Universiteit Twente
Master Communication Studies
Enschede

Interne communicatie in de gemeente Winterswijk.

gemeente winterswijk

Afstudeerscriptie
Auteur: Lotte Wander
Opleiding: Master Communication Studies
Universiteit Twente, 2006
Gemeente Winterswijk
Eerste begeleider: R. Klaassen
Tweede begeleider: K. Zwijze-Koning
Interne begeleider: C. Cellissen / E. Reusink / D. Huirne.
Afstudeerdatum: 19 December 2006
Afstudeercommissie: R. Klaassen, E. Woudstra.

Voorwoord

Deze afstudeerscriptie kwam tot stand in het kader van mijn opleiding Toegepaste Communicatie Wetenschap / Communication Studies aan de Universiteit Twente. In het bijzonder wens ik Rob Klaassen, eerste begeleider van dit eindwerk, te bedanken voor zijn bereidwilligheid en goede raad. Ook mevr. K. Zwijze-Koning wil ik hierbij hartelijk bedanken.

Eveneens noem ik de gemeente Winterswijk; mijn dank voor alle informatie die mij verschaft is maar zeker ook voor het bieden van de mogelijkheid om extern onderzoek te verrichten bij een gemeentelijke organisatie, op de afdeling Communicatie.

Tenslotte wil ik in willekeurige volgorde mijn ouders Eva & Eric, mijn broer Joost en mijn vrienden, Jolande, Noortje en Wenche bedanken voor de interesse die zij hebben getoond en voor de steun en de mogelijkheden die zij mij hebben gegeven om mijn studie te volbrengen.

Inhoudsopgave

Voorwoord p. 2
Management Summary p. 6
Management Summary English Version p. 8

1 Aanleiding voor het onderzoek
1.1 Inleiding p. 10
1.1.1 Visie op gemeente Winterswijk in 2010: 'Beter voor elkaar'. p. 10
1.2 De gemeente p. 11
1.2.1 De gemeentelijke organisatiestructuur p. 11
1.2.2 Organisatiecultuur p. 13
1.2.3 Projecten in de gemeentelijke organisatie p. 14
1.4 Interne communicatie in de gemeente p. 14
1.4.1 De formele interne middelen p. 15
1.4.2 De formele interne overlegvormen p. 17
1.5 Het onderzoek p. 18
1.6 Leeswijzer p. 19

2 Theoretische achtergrond
2.1 Interne communicatie p. 20
2.1.1 Ontwikkelingen in interne communicatie p. 22
2.2 Het belang van interne communicatie p. 22
2.3 Interne communicatierichtingen p. 25
2.4 Soorten informatie p. 27
2.5 Interne communicatie bij organisationele veranderingen p. 28
2.6 Formele interne communicatiemiddelen p. 29
2.6.1 Elektronische communicatiemiddelen p. 30
2.6.2 Schriftelijke communicatiemiddelen p. 30
2.7 Het interne overlegcircuit p. 30
2.8 Persoonlijke communicatie p. 31

3 Onderzoeksontwerp
3.1 Deel 1: Exploratieve interviews p. 32
3.1.1 Selectie van de onderzoekseenheden p. 33
3.1.2 Onderzoeksprocedure p. 33
3.1.2.1 Interviewguide p. 34
3.2 Deel 2: Medewerkers-enquête p. 35
3.2.1 Selectie van de onderzoekseenheden p. 35
3.2.2 Onderzoeksprocedure p. 36
3.2.2.1 Samenstelling enquête p. 37

4 Resultaten
4.1 Resultaten exploratieve interviews p. 40
4.2 Resultaten medewerkers-enquête p. 46
4.2.1 Informatiestromen p. 46
4.2.2 Managementcommunicatie p. 48
4.2.3 De Interne communicatiemiddelen p. 50
4.2.4 De overlegvormen p. 53
4.2.5 Het overzichtsmodel p. 55

5 Conclusie & Discussie

5.1.1 Deelvraag 1: Hoe verlopen de informatie- en communicatiestromen (tussen de verschillende organisatieonderdelen) binnen de gemeentelijke organisatie Winterswijk? p. 56
5.1.2 Deelvraag 2: Via welke interne communicatiemiddelen verkrijgen de medewerkers hun werkgerelateerde informatie? p. 57
5.1.3 Deelvraag 3: Wat zijn de sterke en zwakke punten van de huidige inzet van de interne communicatiemiddelen volgens de medewerkers van de gemeente Winterswijk? p. 57
5.1.4 Deelvraag 4: Welke behoeften en wensen heersen er onder de medewerkers betreffende de formele interne communicatiemiddelen op het gebied van beschikbaarheid? p. 59
5.1.5 Deelvraag 5: Welke behoeften (en wensen) heersen er onder de medewerkers betreffende de gewenste, nieuwe formele interne communicatiemiddelen? p. 59
5.1.6 Deelvraag 6: Wat zijn de sterke en zwakke punten van de huidige inzet van de interne overlegvormen volgens de medewerkers van de gemeente Winterswijk? p. 60
5.1.7 Deelvraag 7: Welke behoeften (en wensen) heersen er onder de medewerkers betreffende gewenste, nieuwe overlegvormen? p. 62
5.1.8 Deelvraag 8: Is het voor de medewerkers duidelijk welke taken en verantwoordelijkheden zij hebben op het gebied van interne communicatie? p. 63
5.1.9 Deelvraag 9: Hoe percipiëren de medewerkers van de gemeente Winterswijk de ondersteuning van interne communicatie bij verschillende projecten binnen de gemeente? p. 63
5.1.10 Deelvraag 10: Hoe percipiëren de medewerkers van de gemeente Winterswijk de communicatie met het management? p. 64
5.2 Discussie p. 66
5.2.1 Beperkingen van het onderzoek p. 66
5.2.2 Suggesties voor vervolgonderzoek p. 67
5.2.3 Relevantie onderzoek voor andere organisaties. p. 67

6 Aanbevelingen

6.1 Richtlijnen ter verduidelijking p. 69
6.2 Uitbreiding en aanpassing van de interne communicatiemiddelen. p. 69
6.3 Overlegstructuur p. 70
6.4 Managementcommunicatie p. 71
6.5 (Verdeelde) huisvesting p. 72
6.6 Korte aanbevelingen p. 73

Literatuurlijst p. 74

Bijlagen

Bijlage 1: Begeleidende brief "Verzoek om medewerking aan interview". p. 77
Bijlage 2: Interviewguide. p. 78
Bijlage 3: Weergave interviewcitaten. p. 81
Bijlage 4: Begeleidende brief medewerkers-enquête p.102
Bijlage 5: Mondeling toelichting gemeentewerf medewerkers. p.103
Bijlage 6: Overzicht medewerkers-enquête p.104
Bijlage 7: Procentuele score modellen p.116
Bijlage 8: kwalitatieve resultaten medewerkersenquête p.121

Figuren

1) Figuur 1: Organigram van de gemeente Winterswijk p. 13
2) Figuur 2: Facetten van interne communicatie p. 20
3) Figuur 3: Overzichtsmodel van interne communicatie p. 25
4) Figuur 4: De verschillende communicatierichtingen p. 26
5) Figuur 5: Verschillende communicatiekanalen en –richtingen p. 27
6) Figuur 6: Doelen van een vergadering. p. 31

Matrices

Matrix 1: Interne middelenmatrix van de gemeente Winterswijk p. 16
Matrix 2: Overlegvormen matrix van de gemeente Winterswijk p. 17

Tabellen

Tabel 3.1: Demografische kenmerken van de steekproef. p. 36
Tabel 4.1: Gemiddelde scores, standaarddeviaties en significantie bij ‘Hoeveelheid ontvangen informatie’. p. 46
Tabel 4.2: Gemiddelde scores, standaarddeviaties en significantie bij ‘Ontvangen informatie van’. p. 47
Tabel 4.3: Gemiddelde scores, standaarddeviaties en significantie bij ‘Informatie-uitwisseling tussen’. p. 47
Tabel 4.4: Gemiddelde scores en standaarddeviaties bij kwaliteit van informatie. p. 48
Tabel 4.5: Procentuele verdeling bij ‘Invloed op managementbeslissingen’. p. 48
Tabel 4.6: Procentuele verdeling bij ‘Effect van inspraak in managementbeslissingen’. p. 48
Tabel 4.7: Procentuele verdeling bij ‘Managementbeslissingsproces’. p. 49
Tabel 4.8: Gemiddelde scores en standaarddeviatie bij ‘Beweringen managementcommunicatie’. p. 50
Tabel 4.9: Gemiddelde score en standaarddeviatie bij ‘Gebruiksfrequentie interne communicatiemiddelen’. p. 50
Tabel 4.10: Samenhang Domein en Gebruiksfrequentie interne communicatiemiddelen. p. 50
Tabel 4.11: Gemiddelde score en standaarddeviatie bij ‘Tevredenheid met de interne communicatiemiddelen’. p. 51
Tabel 4.12: Samenhang Domein en Tevredenheid met interne communicatiemiddelen. p. 51
Tabel 4.13: Gemiddelde score en standaarddeviatie bij ‘Beweringen over het personeelsblad; de Klepper’. p. 51
Tabel 4.14: Gemiddelde score en standaarddeviatie bij ‘Beweringen over de nieuwsbrief; de Formail’. p. 51
Tabel 4.15 Gemiddelde score en standaarddeviatie bij ‘Beweringen over het Intranet’. p. 52
Tabel 4.16: Gemiddeld rapportcijfer en de range van de interne communicatiemiddelen. p. 52
Tabel 4.17: Het gemiddelde rapportcijfer en de standaarddeviatie van de interne communicatiemiddelen per domein. p. 52
Tabel 4.18: Gemiddelde score en standaarddeviatie bij ‘Beweringen over het afdelingsoverleg’. p. 53
Tabel 4.19: Gemiddeld rapportcijfer voor het afdelingsgesprek per domein. p.53
Tabel 4.20: Gemiddelde score en standaarddeviatie bij ‘Beweringen over de Celsiusgroepbijeenkomsten’. p. 54
Tabel 4.21: Gemiddeld rapportcijfer voor de Celsiusgroepbijeenkomsten per domein. p. 54
Tabel 4.22: Huidig en gewenst resultaat van het totaal van interne communicatie. p. 55

Management Summary

De gemeente winterswijk ziet interne communicatie in de dagelijkse werkzaamheden, activiteiten, beslissingen en bijzondere momenten, als noodzakelijk om als organisatie goed te kunnen functioneren. De interne communicatie binnen de gemeentelijke organisatie bestaat uit de formele interne communicatiemiddelen: (het intranet, de e-mail, een nieuwsbrief en personeelsblad), het overlegcircuit en de persoonlijke informele communicatie.

Binnen de organisatie en met name bij de afdeling communicatie heerst twijfel of de mogelijkheden van interne communicatie optimaal benut worden of dat er wellicht nieuwe communicatiemiddelen moeten worden ingezet. Wat betreft de vergaderingen is vanuit de organisatie de wens geuit tot minder vergaderen waarbij de efficiëntie per overlegmoment toeneemt.

Gepercipieerde problemen door de medewerkers van de organisatie omtrent de interne communicatie zijn onder andere het ontbreken van richtlijnen rond de verschillende interne communicatiemiddelen, het tijds- en capaciteitsgebrek van de afdeling communicatie en een gebrek aan (digitale) opslagcapaciteit waardoor het communicatieproces stagneert.

Gecombineerd met het organisatieontwikkelingtraject waarin het accent komt te liggen op het vraaggericht werken, het sámenwerken en het vernieuwings- en veranderingsgericht werken in een dynamische en ontwikkelingsgerichte organisatie, vormen bovenstaande aspecten de aanleiding tot het uitvoeren van dit onderzoek. De centrale onderzoeksvraag luidt dan ook: Hoe kan het geheel van interne communicatie, bestaande uit de formele interne communicatiemiddelen en de interne overlegstructuur, van de gemeente Winterswijk effectiever en efficiënter ingezet worden?

De belangrijkste aspecten van interne communicatie zijn de verschillende soorten informatie, de communicatiekanalen en –middelen, de richting van de aanwezige informatiestromen, de organisatiestructuur, de organisatiecultuur, de huisvesting en de taken en verantwoordelijkheden van medewerkers ten opzichte van de interne communicatie. Op basis van deze wetenschap is gekomen tot een tiental deelvragen die onder andere pogen de communicatie- en informatiestromen van de huidige interne communicatie en hun sterke en zwakke punten bloot te leggen en bovendien de door de medewerkers gewenste situatie betreffende de interne communicatie te onderzoeken. Voor een specifieker overzicht wordt verwezen naar onderstaand onderzoek.

Om een gedegen beeld te verkrijgen waar de goede punten en de knelpunten in de interne communicatie van de gemeente zich bevinden is ervoor gekozen eerst een tiental exploratieve interviews te houden. Aan de hand van een driedelige interviewguide zijn uitgebreide gesprekken gevoerd. Het eerste deel exploreerde de verschillende projecten waaraan de medewerkers deelnemen en de rol van interne communicatie hierin. Het tweede deel exploreerde de goede en zwakke punten wat betreft de formele interne communicatiemiddelen. Het derde deel beschouwde de verschillende overlegvormen binnen de organisatie.

Op basis van de gegevens gegenereerd uit deze interviews en de relevante onderzoeksliteratuur is in het tweede deel een medewerkers-enquête opgesteld en verspreid onder alle medewerkers. Ook deze vragenlijst bestond uit verschillende delen: deel 1 bestaat uit vragen omtrent de informatievoorziening van de medewerkers, deel twee betreft de managementcommunicatie binnen de organisatie en in deel drie komen de interne communicatiemiddelen aan bod. Vervolgens zijn de interne overlegvormen organisatiebreed geëvalueerd en tenslotte werden de gerealiseerde en gewenste resultaten van interne communicatie geïnventariseerd.

Conclusies die op basis van beide onderzoeksonderdelen worden getrokken zijn hieronder in beknopte vorm weergegeven:
Een verbetering van de informatievoorziening en communicatie tussen afdelingen heeft de prioriteit. Medewerkers wensen meer informatie te ontvangen dan men nu ontvangt en hierbij ligt de nadruk op informatie over werkzaamheden op andere afdelingen. Ook de communicatie vanuit het management dient te verbeteren: medewerkers hebben te weinig invloed op beslissingen genomen door het management en het vertrouwen in de directie is niet groot te noemen.

De communicatiemiddelen, in de hoeveelheid waarin zij nu worden aangeboden, volstaan maar zijn qua vorm zeker voor verbeteringen vatbaar. Dit geldt voornamelijk voor het intranet waarop meer gedigitaliseerde informatie kan worden geplaatst, zoals de verschillende lopende projecten in de organisatie en hun voortgang.

Bij de evaluatie van de overlegvormen blijkt dat bepaalde medewerkers amper deelnemen aan ‘het afdelingsoverleg’, terwijl weer anderen kampen met een structurele uitloop hiervan. Het organisatiebrede overleg met de naam Celsiusgroepbijeenkomst komt als slechtste uit de bus. Dit klankbordoverleg wordt niet gezien als een verbetering van de interne communicatie. Toch overheerst tevredenheid met de huidige overlegvormen al is iedereen het eens met het gegeven dat er niet moet worden ‘vergaderd om het vergaderen’.

Taken en verantwoordelijkheden van medewerkers ten opzichte van de interne communicatie zijn duidelijk wanneer het neerkomt op de overlegmomenten; hieromtrent worden afspraken gemaakt en het is duidelijk dat een actieve deelname gewenst is. De taken en verantwoordelijkheden ten opzichte van de interne communicatiemiddelen zijn minder duidelijk; waarvan mag je in welk geval wel en geen gebruik maken en wat zou je zelf aan inhoud mogen toevoegen. Richtlijnen hieromtrent zouden op prijs worden gesteld.

De gevonden knelpunten komen overeen met gevonden knelpunten in andere onderzoeken mits niet te specifiek genomen. De ontevredenheid met de managementcommunicatie en de verdeelde huisvesting kunnen de kwaliteit van de totale interne communicatie in velerlei organisaties verlagen.

Ter verbetering van de interne communicatie binnen de gemeentelijke organisatie van Winterwijk zijn een aantal gerichte suggesties opgesteld in de vorm van aanbevelingen. In het kort komen zij op het volgende neer:

- Ontwikkel richtlijnen op het gebied van informatievoorziening: wie moet welke informatie met welke verschijningsinterval, aan wie kenbaar maken?
- Bekijk vanuit de medewerkers welke informatie (voorziening) gewenst is.
- Voeg meer informatie toe ter realiseren van efficiënter werken en houdt de informatie up-to-date.
- Maak bottom-up communicatie kanalen meer toegankelijk
- Neem beide media in werking en benadruk het informele karakter ervan.
- Formuleer specifieke criteria omtrent het verloop en de inhoud van vergaderingen.
- Maak als Directie gebruik van tweezijdige communicatie. Vergroot de aandacht voor bottom-up kanalen en leg de nadruk op transparantie, openbaarheid en inspraak.
- Realiseer de gezamenlijke huisvesting ter verbetering van de interne communicatie en stimuleer het contact tussen afdelingen.

In deze meest abstract en algemeen geformuleerde vorm lijken bovenstaande aanbevelingen wellicht ingetrapte deuren. Maar wanneer bovenstaande aanbevelingen daadwerkelijk worden opgevolgd in de context van de, voor de gemeente Winterswijk, specifieke omstandigheden zal de interne communicatie verbeteren en hiermee de continuïteit en het functioneren van deze organisatie.

Management Summary
English version

The Municipality of Winterswijk sees organizational communication in its daily activities, decisions en special moments as a necessity to function well being an organisation. The internal communication within the municipal organisation exists of formal means of internal communication (the intranet, e-mail, a newsletter and a staff booklet), of a consultation circuit and of the personal informal communication.

Within the organisation and foremost within the communication department doubt has risen about if the possibilities of internal communication are optimally exploited or that perhaps new means of communication need to be implemented. Concerning the meetings the organisation expresses the wish to reduce the frequency while increasing the efficiency per meeting.

Employee observed problems about the internal communication are among other things the lack of guidelines concerning various means of communication, the lack of time and capacity of the department of communication and the lack of (digital)storing capacity which stagnates the process of communication.

Combined with the organizational development trajectory started recently within the organisation, in which the emphasis will be on demand-led working, cooperation and a renewing- and change aimed way of working in a dynamic and developing organisation, the above mentioned aspects form the ground for conducting this research. The central research question is the following: How can the whole of internal communication, consisting of the formal internal means of communication and the internal consulting circuit, of the municipality of Winterswijk be implemented more effectively and efficiently?

The most important aspects of internal communication are the different kinds of information, means and canals of communication, the direction of the present streams of information, the organisational structure, the organisational culture, the housing of the organisation and the tasks and responsibilities employees have with respect to the internal communication. Based on this knowledge ten sub questions have been formulated that attempt to reveal the current streams of information and communication and their strengths and weaknesses and moreover, to research the most wished for situation concerning the internal communication by employees. A more specified overview will be given bellow in the actual research.

To gain a in-dept vision of where the strengths and weaknesses in the municipal internal communication are to be found a choice has been made to first conduct ten explorative interviews. According to a interviewguide consisting of three separate parts, elaborate conversations have taken place. Part one of the interviewguide explored the various projects participated in by various employees and the role of internal communication thereby. The second part explored the strengths and weaknesses concerning the formal means of communication. The third part considered de various meetings held within the organisation.

Based on the data generated from these interviews and the consulted relevant literature an employee-survey has been established in the second part of this research and has been spread among the employees. This survey consists of various parts; part one contains questions about the supply of information from and to the employees, part two contains questions about the management communication and in part three the internal means of communication were mentioned. Hereafter the internal meetings were evaluated organisation wide and finally the already realised and wished for results of internal communication were inventoried.

Conclusions based on both parts of this research are mentioned here in a concise reproduction:
An improvement on the supply of information and the communication between several departments has priority. Employees wish to receive more information than they receive now and the emphasis lays on information about activities at other departments. Also management

communication is in need of improvement; employees have too little influence on decisions taken by the management and it appears that there is not much trust in the Executive Board.

The means of communication, the quantity in which they are currently provided, are a ground for satisfaction but improvements can be made on their form and content. This is mostly true for the intranet at which more digitalised information should be available such as the various projects currently running as well as their progress.

During the evaluation of several meetings it appears that some employees barely participate in for instance the 'departmental meetings', while others have to face structural extensions of their meetings. The organisation wide organised meeting 'Celsiusgroepbijeenkomst' is rated the worst of all meetings. This consonance-meeting is not seen as an improvement on the internal communication. The overall conclusion to be drawn is satisfactory with most of the current organised meetings although everyone submits to the following sentence: 'Do not consult just for the purpose to consult'.

The tasks and responsibilities concerning the internal communication are clear to employees when it comes to meetings; appointments are made and it is clear to everyone that an active participation is wished for. Tasks and responsibilities concerning the formal means of internal communication are less clear; from what canal can be made use in what situation and what content is or is not allowed to be submitted by one. Guidelines to support this process would be appreciated.

The weaknesses concerning internal communication found in this research are consistent with weaknesses found in other research when not too specifically applied. The dissatisfaction with management communication and the separated housing of the organisation can easily lower the quality of the total of internal communication within several organisations.

To improve on the internal communication within the municipal organisation of Winterswijk a number of specified suggestions are drawn in the form of recommendations. In short they are shown here:

- Develop guidelines on the subject of information supplying: who should communicate what information to whom with what frequency?
- Decide throughout the vision of employees what information (supply) is wished for.
- Add more information with the goal to realise more efficient working and keep this information up-to-date.
- Make bottom-up communication canals more accessible.
- Start making use of both planned for communication canals and lay emphasis on its informal characters.
- Formulate specific criteria concerning the course en content of several meetings.
- The Executive Board should be making use of the so called two-sided communication. Increase the attention among employees concerning the bottom-up canals en lay emphasis on transparency, publicity and participation.
- Realise a joined housing of the organisation to improve on the internal communication and stimulate contact between the several departments.

The way these recommendations are described they may seem like an open road and applicable to every possible organisation. But when applied to the specific context of the current situation the municipality of Winterswijk is in, the internal communication will improve and thereby the continuity and the overall functioning of this organisation will.

1 Aanleiding voor het onderzoek

1.1 Inleiding

De gemeente Winterswijk ziet interne communicatie in de dagelijkse werkzaamheden, activiteiten, beslissingen en bijzondere momenten, als noodzakelijk om als organisatie goed te kunnen functioneren. Binnen de gemeente loopt al enkele jaren een organisatieontwikkelingtraject, hierin worden lange termijn doelstellingen en actiepunten geformuleerd als richtlijnen voor de toekomstige ontwikkelingen van de organisatie. In dergelijke interne ontwikkelingstrajecten is goede communicatie onontbeerlijk. Ook wordt bij de gemeente met verschillende formele interne communicatiemiddelen gewerkt. Zo beschikt de organisatie over intranet, een personeelsblad, een nieuwsbrief en met regelmaat worden personeelsbijeenkomsten georganiseerd. Vanuit de organisatie rijst de vraag of de gebruikte middelen wel op juiste wijze ingezet worden. Met name vanuit de communicatieafdeling wordt getwijfeld of de mogelijkheden van interne communicatie optimaal benut worden of dat er wellicht nieuwe communicatiemiddelen ingezet moeten worden.

De organisatie erkent bovendien het belang van het overlegcircuit als regulatie van de stromen van informatie. Dit overlegcircuit bestaat uit de vergaderstructuur en de persoonlijke communicatie binnen de gemeentelijke organisatie. De organisatie heeft de wens om de interne vergaderfrequentie te laten afnemen. Het liefst zou zij minder vergaderingen organiseren, terwijl de effectiviteit van de georganiseerde vergaderingen tegelijkertijd stijgt. Om deze wens te vervullen zoekt de organisatie naar kennis omtrent de huidige interne overlegstructuur en de perceptie hieromtrent van de medewerkers.

1.1.1 Visie op gemeente Winterswijk in 2010: 'Beter voor elkaar'.

Aan de feitelijke invulling van de 'Visie op de gemeente Winterwijk' in 2010 wordt momenteel gewerkt. Dit nieuwe traject heeft de naam *"Beter voor elkaar": de Gemeentelijke organisatie naar 2010*. Uitgangspunt in dit traject is dat gestreefd wordt naar een optimale ontwikkeling van de organisatie waarbij het accent komt te liggen op het vraaggericht werken, het sámenwerken en het vernieuwings- en veranderingsgericht werken in een dynamische en ontwikkelingsgerichte organisatie.

Een centraal uitgangspunt van het document "*Beter voor elkaar*" is dus het vraaggericht werken. De gemeente geeft zelf aan dat dit vooral de communicatie naar buiten (externe communicatie), zoals actieve voorlichting en informatievoorziening behelst. Toch wordt de kanttekening gemaakt dat vraaggericht werken ook betekent dat men transparant en resultaatgericht moet werken. Dit is enkel mogelijk wanneer werkprocessen inzichtelijk zijn, net zoals ieders verantwoordelijkheden en bevoegdheden. Er moeten afspraken gemaakt worden over welke resultaten behaald willen worden en hoe men op deze afspraken aanspreekbaar wordt (Organisatiedocument 2010, 2006). Om dit te bereiken zijn de interne communicatiemiddelen onmisbaar. De werkprocessen zullen inzichtelijk worden wanneer bijvoorbeeld het workflowbeheersingprogramma InProces organisatiebreed in gebruik genomen wordt.

Een tweede centraal uitgangspunt van de visie is het samenwerken. Door de gemeente wordt hieronder verstaan dat men elkaars sterktes benut en elkaars zwaktes compenseert, met het doel gezamenlijk tot het beste resultaat te komen. Open kaart spelen is hierbij belangrijk; onder andere het delen van kennis en geen verborgen agenda's hanteren. Het lijkt erop dat hier wederom de organisationele openbaarheid van groot belang is, waarbij de interne communicatie een sleutelrol kan vervullen door bijvoorbeeld het volledig openbaar maken en in gebruik nemen van de elektronische agenda's van alle gemeentelijke medewerkers.

Het derde uitgangspunt betreft het vernieuwings- en veranderingsgericht werken in een dynamische en ontwikkelingsgerichte organisatie. Hier is sprake van een verandering die door de werknemers zelf gerealiseerd moet worden, maar ook door (nieuwe) communicatiemiddelen zoals InProces ondersteund kan worden.

Een intern probleem dat gesignaleerd wordt in de visie, is dat er in de organisatie veel gegevens aanwezig zijn, maar te weinig informatie. Veel afdelingen hebben eigen bestanden

opgezet, toegespitst op de eigen afdelingstaken. Zo gebeurt het dat er dubbelregistraties bestaan van bedrijven en burgers, waarbij soms voorkomt dat de betreffende registraties onderling verschillen. Intern weet men dit niet van elkaar en dit kan nadelige gevolgen hebben wanneer er naar een integrale dienstverlening toegewerkt wordt. Er moet daarom meer toegewerkt worden naar een centraal ingericht informatiebeheer. Momenteel lopen er projecten binnen de organisatie waarin basisbestanden worden gecreëerd.

In de volgende paragrafen zal een indruk worden gegeven van de gemeente Winterswijk. Deze informatie vormt een belangrijk deel van de context van dit onderzoek zodat met name knelpunten en aanbevelingen op de juiste wijze geïnterpreteerd kunnen worden. Hiervoor is het zinnig een aantal demografische kenmerken van de gemeente te bespreken en de gemeentelijke organisatiestructuur te beschrijven. Uit onder andere deze factoren ontstaat een organisatiecultuur die op zijn beurt weer van invloed is op het geheel van interne communicatie in de organisatie. Tenslotte worden de projecten die in de organisatie lopen besproken, evenals de gebruikte schriftelijke- en elektronische communicatiemiddelen.

1.2 De gemeente

De gemeente Winterswijk ligt in Gelderland in het oosten van de achterhoek. Het dorp grenst aan Duitsland en heeft een groot landschappelijk buitengebied. Onder de gemeente Winterswijk vallen de volgende gemeenschappen: Meddo, Huppel, Henxel, Ratum, Brinkheurne, Kotten, Woold, Miste en Corle. De totale oppervlakte van de gemeente komt hierdoor uit op bijna 14.000 hectare. Het totale inwonertal van de gemeente komt uit op een kleine 30.000. Winterswijk onderscheidt zich van andere gemeenten onder andere door hun zeldzame flora en fauna, de steengroeve met fossielen en de stroom toeristen die dit gebied aantrekt (Gemeentegids Winterswijk, 2006).

1.2.1 De gemeentelijke organisatiestructuur

De gemeente Winterwijk kent een spreiding van de dienstverlening over een zestal verschillende locaties. Allereerst bevindt het gemeentehuis (raadhuis) zich in het centrum van Winterswijk. De twee gemeentekantoren bevinden zich op het westelijke randje van de stad. Het bezoekadres van Sociale Zaken bevindt zich vlakbij het station en het bezoekadres van de Gemeentewerf bevindt zich in Winterswijk-zuid. Tenslotte zijn de brandweer en de begraafplaats gevestigd tussen het raadhuis en de gemeentekantoren in.

De gemeentelijke organisatie kenmerkt zich door een ingewikkelde hiërarchische structuur, waarvan een overzicht gegeven wordt in figuur 1: “Organigram van de gemeente Winterswijk”.

De organisatie kent veel organisatieonderdelen, te beginnen met de Gemeenteraad. Deze raad bepaald het beleid op hoofdlijnen. Hierna volgt de griffie: een apart staand organisatieonderdeel met als centrale taak de administratie van de besluitvorming en de publicatie van de genomen besluiten.

Het dagelijks bestuur van de gemeente ligt in de handen van het college van Burgemeester en Wethouders. De gemeentesecretaris, tevens algemeen directeur, is adviseur van het college en is verantwoordelijk voor de ambtelijke organisatie en de uitvoering en ontwikkeling van beleid. Omdat het geheel van interne communicatie juist binnen deze organisatieonderdelen een compleet andere, meer politieke vorm aanneemt, zijn deze organisatieonderdelen in het onderzoek buiten beschouwing gelaten.

De ambtelijke organisatie bestaat onder andere uit twee stafeenheden, ofwel domeinen: Personeel & Organisatieondersteuning en Control. Zij bestaan ieder op zich weer uit twee afdelingen. Het eerste domein bestaat uit Facilitaire zaken en Personeelszaken. Facilitaire zaken zorgt voor ondersteuning op gebied van automatisering, huisvesting, post en

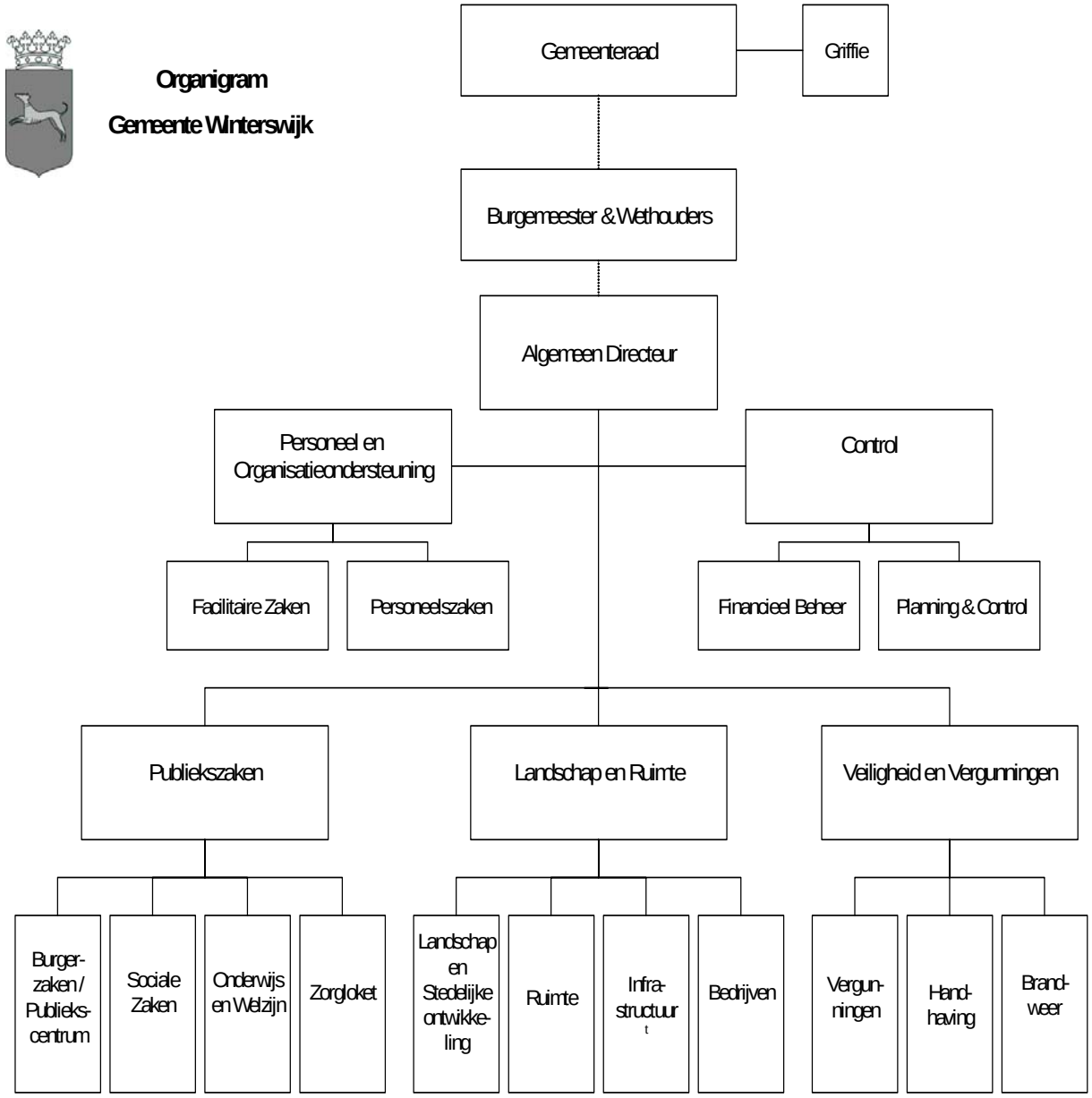
archiefzaken. Personeelszaken is gericht op de ontwikkeling van de mensen in de organisatie. De afdeling adviseert het management en het bestuur over de personeelsontwikkeling.

Het tweede domein Control bestaat uit de afdelingen Financieel beheer en Planning & Control. De eerste afdeling zorgt voor de heffing van de gemeentelijke belastingen. Ook regelt deze afdeling de financiële administratie. De tweede afdeling Planning & Control adviseert het management en het bestuur over het financiële beleid van de gemeente. Jaarlijks maakt deze afdeling de begroting en de financiële jaarverslagen. Ook juridisch control die het bewaken van de juridische kwaliteit van de gemeentelijke organisatie, producten en diensten als taak heeft, valt onder deze afdeling.

Hieronder geplaatst in het organigram volgen nog drie domeinen: Publiekszaken, Landschap & Ruimte en Veiligheid & Vergunningen. In het domein Publiekszaken speelt dienstverlening de hoofdrol. Deze dienstverlening begint aan een van de loketten van Publiekszaken. De vier afdelingen die hieronder vallen zijn: Burgerzaken/ Publiekscentrum, Sociale Zaken, het Zorgloket en afdeling Onderwijs & Welzijn.

Het tweede domein is Landschap & Ruimte. Hier wordt het beleid ontwikkeld en de uitvoering geregeld van alle werkzaamheden in de openbare ruimte. Het betreft onder andere werkzaamheden aan het wegennet, de riolering en de groenvoorziening. De vier afdelingen van dit domein zijn Landschap & Stedelijke Ontwikkeling, Ruimte, Infrastructuur en Bedrijven.

Het derde domein is dat van Veiligheid & Vergunningen. Dit domein is verantwoordelijk voor het beleid en het beheer van de veiligheid binnen de gemeente. De drie namen van de afdelingen vertellen meer over de invulling van het domein: de Brandweer, Handhaving (van veiligheid en leefbaarheid) en afdeling Vergunningen. Belangrijk te weten tenslotte is dat Communicatie wel als een organisatieonderdeel wordt gezien, maar geen officiële eigen afdeling heeft. Het grootste deel van de communicatiemedewerkers valt onder Publiekszaken terwijl anderen bij het domein van de algemene directeur horen. Bovendien zijn de verschillende communicatiemedewerkers over verschillende gemeentelocaties verspreid.



Figuur. 1: Organigram van de gemeente Winterswijk (Bron: www.winterswijk.nl).

1.2.2 Organisatiecultuur

Naast de organisatiestructuur is ook de organisatiecultuur van invloed op de te kiezen (interne) communicatiestructuren. De definitie van een organisatiecultuur volgens Koeleman: het complex van waarden, normen en overtuigingen die de leden van een organisatie gemeenschappelijk hebben (Koeleman, 1992, p.59).

Uit het rapport van een onderzoek uitgevoerd door KPMG in 1998, wordt gezocht naar een vorm waarin bedrijfsmatiger gewerkt kan worden. Voorafgaande hieraan wordt de cultuur van de gemeente Winterswijk beschreven: “De cultuur binnen de gemeente Winterswijk is vriendelijk, vermijdend en weinig taak- en resultaatgericht. Men neemt over het algemeen een afwachtende houding aan en neemt niet graag het initiatief en de verantwoordelijkheid. Als het moeilijk wordt zal men naar anderen wijzen. De cultuur wordt in stand gehouden door een niet geheel duidelijke structuur van taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden. Het gevolg is een wij/zij-cultuur, die makkelijker kan leiden tot

miscommunicatie en wantrouwen in het zakelijk verkeer" (KPMG-rapport, Klynveld, Peat, Marwick & Goerdeler, 1998).

De resultaten van het meest recente medewerkertevredenheidsonderzoek (2006) kunnen opgevat worden als indicator voor de huidige organisatiecultuur, omdat de meningen van de medewerkers, op organisatieniveau bekeken, een weerspiegeling zullen zijn van de heersende gemeenschappelijke waarden en normen. Er is uit dit onderzoek geen formulering van de huidige organisatiecultuur opgetekend, toch zijn een aantal resultaten de moeite van het vermelden waard: het management is besluitvaardig, collega's spreken elkaar aan als een afspraak niet nagekomen wordt, er wordt planmatig gewerkt binnen de organisatie en de individuele prestatie telt voldoende mee bij een beoordeling. Belangrijke bevindingen van het medewerkertevredenheidsonderzoek voor dit onderzoek zijn dat zowel de informatievoorziening als de communicatie binnen de organisatie als *negatieve punten* naar voren komen" (Medewerkertevredenheidsonderzoek, 2006).

1.2.3 Projecten in de gemeentelijke organisatie

In de gemeentelijke organisatie lopen tal van projecten. Projecten vormen dan ook een belangrijk deel van de werkzaamheden van de medewerkers. De organisatie omschrijft het begrip project als volgt: bij een project werkt een aantal mensen met een beperkte hoeveelheid geld tijdelijk samen om een bepaald resultaat te bereiken. Waarbij vastgesteld kan worden aan welke doelen van de organisatie het projectresultaat een bijdrage levert, en waarbij het te behalen resultaat gekenmerkt wordt door veel nieuwe aspecten en bepaalde onzekerheden. Tot slot noemt de gemeente het belangrijk de voortgang goed te blijven volgen om zonodig te kunnen bijsturen (Intranet gemeente Winterswijk).

Bij een aantal van de kenmerken van het projectmatig werken valt te voorspellen dat interne communicatie een sleutelrol kan vervullen, zoals bij het samenwerken en het monitoren van de voortgang van het project. Het is niet zo dat een klus werk altijd helder is te karakteriseren is als een project. De mate waarin de klus organisatorisch en inhoudelijk beheersbaar is geeft aan of het zinvol is iets projectmatig aan te pakken. Projectmatig werken zit tussen creatief werken en routinematig werken in: er is sprake van iets nieuws en daardoor van bepaalde onzekerheden, maar er is wel duidelijk wat het resultaat moet worden, welk verband er bestaat met de doelen van de organisatie en welke acties je zou kunnen ondernemen om tot dat resultaat te komen.

Binnen het projectmatig werken is een goede communicatie van meer dan gemiddeld belang geeft de gemeente zelf al aan. Er is veel afstemming nodig met de verschillende belanghebbenden:

- Met de opdrachtgever: die moet immers het projectresultaat goedkeuren.
- Met de '*acceptanten*': diegenen die met het projectresultaat moeten gaan werken en die daarom worden betrokken bij de formulering van de eisen die gesteld worden aan het projectresultaat.
- De '*actoren*': diegenen die indirect betrokken zijn, dat wil zeggen wel geïnformeerd moeten worden maar niet direct eisen mogen stellen aan het projectresultaat (Intranet gemeente Winterswijk).

1.3 Interne communicatie in de gemeente

De gemeente beschikt over de drie vormen welke samen de totale interne communicatie vormgeven, te weten de formele interne communicatiemiddelen, de formele interne overlegvormen en de persoonlijke verbale communicatie. Hier zal eerst kort worden beschreven welke middelen de gemeente Winterswijk hanteert tijdens de dagelijkse werkzaamheden.

1.3.1 De formele interne middelen

De gemeente Winterswijk maakt in grote mate gebruik van ICT bij de formele interne communicatie. Schriftelijke middelen zijn minder in gebruik of reeds gedigitaliseerd. Alleen bij de gemeentewerf, waar niet ieder kan beschikken over een computeraansluiting tijdens het werk, is een mededelingenbord geplaatst.

- *Het Intranet*

De beschrijving die de gemeente Winterswijk geeft van het door hen gehanteerde intranet luidt als volgt: intranet is feitelijk een website waarop een verzameling informatie staat die alleen door geautoriseerde bezoekers te bekijken is. Intranet wordt bijna altijd toegepast om een gebruikersgroep interne organisatorische – bedrijfsinformatie te laten raadplegen. Deze informatie bevindt zich op een interne server. Om "vervuiling" en "verstopping" op het intranet preventief tegen te gaan, zijn aan de inhoud (content) van intranet criteria gekoppeld. Doelstelling is dat de aangeboden informatie bestemd, benaderbaar (in de zin van bereikbaar) en interessant moet zijn voor iedereen, of voor een grote groep, in de organisatie. Voornamelijk zal het dus algemene informatie betreffen als werkinstructies en regelingen. Ook regelmatig verschijnende informatie, zoals de Formail, de Knipselkrant en het medianieuws, kun je terugvinden op het intranet.

- *Elektronische mail / memo's*

De mails, in de organisatie memo's geheten, worden verstuurd via het programma Lotus Notes. In dit programma kan naast de mailfunctie, een (al dan niet openbaar gemaakte) elektronische agenda, contactpersonen, een takenlijst en een persoonlijk dagboek bijgehouden worden.

- *De Nieuwsbrief*

De gemeente plaatst de nieuwsbrief op het intranet. Voor de medewerkers van de gemeentewerf is een regeling getroffen; zij hebben geen beschikking over Intranet tijdens hun dagelijkse werkzaamheden, daarom wordt voor hen een schriftelijke versie van de nieuwsbrief in het postvakje gedeponeerd. De nieuwsbrief van de gemeente Winterswijk heeft de naam 'Formail' en brengt de leden van de organisatie op de hoogte van de meer serieuze gebeurtenissen. Het Human Interest gehalte is laag en de toon van de nieuwsbrief is zakelijk en informerend. Sinds 2004 komt de nieuwsbrief ongeveer 30 keer per jaar uit en is gemiddeld twee A4 lang.

- *Het personeelsblad*

De gemeente kent een regelmatig verschijnend blad bestemd voor alle medewerkers en oud-medewerkers. Het personeelsblad 'De Klepper' van de gemeente Winterswijk bestaat gemiddeld uit 14 pagina's en alle medewerkers ontvangen het blad via de interne post, de oud-medewerkers krijgen het thuisgestuurd. Op de voorpagina staat vaak belangrijk actueel nieuws voorzien van een foto. Verder kent het blad een aantal rubrieken als "De passie van.." en "11 vragen aan…". Het Human Interest gehalte ligt hoog met een moppenpagina, een puzzel met prijsuitreiking en korte, ingezonden bedankjes aan de gemeente.

- *De Knipselkrant en persberichten*

Op het intranet van de gemeente Winterswijk staan zowel de Knipselkrant als de persberichten vermeld. De Knipselkrant bevat een verzameling van alle gepubliceerde artikelen waarin (de naam van) de gemeente voorkomt. De persberichten worden niet noodzakelijkerwijs gepubliceerd door de media en men is als medewerker niet verplicht tot het bijhouden van alle publicaties maar gebruiken dit medium naar behoefte.

- *De Wie-is-wat gids / Smoelenboek*

Dit medium geeft aan wie welke functie bekleedt en wie waarvoor verantwoordelijk is. De naam, het doorkiesnummer van de interne telefoon, het emailadres, de afdeling en de functie

van de medewerkers staan hier vermeld. Indien op de naam van een medewerker wordt geklikt, verschijnt een zakelijk en beknopt profiel met foto.

- *De Ideeënbus*
Bij de gemeente Winterswijk is de ideeënbus niet fysiek aanwezig. Ideeën kan men aanleveren via een formulier dat eveneens op intranet staat. Elk idee wordt in het Directie Team besproken, in eerste instantie om te bepalen wie verantwoordelijk wordt voor de uitvoering. Aan het begin van een nieuw jaar worden alle ideeën opnieuw bekeken. Op dat moment staat vast welke ideeën uitvoerbaar waren en welke niet. Uit de uitvoerbare ideeën kunnen alle medewerkers 'het beste idee' kiezen. De functie van de ideeënbus is hier mede ter vergroting van de betrokkenheid van de medewerkers bij de organisatie.

Om een goed overzicht te krijgen van de belangrijkste interne communicatie middelen is een matrix opgesteld:

Matrix 1: Interne middelenmatrix van de gemeente Winterswijk

	Doelgroep	Type informatie	Afzender	Feedback	Frequentie
Intranet	Huidig personeelsbestand.	Beleidsinformatie	Ongedefinieerd.	Niet direct	Onbepaald
Lotus Notes	Huidig personeelsbestand	Taak- en beleidsinformatie	Gedefinieerd, maar kan verschillen.	Direct	Variabel
Nieuwsbrief de Formail	Huidig personeelsbestand	Taak- en beleidsinformatie	Inhoudelijk verschillend, publicatie afd.Communicatie.	Niet direct	+/- 30 keer per jaar.
Personeelsblad de Klepper	Totale (oud-) personeelsbestand	Sociale informatie	Gemeente Winterswijk	Niet direct	Zes maal per jaar

- *Nieuwe communicatiemiddelen*
De gemeente heeft het idee opgevat om binnenkort een forum te starten op het intranet waar het mogelijk is om op stellingen te reageren en / of discussies aan te gaan met medewerkers. Ook staat de oprichting van een digitaal prikbord op stapel; hier wordt een plaats gecreëerd om berichten met een informeel karakter te verspreiden, die niet noodzakelijkerwijs via de mail hoeven te lopen (Intranet, gemeente Winterswijk).

- *InProces*
Ook wordt door de gemeente een nieuw ‘workflowmanagementsysteem’ operationeel gemaakt waarin dossiers geregistreerd worden. In het totaal is er binnen de gemeente Winterswijk sprake van ongeveer 170 werkprocessen. Het is voor alle medewerkers van belang te weten dat er werkprocessen zijn en welke dit dan zijn. Afdelingoverstijgende zaken en de hierbij horende samenwerking komen namelijk bij het uitwerken van de werkprocessen in beeld (Intranet, Gemeente Winterswijk).

Doelstelling van het nieuwe programma is het mogelijk maken van elektronische dienstverlening. Daartoe is het nodig vanuit de werkprocessen een aantal bruggen te slaan. Een brug bijvoorbeeld vanuit de werkprocessen naar de front office (website, telefoon, post, balie), naar de tekstverwerking (documentmanagement), naar de documentaire informatievoorziening (archivering, scanning) of naar de 'andere overheid' (DigiD). Een praktijkvoorbeeld: De gemeente ontvangt een aanvraag van een burger. Komt de aanvraag per post, dan wordt de brief eerst gescand. Alle aanvragen worden geregistreerd, daarbij start een proces op. Activiteiten in dit proces worden automatisch of door de behandelaar geactiveerd. Het programma ondersteunt de behandelaar in zijn werk met bijvoorbeeld sjablonen of keuze-momenten en bouwt stapsgewijs een digitaal dossier op. Na behandeling wordt het digitale dossier gearchiveerd. InProces heeft de ambitie de doelmatigheid en doeltreffendheid van de werkprocessen te verbeteren (Evaluatie InProces, 2006).

Het programma heeft tevens de potentie de interne communicatie te vergemakkelijken. Door de invoering ervan is het mogelijk werkzaamheden efficiënter op elkaar af te stemmen. Dit afstemmen is een vorm van communiceren op zich en verbetert de onderling samenwerking op de lange termijn. Het is dus de bedoeling alle processen door te nemen en in een geautomatiseerde werkstroom te zetten indien dit nog niet het geval is. De toepassing is momenteel te vinden op het intranet van de gemeente.

1.3.2 De formele interne overlegvormen

De meest frequent georganiseerde vormen van overleg in de gemeentelijke organisatie zijn bijvoorbeeld het afdelingsoverleg, en het projectgroepoverleg. Ook aanwezig als overlegvormen zijn bijvoorbeeld de zogenoemde Celsiusgroepbijeenkomsten, het directieoverleg, het ondernemingsraadoverleg, overleg met (een lid van) het College en het beoordelingsgesprek. De ene vergadering kent een formeler karakter dan de andere. De Celsiusgroepbijeenkomsten bijvoorbeeld, functioneren als een soort klankbordgroep en hebben als doel de 'temperatuur' binnen de organisatie te peilen. De vergadering bestaat uit maximaal twintig medewerkers, waarvan er elke bijeenkomst tien afvallen en er tien willekeurig worden toegevoegd. Ook de DT-leden (directie-team) zijn bij de vergaderingen aanwezig. Om beurten vervullen zij de rol van gespreksleider. De thema's van deze bijeenkomsten hebben altijd te maken met de actualiteit in de organisatie. Tevens zit bij elke bijeenkomst een medewerker van de afdeling communicatie om kennis te nemen van de ontwikkelingen binnen de organisatie, de communicatie en discussies van medewerkers hieromtrent. Deze bijeenkomsten hebben een open en informele sfeer waarin alles gezegd kan worden (Intranet, gemeente Winterswijk).

De verschillende overlegvormen gehanteerd binnen de gemeente Winterswijk zijn legio. Hieronder worden de belangrijkste vormen weergegeven in een overlegvormenmatrix en wordt per overlegvorm de doelgroep en de frequentie besproken.

Matrix 2: Overlegvormen matrix van de gemeente Winterswijk

	Doelgroep	Frequentie	Onderwerp
Directieoverleg	Het management.	Eens per week.	Organisatiebrede onderwerpen
Domeinoverleg	Alle afdelingsmanagers behorende tot een bepaald domein.	Eens in de één, twee, drie of vier weken. (Domeinafhankelijk)	Afdelingsoverstijgende onderwerpen
Afdelingsoverleg	De medewerkers en manager van een bepaalde afdeling.	Eens in de één, twee, drie of vier weken. (Afdelingafhankelijk).	Afdelingsrelevante onderwerpen

Celsiusgroep	Wisselend deel van het medewerkersbestand.	Eens per zes weken.	Organisatiebrede onderwerpen
Personeelsbijeenkomsten	Huidig personeelsbestand.	Tweemaal per jaar.	Organisatiebrede onderwerpen
Functioneringsgesprek	Medewerker en directe leidinggevende.	Jaarlijks.	Het functioneren van de individuele medewerker
Beoordelingsgesprek	Medewerker en directe leidinggevende.	Jaarlijks.	Beoordeling van de individuele medewerker
Planningsgesprek	Medewerker en directe leidinggevende.	Jaarlijks.	Jaarplanning van de individuele medewerker
Projectoverleg	Medewerkers betrokken bij een bepaald project	Variabel.	Projectrelevante onderwerpen

1.4 Het onderzoek

Dit onderzoek poogt inzicht te krijgen in onder andere de informatiestromen binnen de gemeente Winterswijk. Ook worden de gepercipieerde knelpunten in het interne communicatieproces inzichtelijk en worden zij door de formulering hiervan bespreekbaar. Dit onderzoek kan als een motivatie-instrument functioneren: medewerkers vinden het over het algemeen prettig hun mening te geven. Op deze manier kan een gunstig bijeffect optreden: het vergroten van de betrokkenheid van de medewerkers bij de organisatie. Voorwaarde hiervoor is dat er een concreet vervolg moet komen op de uitkomsten van dit onderzoek.

In concrete zin is dit onderzoek een evaluatie van de interne communicatiemiddelen en de overlegstructuur van de organisatie. De kennis van hoe de medewerkers de interne communicatie waarderen en wat hun wensen en behoeften op dit vlak zijn, zal leiden tot nieuwe inzichten. Deze inzichten leiden op hun beurt tot mogelijkheden tot verbetering en hiermee verrijking, van de overlegstructuur en/ of de inzet van de interne communicatiemiddelen.

Over het wetenschappelijk belang van dit onderzoek kan kort gezegd worden dat er weinig literatuur bestaat over onderzoek naar interne communicatie van overheidsinstellingen zoals gemeentelijke organisaties.

In dit onderzoek staan een negental vragen centraal. De eerste twee vragen hebben een beschrijvend karakter. Zij luiden:

1) Hoe lopen de communicatie- en informatiestromen (tussen organisatieonderdelen onderling) binnen de gemeentelijke organisatie Winterswijk?
2) Via welke interne communicatiemiddelen verkrijgen de medewerkers hun werkgerelateerde informatie?

De volgende zeven vragen betreffen oordelen en meningen van de medewerkers en vallen daarmee onder de categorie van evaluatieve vragen:

3) Wat zijn de sterke en zwakke punten van de huidige inzet van de interne communicatiemiddelen volgens de medewerkers van de gemeente Winterswijk?
4) Welke behoeften (en wensen) heersen er onder de medewerkers betreffende de formele interne communicatiemiddelen op gebied van beschikbaarheid?
5) Welke behoeften (en wensen) heersen er onder de medewerkers betreffende gewenste, nieuwe formele interne communicatiemiddelen?
6) Wat zijn de sterke en zwakke punten van de huidige inzet van de interne overlegvormen volgens de medewerkers van de gemeente Winterswijk?
7) Welke behoeften (en wensen) heersen er onder de medewerkers betreffende gewenste, nieuwe interne overlegvormen?
8) Is het voor de medewerkers duidelijk welke taken en verantwoordelijkheden zij hebben op het gebied van de interne communicatie?
9) Hoe percipiëren de medewerkers van de gemeente Winterswijk de ondersteuning van interne communicatie bij verschillende projecten binnen de gemeente?
10) Hoe percipiëren de medewerkers van de gemeente Winterswijk de communicatie met het management?

Deze vragen hebben samen de functie een antwoord te formuleren op de centrale vraag van dit onderzoek:

Hoe kan het geheel van interne communicatie, bestaande uit de formele interne communicatiemiddelen en de interne overlegstructuur van de gemeente Winterswijk, effectiever en efficiënter ingezet worden?

1.5 Leeswijzer

Nu de aanleiding tot dit onderzoek beschreven is zal in het tweede hoofdstuk ‘Theoretische achtergrond’ worden overgegaan tot een overzicht van de voor dit onderzoek relevante literatuur. Hierna worden in hoofdstuk 3 ‘Onderzoeksontwerp’ de onderzoeksmethoden van beide delen van het onderzoek beschreven. Hoofdstuk 4 ‘Resultaten’ geeft vervolgens de resultaten weer voortkomend uit zowel het kwalitatieve als het kwantitatieve deel van het onderzoek. Hoofdstuk 5 tenslotte zal de ‘Conclusie en Discussie’ van dit onderzoek bevatten evenals de aanbevelingen gedaan ter verbetering van de inzet van Interne communicatie in de gemeentelijke organisatie.

2 Theoretische achtergrond

-Conceptueel model voor hoofdstuk 2.

Het doel van dit hoofdstuk is voornamelijk om achtergronden te verschaffen bij het begrip interne communicatie en de bijbehorende facetten. Voor de algemene beeldvorming omtrent dit concept wordt hier de relevante literatuur beschouwd.

1) Hiertoe zal allereerst een inleiding met definitie gepresenteerd worden zoals deze gedurende dit onderzoek zal worden aangehouden. Uit de literatuur blijkt dat interne communicatie wordt beïnvloed door een aantal verschillende facetten. Een deel hiervan is reeds aan de hand van praktijk voorbeelden in hoofdstuk 1 beschreven. De resteren twee worden na de algemene inleiding in paragraaf 2.3 uiteengezet. De inleiding vervolgt met de ontwikkelingen waardoor interne communicatie steeds meer aandacht heeft gekregen en het belang van interne communicatie op zich. Op basis van deze informatie wordt gekomen tot een algemeen overzichtsmodel van interne communicatie en zijn functies.
2) Specifieker wordt in de volgende paragraaf het eerste facet van interne communicatie besproken; de richtingen van interne communicatie verklaren deels de vormgeving van de huidige interne communicatie en de gepercipieerde (on)tevredenheid hiermee. Om deze reden wordt hier later in het onderzoek op teruggekomen. Het tweede te bespreken facet betreft de soorten informatie. De soorten informatie zijn voor interessant in het explorerende deel van dit onderzoek om een beeld te kunnen schetsen wat er voornamelijk gecommuniceerd wordt. Van specifieker belang voor dit onderzoek is de paragraaf naar interne communicatie bij organisationele verandering, dit in verband met het organisatieontwikkelproces recentelijk ingesteld binnen de gemeente.
3) Vervolgens wordt nog specifieker ingegaan op de interne communicatie, door de interne communicatiemiddelen vanuit de literatuur te beschouwen. Hierna komt het interne overlegcircuit als tweede vormgever van het totaal van interne communicatie aan bod. De persoonlijke communicatie als zijnde informeel persoonlijk contact completeert het geheel. Deze vorm is van groot belang maar wordt niet verder in dit onderzoek meegenomen omdat dit soort informatiestromen lastig in kaart zijn te brengen en hieromtrent door de organisatie geen haalbare richtlijnen zijn op te stellen.

2.1 Interne communicatie

Communiceren wordt nog vaak verward met informeren. Informatie verwijst alleen naar het concrete materiaal: de boodschap. Bij communicatie zijn er echter drie essentiële elementen: de zender, de ontvanger en de boodschap (Wiliquet, 1999). Koeleman (1992) linkt deze drie elementen aan elkaar en noemt dit het communicatieproces. Hij stelt dat het communicatieproces als uitgangspunt heeft dat de zender met de aanbieding van de boodschap de intentie heeft een bepaald effect te bereiken bij de ontvanger(s). Reijnders (2000) vermeldt hierover dat communicatie én informatie belangrijke begrippen vormen waar het de interne communicatie betreft Zonder beide begrippen kan een organisatie niet functioneren. In die zin is het de olie in de motor die de organisatie laat draaien.

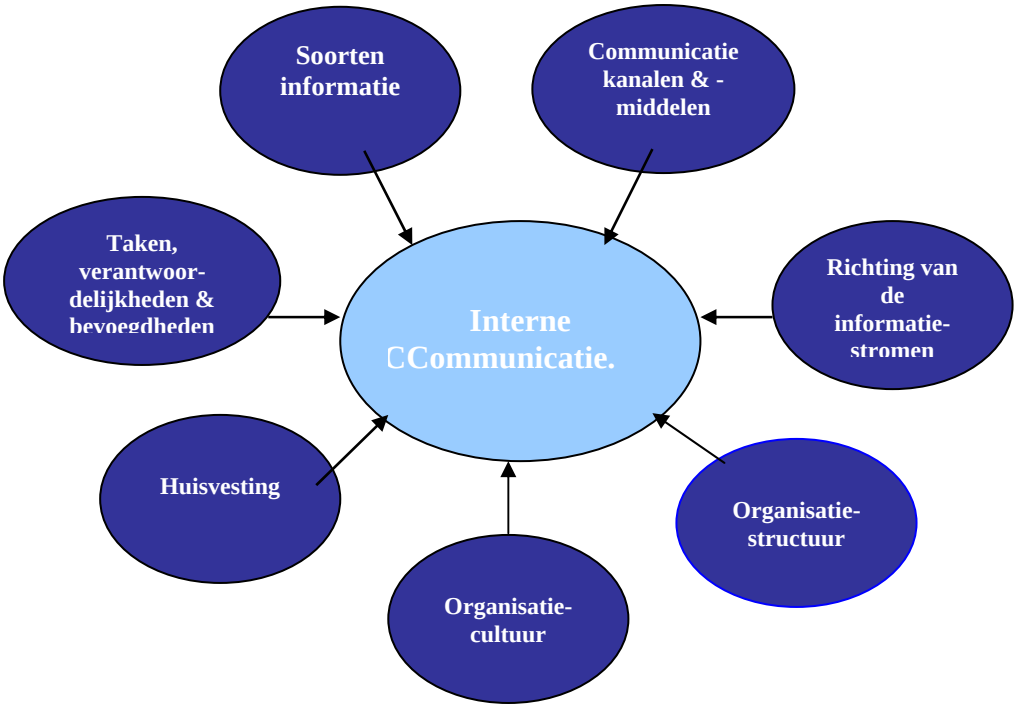
In de literatuur wordt interne communicatie als volgt gedefinieerd:
Reijnders (2000: p.7): interne communicatie is een proces van continue uitwisseling van boodschappen tussen personen die deel uitmaken van dezelfde organisatie. Koeleman (1992: p.2) breidt deze definitie verder uit: ‘Interne communicatie is het aanbieden van boodschappen van zenders aan ontvangers die deel uitmaken van dezelfde organisatie, met het oogmerk organisatorische doelen en/of individuele doelen te verwezenlijken. Hierbij kunnen zender en ontvanger van rol wisselen’. Hij hanteert hierbij de volgende uitgangspunten:

- Een organisatie is een verzameling mensen, waarvan de leden elkaar gevonden hebben in het willen realiseren van een, voor hen meetbaar, doel; daartoe zijn ze

met elkaar praktische werk- en gedragsafspraken overeengekomen (afgeleid van Wijnen ea., 1993)
- Met het aanbieden van de boodschap heeft de zender de intentie een bepaald effect te bereiken bij de ontvanger. De ontvanger hoeft dus niet op verbaal of non-verbaal gedrag te reageren wil er sprake zijn van communicatie.
- De positie van de zender en ontvanger zijn niet hiërarchisch bepaald.

De interne communicatie bestaat grofweg uit drie elementen: De formele interne communicatiemiddelen, de verschillende interne overlegvormen en de informele persoonlijke communicatie binnen een organisatie.

Interne communicatie wordt beïnvloed door verschillende facetten. Deze facetten kunnen onderverdeeld worden in soorten informatie, communicatiekanalen en -middelen, richtingen van informatiestromen, de organisatiestructuur, de organisatiecultuur, de huisvesting en de taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden. In dit hoofdstuk zullen soorten informatie en de richtingen van informatiestromen worden behandeld in paragraaf 2.3. In het eerste hoofdstuk zijn de resterende facetten reeds aan bod gekomen. Het is belangrijk aandacht aan deze aspecten te besteden, aangezien interne communicatie niet geïsoleerd mag worden uit de context waarin zij zich voordoet omdat dit voorwaarden zijn voor de vormgeving en het verloop van de interne communicatie. Interne communicatie moet als een geïntegreerd, organisch geheel worden gezien. Wanneer dit niet gebeurt, wordt interne communicatie onterecht geïsoleerd uit haar omgeving en wordt het onmogelijk een volledig en goed beeld omtrent interne communicatie te krijgen. Dit kan nadelige gevolgen hebben voor het in kaart brengen en verbeteren van de interne communicatie in een non-profit organisatie. Het is dus belangrijk, om in samenhang met contextualiteit en holisme, aandacht te besteden aan alle aspecten die een rol spelen met betrekking tot interne communicatie. In het volgende figuur worden de verschillende facetten van interne communicatie gevisualiseerd (Numan, 2001).



Figuur 2: Facetten van interne communicatie Bron: Numan (2001).

2.1.1 Ontwikkelingen in interne communicatie

Door de jaren heen blijkt duidelijk een groeiende aandacht voor de interne communicatie van organisaties. De toegenomen aandacht voor de interne communicatie kan toegeschreven worden aan een aantal factoren, waaronder de volgende:

- In de eerste plaats wordt de medewerker een belangrijk onderdeel van het eindproduct of van de dienst. Er moet een grote betrokkenheid zijn, van hoog tot laag, in de organisatie. Want ten opzichte van het eindproduct of van de dienst heeft elke schakel in het proces een even belangrijke plaats. Dit geldt natuurlijk zowel voor de mensen die direct met *externe klanten* te maken hebben als voor de mensen binnen de organisatie. Wat naar buiten toe waargemaakt wordt, moet ook binnenin ondersteund worden. Dit betekent dat, intern, onderlinge afstemming en uitwisseling van kennis van wezenlijk belang is.

- Ten tweede moeten organisaties zich steeds sneller kunnen aanpassen aan de wisselende maatschappelijke omstandigheden. Dit vergt een goede vertaling van de externe signalen. Deze moeten vertaald worden in een nieuw beleid. Een goede interne communicatie draagt daartoe door een flexibele beleidsvoering en beoogt dus een grotere flexibiliteit van alle medewerkers.

- Ten derde is er de toegenomen behoefte aan informatie van de werknemers en de toegenomen mondigheid. Ook het stijgende opleidingspeil is hier niet vreemd aan (Reijnders, 2000: p.20).

Huidige organisaties, waaronder de gemeente Winterswijk, worden gekenmerkt door een tempoversnelling op allerlei terrein. Om als organisatie te blijven voortbestaan, moet steeds geanticipeerd worden op veranderingen. De meest voorkomende veranderingen waar organisaties rekening mee moeten houden zijn de veranderende verwachting van de klant, de effectiever wordende organisatie, de gevolgen van automatisering en de (bedrijfs)cultuur. Door de veranderende omgeving en een vervaging van organisatiegrenzen dienen organisaties steeds soepeler te kunnen veranderen. Voorwaarde voor deze soepelheid is een kennis-, houding-, en gedragsverandering van medewerkers in alle lagen van de organisatie. Interne communicatie is, naast opleiding, een belangrijk instrument om deze verandering te bewerkstelligen (Koeleman, 1992: p.11).

2.2 Het belang van interne communicatie

Reijnders (2000: p.6) stelt dat het vaststaat dat het communicatiebeleid een middel is dat moet bijdragen aan het realiseren van organisatiebeleid en de organisatiedoelen. Medewerkers en ook leidinggevenden vragen om duidelijkheid, om afspraken en om beleid, ook als het gaat om communicatie. Men maakt afspraken met elkaar en legt de gemeenschappelijke uitgangspunten vast. Zo wordt geprobeerd conflicten (zowel bij de informatievoorziening als in de onderlinge samenwerking) zoveel mogelijk te voorkomen. Soms wordt gedacht dat communicatie een tovermiddel is. Een gedeelde visie is dan nodig om ervoor te zorgen dat de verwachtingen evenwichtig en realistisch blijven.

Doelen die je kunt nastreven met interne communicatie variëren in ambitie. Oplopend zou je de volgende volgorde kunnen aanhouden: in eerste instantie heeft het inzetten van interne communicatie ‘bewustwording’ als doel, daarna het doel ‘creëren van begrip’ en daarna valt de interne communicatie als ‘ondersteuning’ in te zetten. Vervolgens is interne communicatie in te zetten ter vergroting van de ‘betrokkenheid van ieder’ bij de organisatie, om tenslotte het doel te bereiken met interne communicatie een gevoel van verbondenheid te creëren. De mate van interactiviteit neemt toe al naar gelang de ambitie (van het doel) toeneemt (Reijnders, 2000: p.9).

Volgens Reijnders heeft interne communicatie een drietal functies: de smeerfunctie, de bindfunctie en de procesfunctie.

a) De smeerfunctie staat voor het gegeven dat interne communicatie er in eerste instantie voor zorgt dat de werkzaamheden efficiënt uitgevoerd worden. Zonder interne communicatie ontbreekt de doelgerichtheid van de activiteiten en realiseert iedere werkgever afzonderlijk, bij wijze van spreken, zijn eigen doelen. Interne communicatie is in die zin een coördinatiemechanisme.

b) De bindfunctie staat voor het gezamenlijk geven van betekenis aan zaken en gebeurtenissen. De uitwisseling tussen mensen zorgt ervoor dat men leert op dezelfde manier tegen zaken aan te kijken en gebeurtenissen op dezelfde manier te interpreteren, men kan zo ook bewust normen en waarden overbrengen. De binding aan de organisatie door het gebruik van interne communicatie zou optimaal zijn wanneer er een wij-gevoel gerealiseerd wordt.

c) De procesfunctie, hierbij gaat het erom door interne communicatie de onderlinge samenwerking te verbeteren en de communicatieprocessen te faciliteren. Aandacht voor het communicatieproces is hierbij essentieel.

Interne communicatie dient dus gebaseerd te zijn op de organisatiedoelen. Deze organisatiedoelen zijn meestal afgeleid van het primaire proces: het gaat om de continuïteit van de organisatie, om tevreden werknemers en tevreden klanten (burgers). Uit deze doelen resulteren inhoudelijke communicatiedoelen die vaak taak- en proces gerelateerd zijn en meer instrumentele communicatiedoelen, die vooral gericht zijn op motivatie en het versterken van cohesie binnen de organisatie (Bouwman, 2001: p.22).

Een efficiënte en effectieve overdracht van informatie is om drie redenen belangrijk: informatie is nodig (zowel van de top als van de werknemers) om operationele taken te kunnen verrichten. Ten tweede is informatie nodig over het functioneren van een organisatie, om medewerkers op alle niveaus betrokken en gemotiveerd te houden. Ten derde is interne communicatie een onmisbaar managementinstrument om veranderingsprocessen in een organisatie te helpen volbrengen (Koeleman, 1992: p.1).

Van Ruler (2004) stelt in haar Inaugurele Rede dat corporate communicatie (ook wel strategische communicatie geheten) een gevolg is van organisationele communicatie, ofwel interne communicatie. Meer onderzoekers komen tot de conclusie dat een goede externe communicatie staat of valt met het succes van de interne communicatie, zoals Hatch & Schultz (2000). Immers: ‘Wie de wijze van naar buiten treden wil veranderen, zal eerst het interne communicatiesysteem moeten veranderen’.

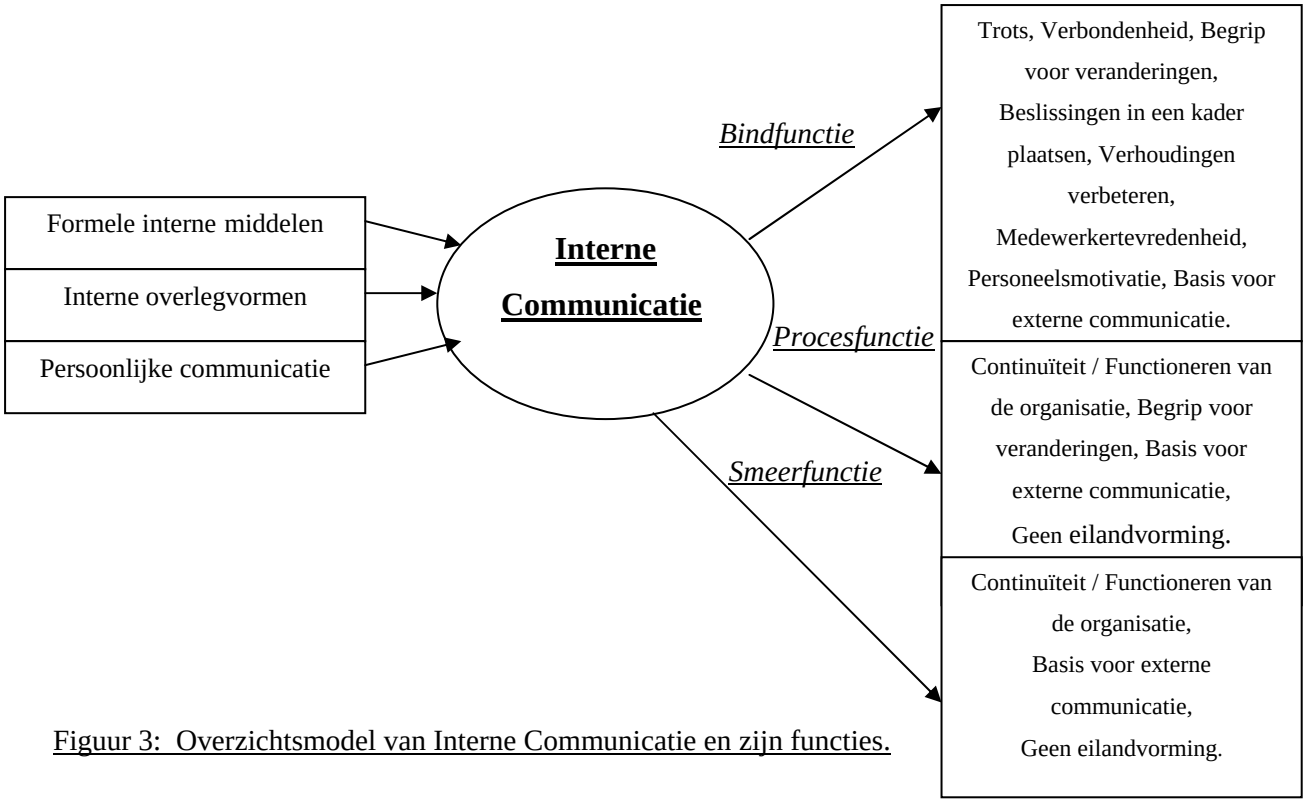
Janssens (2000) beschrijft het verband tussenbeide communicatievormen in zijn onderzoek naar de interne communicatie binnen verschillende Vlaamse gemeenten, als volgt: ‘Zo bestaat een volwaardig communicatiebeleid uit twee delen die op elkaar moeten worden afgestemd: externe en interne communicatie. De externe communicatie is gericht op de communicatie met klanten (burgers), externe organisaties, enz. Voor die externe communicatie is het echter absoluut noodzakelijk dat ook intern de organisatie goed functioneert. Een goede interne communicatie is daarvan een onontbeerlijk onderdeel, wanneer men bijvoorbeeld een goede klantenservice wil opzetten’.

De aandacht wordt dus verlegd naar wat er vooraf gaat aan het naar buiten treden: de organisationele communicatie. De belangrijkste oorzaak voor het massaal komen tot deze conclusie is dat communicatie tegenwoordig wordt gezien als iets waaraan alle medewerkers bijdragen, niet enkel de communicatiemanager en de directeur (Van Ruler, 2004). Van Riel (1992) stelt dat de interne communicatie nauw samenhangt met de corporate communication. Dit is het managementinstrument waarmee alle bewust gehanteerde vormen van in- en externe communicatie zodanig op elkaar worden afgestemd dat de organisatie de beoogde communicatieve precondities verkrijgt en behoudt bij haar belangrijkste doelgroepen,

waardoor een positieve uitgangspositie ontstaat met de doelgroepen waar men een afhankelijkheidsrelatie mee heeft. Het belang van deze positieve uitgangspositie voor het succes van een bedrijf moge duidelijk zijn. Het feit dat er tot het inzicht is gekomen dat goede interne communicatie de basis is voor een goede externe communicatie, verhoogt het belang van de eerstgenoemde.

Bovendien is communicatie, ook tussen de verschillende afdelingen, erg belangrijk. Het is een voordeel wanneer medewerkers elkaar kunnen vinden om antwoorden op vragen te verkrijgen. Een gunstig gevolg hiervan is dat men elkaar leert kennen en dat er begrip wordt gecreëerd voor elkaars werk. Aanwezige kennis en ervaring wordt gedeeld en mogelijke ‘eilandvorming’ voorkomen. Ook zorgt deze uitwisseling ervoor dat er onderling een betere afstemming ontstaat en men elkaar behoedt voor valkuilen (Reijnders, 2000: p. 93). Alle bovenstaande belangen gelden voor een commerciële organisatie, maar evengoed voor een ambtelijke organisatie, zoals de gemeente Winterswijk.

Op basis van de bovenstaande theorie valt een model op te stellen dat een overzicht biedt van de elementen die samen de interne communicatie vormgeven, de doelen die met interne communicatie bereikt kunnen worden en via welke functies de interne communicatie in dat geval verloopt (figuur 3).



Figuur 3: Overzichtsmodel van Interne Communicatie en zijn functies.

2.3 Interne communicatierichtingen

Er zijn verschillende communicatiestromen binnen de organisatie te benoemen aan de hand van identificatie van zender en ontvanger. In deze paragraaf zullen de belangrijkste communicatierichtingen uiteengezet worden.

- *Bottom-up communicatie* staat voor inspraak, uitwisseling van visies en meedenken en meebeslissen met het management (door medewerkers) (Rebel, 2003: p. 161).
- *Top-down communicatie* dient ter profilering van de organisatie en ter verantwoording van beleidsbeslissingen. Communicatie wordt dan gezien als een instrument in handen van het management, bedoeld om te beheersen en te besturen (Janssens, 2000).

Deze eerste twee soorten communicatie vormen samen de verticale boodschappenstroom in een organisatie (Evers & Putte, 1995). Bovenstaand theoretisch onderscheid inzake de richting van de communicatie suggereert een éénrichtingsverkeer. Communicatie verloopt echter vaak in meerdere richtingen tegelijk. Een organisatie heeft hier ook behoefte aan. Problematisch rondom de organisationele communicatie is dan ook dat organisaties veelal top-down communiceren. De boodschap ‘van boven’ (communicatie door de directie) wordt benadrukt en naar beneden doorgedrukt. Hierdoor komen de ideeën van de medewerkers niet bij de directie aan (de bottom-up communicatie).

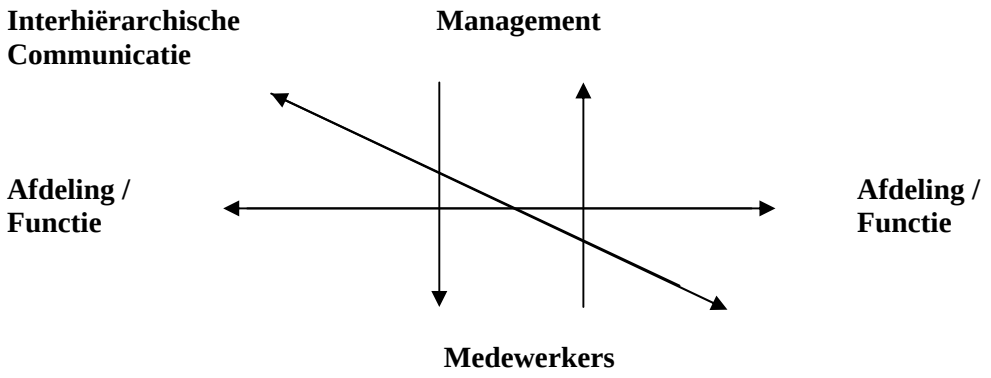
Uit de literatuur maar zeker uit de empirie is gebleken dat medewerkers het niet op prijs stellen ‘tot doelgroep van de zendinspanningen van het management te worden gereduceerd’. Medewerkers willen niet behandeld worden als een verzameling relatief passieve ontvangers die klaar staan om de boodschappen van het management in zich op te nemen en vervolgens te handelen conform deze boodschappen. Om behoorlijk te kunnen functioneren willen medewerkers een stem hebben in de organisatie waarvoor zij werken. Zij willen zelf mogelijkheden tot medezeggenschap hebben en hebben er niet alleen behoefte aan boodschappen op maat de verkrijgen of feedback te leveren, er is ook de behoefte naar zendactiviteit op eigen initiatief. Er moeten voor alle medewerkers dus voldoende

mogelijkheden tot informatieparticipatie zijn, zodat een voor alle partijen bevredigende interne openbaarheid kan ontstaan (Van Putte, 1998: p. 105).

Een veelgehoorde oplossing is het gebruikmaken van tweezijdige communicatie; dit vergroot de betrokkenheid en de motivatie van de medewerkers. In de communicatiewetenschap is daarom de laatste jaren een duidelijke paradigmaverandering merkbaar. In steekwoorden: van zendergerichte naar ontvangergerichte denkmodellen. Het (interne) communicatiemodel evolueert dus van een model van eenrichtingsinformatieoverdracht naar een *interactief model* (Janssens, 2000).

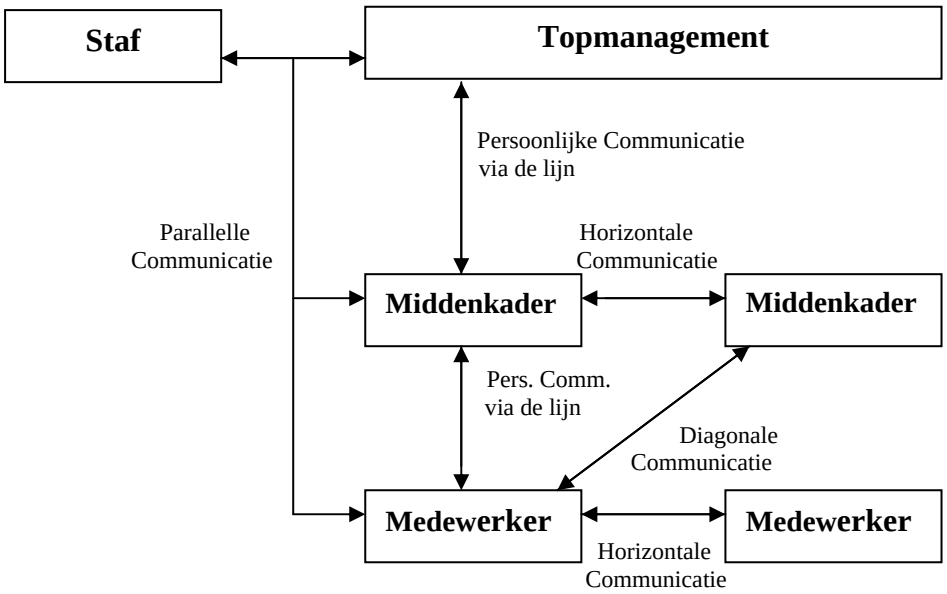
Drie soorten interne communicatie met een meer interactief karakter zijn de:

- *Horizontale communicatie*. Dit is het effectief implementeren van communicatieprocessen tussen functies en (internationale) afdelingen (Gronstedt, 2000).
- *Parallelle communicatie.* Dit is communicatie waarbij hiërarchische niveaus worden overgeslagen. Een voorbeeld is wanneer de manager wordt gepasseerd bij de verspreiding van het personeelsblad; dan kan hij/zij geen invloed op de vorm dan wel inhoud uitoefenen (Reijnders, 2000: p. 12).
- *Diagonale communicatie.* Hiermee wordt de mogelijkheid van communicatie gecreëerd, zonder dat er rekening gehouden wordt met hiërarchische posities en onafhankelijke organisatiekolommen; de organisatie groeit hierbij langzaam toe naar een plattere netwerkstructuur (Rebel, 2003: p. 163).



Figuur 4: De verschillende communicatierichtingen (m.u.v. parallelle communicatie)

Wanneer de verschillende communicatierichtingen zoals hierboven beschreven, geïntegreerd zouden worden in het organogram, dan wordt gekomen tot figuur 5: Verschillende communicatiekanalen en – richtingen (Koeleman, 1997). Met persoonlijke communicatie via de lijn worden de boodschappen bedoeld die via de hiërarchische lijn verlopen van een directe chef aan zijn medewerkers en hun feedback hierop.



Figuur 5 : Verschillende communicatiekanalen en –richtingen (Koeleman 1997).

Door de werking de drie bovenvermelde interactieve communicatievormen wordt gepoogd te komen tot 'organisatorische openbaarheid'. Hiervoor wordt een open communicatieklimaat verondersteld. Dit idee druist in tegen het nog steeds wijdverspreide idee dat ambtenaren gebaat zijn met het krampachtig beschermen van de eigen positie en van de eigen informatie. Informatie is macht en het beschikken over informatie wordt ervaren als een machtsfactor die binnen een organisatie kan worden uitgespeeld. Het spreekt voor zich dat dergelijke attitude een interactieve werking erg bemoeilijkt (Janssens, 2000).

Postmes, Tanis & de Wit (2001) vonden in hun studie dat de communicatierichting van invloed kan zijn op het gevoel van commitment, ofwel de mate van betrokkenheid bij een organisatie. In de vorige paragraaf is gebleken dat verbondenheid (en hiermee betrokkenheid) tot stand kan komen door middel van de interne communicatie en dat dit loopt via de bindfunctie van communicatie. Uit het artikel van Postmes et al. blijkt dat horizontale communicatie als voorspeller van verbondenheid met de organisatie veel zwakker is dan verticale communicatie (bottom-up en top-down communicatie tezamen). Dit betekent dat het gevoel van verbondenheid met een organisatie niet noodzakelijkerwijs afhangt van de kwaliteit van informele en socio-emotionele interacties met naburige collega's, maar sterker is gerelateerd aan waardering van de communicatie van (en met) het management. Hiermee wordt nogmaals het belang van een goede managementcommunicatie onderstreept. Heidar & Saglie (2001) stellen dat de communicatie met het management gefaciliteerd kan worden door het gebruik van internet. Zo wordt het probleem van tussentijdse inmenging door anderen in de organisationele hiërarchie en hiermee een eventueel verlies aan informatie (bottom-up zowel als top-down) omzeild.

2.4 Soorten informatie

De informatie die medewerkers nodig hebben moet aan een aantal criteria voldoen. Gegevens zijn slechts feiten. Ze worden gezien als informatie wanneer ze de ontvanger bereiken én ze

voor die ontvanger van belang zijn. Of een gegeven ook werkelijk informatie is, verschilt per individu. Volgens Reijnders (2000: p.5) is goede informatie:

- Tijdig verstrekt en ontvangen
- Inhoudelijk correct
- Relevant en bruikbaar
- Helder en toegankelijk
- Compleet.

Medewerkers hebben op verschillende momenten verschillende soorten informatie nodig:

1) Informatie ten behoeve van het primaire proces (Taakinformatie).
2) Informatie over het beleid van de organisatie (Beleidsinformatie).
3) Informatie over de voortgang (Beheerinformatie).
4) Informatie over personeels- en sociale zaken (Sociale informatie).

Ad 1. Taakinformatie is het Wat en Hoe; informatie over het werk dat iemand doet. werkinstructies, werkverdeling, verkoopprijzen en dergelijke.
Ad 2. Beleidsinformatie is het Waarheen en Waarom; de koers die het bedrijf vaart. Informatie over het beleid die de voorwaarden schept om het primaire proces soepel te laten verlopen, zoals informatie over reorganisatie, lopende en nieuwe projecten. Beleidsinformatie wordt meestal verstrekt van het management aan de medewerkers.
Ad 3. Beheerinformatie is informatie over de voortgang, ook wel managementinformatie genoemd. Informatie die van belang is om een vinger aan de pols te houden. Zoals de resultaten van een bedrijf, de productiecijfers en feedback op de prestatie van de medewerkers.
Ad 4. Sociale informatie ofwel personeelsinformatie; over het sociale beleid. Bijvoorbeeld een nieuwe benoeming, cursussen en de huisregels.
Let wel dat de verdeling tussen deze vier verschillende soorten informatie niet haarscherp te trekken is (Reijnders, 2000: p.6).

2.5 Interne communicatie bij organisationele veranderingen
De literatuur rondom het inzetten van de interne communicatie vóór, tijdens en na het plaatsvinden van veranderingen in een organisatie, is talrijk. Zoals eerder gesteld zal de begeleiding van goede interne communicatie tijdens het vormgeven, implementeren en uitvoeren van een nieuwe strategie rondom de "*Visie 2010; Beter voor elkaar*" dit proces versoepelen. Peng en Littlejohn (2001) stellen over de veranderingscommunicatie het volgende: "Communicating is not organising. But communication is embedded in the processes of organising, affecting the effectiveness and efficiency of these processes and, in turn, the proces of strategy implementation. In other words, effective communication is a primary requirement of effective implementation but it does not guarantee the effectiveness of implementation". Reijnders (2000: p.31) stelt hieromtrent dat bij veranderingsprocessen steeds vaker beroep wordt gedaan op de interne communicatie. Iedere keer is de aanpak hieromtrent een afweging tussen de drie volgende varianten:

1) De *Monoloogaanpak.* Hierbij geeft men een overzicht van het hoe en waarom van de veranderingen. In feite is er sprake van informeren en niet van communiceren.
2) De *Dialoogaanpak.* Deze aanpak wordt gekenmerkt door tweerichtingsverkeer. Er is sprake van uitwisseling van informatie over de standpunten ten aanzien van de veranderingen, daar het strategisch management niet alleen informatie doorgeeft, maar ook luistert naar de medewerkers.
3) De *Discussieaanpak*. Deze aanpak is erop gericht de medewerkers te betrekken bij het veranderingsproces door hen inspraak en medezeggenschap te geven. Aangaande

de veranderingen stelt het management haar opvattingen ter discussie en is zij bereid ze aan te passen. Dit is de meest vergaande aanpak.

De vraag of communicatie in de zin van inspraak al dan niet gewenst is bepaalt de keuze tussen deze drie mogelijkheden. Mensen meekrijgen in het veranderingsproces lukt gemakkelijker wanneer er sprake is van echte communicatie, zoals bij de discussieaanpak. De keuze voor één van de drie vormen van aanpak zal voor een groot deel afhangen van de stijl van leidinggeven.

Medewerkers krijgen rechtstreeks te maken met de normen en waarden va een organisatie door de stijl van leidinggeven die de managers hanteren. In de klassieke zin wordt managen beschouwd als een activiteit die gericht is op het zorgen voor een efficiënte uitvoering van activiteiten die de doelstellingen van een organisatie moeten realiseren. Voor het modernere managen is een mensgerichte houding gewenst. De mensgerichte aspecten betreffen alle acties die gericht zijn op het onderhouden van relaties met medewerkers, medemanagers en meerderen. Het doel van deze acties is een goede werksfeer en de motivatie van medewerkers te bevorderen (Koeleman, 1997).

Bij het behouden van de zojuist genoemde relaties is managementcommunicatie van groot belang. Hattersley & McJannet (1997) stellen dat een manager de volgende vier factoren in zijn achterhoofd moet houden bij het leveren van feedback aan ondergeschikten.

1) Timing. Te lang uitgestelde feedback op een bepaald onderwerp werkt zelden en het komt ook voor dat feedback te vroeg komt. De best getimede feeback is een constante stroom terwijl het project [of het onderwerp van discussie] loopt.
2) Objectiviteit. Totale objectiviteit is onmogelijk en soms zelfs onwenselijk. De voornaamste tip die de auteurs geven is dat de uitspraken van een manager bovenal specifiek moeten zijn.
3) ‘Empowerment’. Feedback moet gebaseerd zijn op aspecten waarvan de ontvanger de macht heeft ze te veranderen. Basis persoonlijkheidkenmerken zullen moeilijk te veranderen zijn bijvoorbeeld terwijl met de juiste feedback wel een modificatie in gedrag kan plaatsvinden zodat het werk effectiever uitgevoerd kan worden.
4) Vertrouwen. Feedback wordt over het algemeen beter geaccepteerd als het vanuit een betrouwbare bron komt. Vertrouwen wordt ontwikkeld door ervaring. Vaardige managers zullen elke gelegenheid grijpen om te komen tot wederzijds respect. Een eerste gereedschap hiertoe is de beloning. Op de langere termijn werkt eerlijkheid bevorderend (Hattersley & McJannet, 1997, p. 144).

In de volgende paragrafen wordt bekeken via welke kanalen de interne communicatie, waaronder ook de managementcommunicatie, kan verlopen.

2.6 Interne communicatiemiddelen

Koeleman (1992: p.49) zegt over de interne media dat hoewel communicatie via interne media vaak minder effectief is dan mondelinge communicatie, het met name in grote organisaties het voordeel heeft dat men er snel en nauwkeurig grote afstanden mee kan overbruggen. Als er sprake is van communicatie via de interne media dan heeft de keuze van het medium invloed op de wijze waarop de boodschap verspreid kan worden. Men heeft dan bijvoorbeeld te maken met de mate van verspreiding, de populariteit van het medium en de mate waarin het medium wordt vertrouwd door de ontvanger. Het verschil tussen formele en informele communicatie is afhankelijk van via welke kanalen de communicatie verloopt.

Vervolgens stelt Koeleman dat als de interne communicatie van een organisatie ‘goed’ geregeld is, een groot deel van de relevante beleidsinformatie via de formele kanalen wordt uitgewisseld. Voorbeelden van deze kanalen zijn schriftelijke en audiovisuele media. De informele communicatie verloopt niet via een vastgelegde communicatiestructuur. Hierbij valt bijvoorbeeld te denken aan het geruchtencircuit.

Kelly (2000) beschrijft de noodzaak van (interne) communicatiemiddelen als volgt: “When there is an absence of formal communication channels of communication, it is difficult to get information from employee te manager, from manager to employee, from sub-

unit to sub-unit, and from customer to supplier. In organisations we need channels to transmit information about performance, goals and goal achievement, procedures and practices, to foster coordination and problem solving across the organisational boundaries". Welke formele interne communicatiemiddelen de gemeente tot haar beschikking heeft staat reeds vermeld in het eerste hoofdstuk. In de literatuur worden elektronische en schriftelijke middelen onderscheiden.

2.6.1 Elektronische communicatiemiddelen

Elektronische communicatie heeft voordelen en nadelen: de ontvanger bepaalt zelf wanneer hij kennis neemt van de boodschap, maar hij kan haar ook negeren. De zender kan veel mensen binnen de organisatie bereiken, het is relatief goedkoop en men is er vrij zeker van dat iedereen *dezelfde* informatie ontvangt. Doch, snel en onvervormd verspreiden van de informatie wil niet zeggen dat de communicatie effectief was. Want de vraag blijft of iedereen de informatie werkelijk leest en begrijpt. Door het ontbreken van een directe terugkoppeling, is het voor de zender onduidelijk of de boodschap werkelijk ontvangen werd en begrepen is (Reijnders, 2000: p.13).

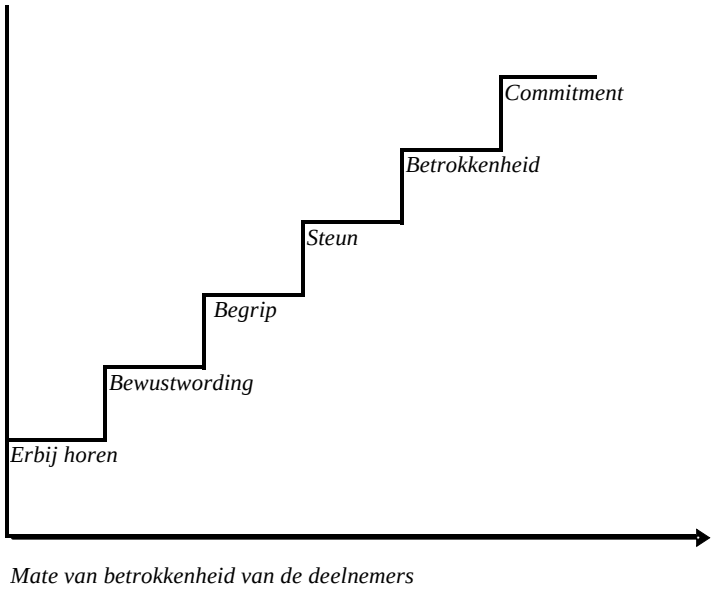
2.6.2 Schriftelijke communicatiemiddelen

Schriftelijke communicatiemiddelen hebben dezelfde voor- en nadelen als de zojuist besproken elektronische interne communicatiemiddelen, alleen is het proces van het leveren van feedback hier omslachtiger.

Het inzetten van de bovenstaande middelen genereert informatiestromen in het bedrijf. Het blijft echter lastig om een goede balans te vinden in de hoeveelheid informatie die circuleert in een organisatie. Het spreekt voor zich dat een gebrek aan informatiestromen kan leiden tot onzekerheid rondom de werkzaamheden, onbegrip onder werknemers onderling en uiteindelijk tot slechte bedrijfsresultaten. Aan de andere kant is een overkill aan informatie ook niet gunstig voor het bedrijf. De kans bestaat dat werknemers op den duur hun interesse in de informatie verliezen. Dit risico is groter geworden met de komst van moderne communicatiemiddelen als de e-mail (Koiter, 2006).

2.7 Het interne overlegcircuit

Het interne overlegcircuit van een organisatie bestaat twee onderdelen: enerzijds zijn er de gesprekken, vergaderingen en andere vormen van overleg, anderzijds is er sprake van persoonlijke (formele) communicatie. Een (impliciet) doel dat een organisatie met vergaderen wil bereiken is dat er een sterke binding ontstaat tussen de deelnemers aan de vergadering en de organisatie. Vergaderen kan leiden tot het bereiken van dit doel, er is echter veelal sprake van een minder goed resultaat. Vergaderen kan leiden tot betrokkenheid van de deelnemers bij de organisatie, alsmede tot steun van de deelnemers. Minder gewenst is het bereiken van begrip bij de deelnemers, of enkel de creatie van een bewustwording. De laagste trede in deze hiërarchie is het gevoel creëren dat men erbij hoort (figuur 6) (Reijnders, 2000: p. 105).



Figuur 6: Doelen van een vergadering Bron: Reijnders 2000.

2.8 Persoonlijke communicatie

De andere vorm in het interne overlegcircuit is de persoonlijke communicatie. Dit is direct informeel persoonlijk contact tussen twee of meer personen. Hierbij valt te denken aan gesprekken in de wandelgangen of het geruchtencircuit. De zender heeft hier de mogelijkheid om de ontvanger te controleren of deze de boodschap heeft ontvangen en of hij/zij deze interpreteert zoals de zender dit bedoeld had. De non-verbale communicatie is nu ook zichtbaar. Hierbij valt te denken aan de houding, de gezichtsuitdrukking en de intonatie van zowel de zender als ontvanger. Duidelijk is dat deze vorm van communiceren een rijke context met zich meebrengt (Reijnders, 2000: p.181). Een rijke context zal leiden tot een makkelijkere en betere interpretatie van de boodschap dan een arme context.

Zoals eerder vermeld is communicatie (tussen afdelingen) erg belangrijk. Het is een voordeel wanneer medewerkers elkaar kunnen vinden om antwoorden op vragen te verkrijgen. Een gunstig gevolg hiervan is dat men elkaar leert kennen en dat er begrip wordt gecreëerd voor elkaars werk. Aanwezige kennis en ervaring wordt gedeeld en mogelijke ‘eilandvorming’ voorkomen. Ook zorgt deze uitwisseling ervoor dat er onderling een betere afstemming ontstaat en men elkaar behoedt voor valkuilen (Reijnders, 2000: p. 93). Vanzelfsprekend geldt dit ook wanneer sprake is van mondelinge communicatie.

De persoonlijke communicatie in een organisatie wordt vaak erg belangrijk gevonden. Maar, stelt Janssens (2000), het informele circuit kan, hoe goed het ook functioneert en hoe goed het ook kan zijn voor de organisatiecultuur, nooit een formeel overlegmoment vervangen. Informele communicatie kan formele communicatie aanvullen, maar deze niet vervangen. Omdat communicatiestromen rondom de persoonlijke mondelinge communicatie lastig in kaart te brengen zijn en hieromtrent bovendien geen haalbare richtlijnen opgesteld kunnen worden, zal er met deze vorm rekening worden gehouden maar verder niet uitputtend worden meegenomen in dit onderzoek.

3 Onderzoeksontwerp

In dit onderzoek blijkt in eerste instantie een noodzaak tot exploratie. Hierdoor is ervoor gekozen eerst een aantal exploratieve interviews af te nemen. De vragen die hierin worden gesteld zijn direct afgeleid van de deelvragen zoals geformuleerd in hoofdstuk 1. Dit met als uitzondering deelvraag 10 naar de managementcommunicatie, doordat de noodzaak tot het stellen van deze vraag pas later uit de interviews zal blijken.

De tweede fase van dit onderzoek betreft een medewerkers-enquête. Hierin worden vragen gesteld op basis van de gegevens gegenereerd vanuit de interviews en op basis van de deelvragen; om te antwoorden hierop te specificeren enorganisatiebreed te kunnen ondersteunen. Deelvraag 4 naar de beschikbaarheid van de interne communicatiemiddelen, deelvraag 8 naar de taken en verantwoordelijkheden ten opzichte van de interne communicatie en deelvraag 9 naar projecten zijn in het tweede deel komen te vervallen omdat zij reeds uitputtend worden beantwoord in de interviews.

3.1 Deel 1: Exploratieve interviews

De reden om eerst een aantal verkennende interviews met een aantal medewerkers af te nemen is ingegeven door de behoefte het onderzoeksterrein af te bakenen. Er is gekozen voor het afnemen van een tiental interviews om een breed beeld te verkrijgen zowel ten aanzien van verschillende werkzaamheden als deelname aan verschillende projecten door de medewerkers. De nadruk ligt bovendien niet zo zeer op het afnemen van een groot aantal interviews als wel op de diepte van de betreffende interviews. De tien geïnterviewden die hiermee geselecteerd zijn vormen tezamen de steekproef. Een monster is de selectie van een serie gelijksoortige eenheden afgepast van een grotere hoeveelheid. Omdat de eenheden van onderzoek hier de medewerkers van de organisatie zijn, en hiermee sociale eenheden, mogen zij niet identiek verondersteld worden. In dit gedeelte van het onderzoek wordt gezocht naar gepercipieerde knelpunten, sterke punten en kenmerkende overeenkomsten dan wel verschillen hierin tussen (meningen van) eenheden (Wester & Peters, 2004).

Kwalitatief onderzoek heeft een open karakter en in de loop van het onderzoek moeten inzichten naar voren komen op grond waarvan het een en ander nader ingevuld kan worden. In het geval van de gemeente gaat het specifiek om een casestudy. Een casestudy is evenals dit onderzoek gericht op de diagnose of evaluatie van een specifieke situatie waarin de onderzoeker te maken heeft met een concreet onderzoeksgeval, dat tijdens zijn natuurlijk functioneren wordt onderzocht. De bedoeling is om inzicht te verschaffen in een complexiteit van factoren die de ontwikkeling van sociale verschijnselen bepalen en dit gebeurt door de inwerking ervan op het leven van een individu, groep, of in dit geval een organisatie te reconstrueren. De subjectieve perspectieven worden verbonden met de perspectieven van anderen binnen het geval of de context daarvan, waarna het geheel in theoretische termen wordt geïnterpreteerd (Wester & Peters, 2004).

Om de kwalitatieve data te verkrijgen, zijn de interviews gestructureerd in de vorm van een ‘guided’ interview. Dit is in de meest eenvoudige vorm een gesprek aan de hand van een van te voren opgestelde lijst met onderwerpen; de interview guide. De onderzoeker wil dat deze onderwerpen ter sprake komen. Van elk onderwerp staat aangegeven hoe het wordt geïntroduceerd en welke aspecten bij het onderwerp aan bod moeten komen. De gids is in ieder geval een basiscontrolelijst voor de onderzoeker, ter inhoudelijke sturing van het interview (Hüttner, Renckstorf, & Wester; 2001).

De inhoud van de interviewguide, en hiermee van de interviews, bestaat zowel uit de begeleiding van de dagelijkse werkzaamheden door interne communicatie, als uit de begeleiding van de uitvoering van projecten door de interne communicatie. De dagelijkse communicatie is bekeken omdat het een middel is om als organisatie goed te kunnen functioneren en de projectcommunicatie omdat communicatie hier van meer dan gemiddeld belang is; er is veel afstemming nodig met de verschillende belanghebbenden. De onderwerpen uit de interviewguide worden hieronder kort behandeld in paragraaf 3.1.2 Onderzoeksprocedure.

3.1.1 Selectie van de onderzoekseenheden

Uit de beschrijving van de organisatie structuur (paragraaf 1.2.1) blijkt dat de gemeente Winterswijk bestaat uit een tweetal stafafdelingen, een drietal domeinen en een vijftiental afdelingen. Voor het onderzoek is het zaak dat er per onderzoeksmethode een passende selectie van onderzoekseenheden plaatsvindt. Hieronder volgt een beschrijving van de selectie van respondenten voor de interviews (Hierna geïnterviewden geheten).

De reden dat een nadruk op projecten ligt is omdat de organisatie projecten als een belangrijke werkvorm ziet en omdat volgens de organisatie en de literatuur interne communicatie een belangrijke begeleider van projecten is. Er is gepoogd te komen tot een selectie waarbij medewerkers aan zoveel mogelijk verschillende projecten deelnemen. Hierbij is ook gelet op een variatie in afdelingen waaruit de medewerkers afkomstig zijn. De reden voor de keuze voor zoveel mogelijk variatie, tussen afdelingen dan wel projecten van medewerkers, ligt in het feit dat er op deze manier vanuit verschillende perspectieven tegen knelpunten en problemen aangekeken kan worden. De tien medewerkers zijn afkomstig uit een zevental verschillende afdelingen, te weten: 1) Onderwijs & Welzijn, 2) Handhaving, 3) Vergunningen, 4) Ruimte, 5) de Gemeentewerf, 6) Landschap & Stedelijke ontwikkeling en 7) Burgerzaken / Publiekscentrum.

De geïnterviewden nemen deel aan een tiental verschillende projecten. Als voorbeeld een project dat zich inzet voor het opstellen van een eenduidig adressenbestand. Iedere afdeling lijkt nu zijn eigen bestand te hebben, welke onderling niet overeenkomen of soms zelfs niet meer bestaan. Het opzetten van een basisadressenbestand is de kerntaak van dit project. Geordende en bovendien correcte informatie zal minder fouten in de communicatie, zowel intern als extern, tot gevolg hebben

3.1.2 Onderzoeksprocedure

Op basis van deze selectie is een aantal medewerkers van de organisatie benaderd door middel van een mail met het verzoek tot deelname aan het interview. In deze mail is kort uiteengezet wat het doel van het onderzoek is, alsmede het doel van het interview. Bovendien werd kort geschetst hoe de inhoud van het interview eruit zou zien en is vriendelijk verzocht tot deelname. (Zie voor een weergave van de uitnodigingsmail Bijlage 1). Nadat de betreffende medewerkers kenbaar maakten dat zij hun medewerking verleenden, werd een afspraak gemaakt.

Er is geïnterviewd in de twaalfde en dertiende week van 2006; van 20 tot en met 31 maart. Het daadwerkelijke interview nam gemiddeld ruim een uur in beslag en verliep aan de hand van een interviewguide.

De interviews zijn opgedeeld in drie onderdelen:

1) De begeleiding van interne communicatie bij projecten.
2) De begeleiding van interne communicatie bij de dagelijkse werkzaamheden.
3) De overlegvormen binnen de gemeente.

Er is tijdens het interview gebruik gemaakt van een voice-recorder (geluidscassette). Eerder in hoofdstuk twee is vermeld dat de informele persoonlijke communicatie in dit onderzoek buiten beschouwing zal worden gelaten, dit geldt vanzelfsprekend ook voor de kwalitatieve interviews. De reden hiervoor is dat gesprekken in de wandelgangen en in het geruchtencircuit zeer moeilijk te monitoren dan wel in kaart te brengen zijn en bovendien bestaat er het onvermogen van de organisatie zijn medewerkers op dit gebied regels of richtlijnen ter beïnvloeding op te leggen.

Nadat alle interviews zijn afgenomen, is er een transcript uitgetikt van elk gesprek. Het op schrift stellen van het gesproken interview vergemakkelijkt de analyse in een later stadium van het onderzoek. De verschillende transcripten zijn vervolgens geordend naar topic, zodat de verschillende meningen gegroepeerd staan. Hieruit zijn tenslotte een aantal

interpretaties gedaan, welke op hun beurt zijn 'ingekleurd' met citaten van de geïnterviewden. (Hoofdstuk 4 Resultaten).

3.1.2.1 Interviewguide

De eerste vraag uit de interviewguide is hoe het contact (via welke communicatiemiddelen) met de opdrachtgever en de andere projectmedewerkers verloopt. Hiermee is getracht de communicatie- en informatiestromen in kaart te brengen en sluit hiermee aan bij deelvraag 1. De tweede vraag is naar het soort informatie dat wordt gecommuniceerd, naar onderverdeling van Reijnders (2000). Deze vraag poogt mede de eerste deelvraag te beantwoorden. De volgende vraag naar de ondersteuning van interne communicatie bij projecten is gebruikt om deelvraag 9 mee te beantwoorden; Hoe percipiëren de medewerkers van de gemeente Winterswijk de ondersteuning van interne communicatie bij de verschillende projecten binnen de gemeente?. Vraag 4 uit de interviewguide of deze ondersteuning als representatief wordt gezien voor meerdere projecten, beantwoordt dezelfde deelvraag.

Het tweede deel van het interview begint met een vraag naar de frequentie van het gebruik van de verschillende interne communicatiemiddelen, zoals de mail en het intranet. Deze vraag beantwoord deelvraag 2: Via welke interne communicatiemiddelen verkrijgen medewerkers hun werkgerelateerde informatie?. Vraag 2 vraagt of de mogelijkheden optimaal worden benut zoals de interne communicatiemiddelen nu ingezet worden en heeft als doel kansen en knelpunten te signaleren. Deze vraag sluit aan bij deelvraag 3: Wat zijn de sterke en zwakke punten van de inzet van de interne communicatiemiddelen volgens de medewerkers van de gemeente Winterswijk?.
De twee korte vragen naar welk middel men zou behouden dan wel willen afschaffen refereren aan deelvraag 4: Welke behoeften en wensen heersen er onder de medewerkers van de gemeente Winterswijk betreffende de formele interne communicatiemiddelen op gebied van beschikbaarheid?.
De vraag of er nog aanvullingen gewenst worden op het gebied van nieuwe interne communicatiemiddelen verwijst naar deelvraag 5: Welke behoeften en wensen heersen er onder de medewerkers betreffende de gewenste nieuwe formele communicatiemiddelen?. De volgende vraag poogt de sterke punten van de interne communicatiemiddelen naar voren te brengen en geeft antwoord op deelvraag 3.
De laatste vraag van het tweede onderdeel van de interviewguide luidt: 'Is het voor medewerkers duidelijk welke taken en verantwoordelijkheden zij hebben ten opzichte van de formele interne communicatiemiddelen?' en verwijst naar de overeenkomstige deelvraag 8.

Het derde onderdeel van de interviewguide betreft de interne overlegvormen. De eerste vraag is opgesteld om de informatie- en communicatiestromen in kaart te brengen (deelvraag 1) en luidt: Aan welke overlegvormen neemt u deel wanneer u uw dagelijkse werkzaamheden uitvoert en kunt u hierbij aangegeven wat u van deze overlegvorm op zich vindt?. Vervolgens worden het afdelingsgesprek, het domeinoverleg en de Celsiusgroepbijeenkomsten behandeld, mits de geïnterviewde hieraan heeft deelgenomen. Er worden per overlegvorm zes dimensies nagelopen:

1) Is deze vorm efficiënt / effectief?
2) Hoe beoordeelt u de structuur van deze overlegvorm?
3) Heeft iedereen altijd een duidelijke inbreng?
4) De duur.
5) De frequentie
6) Vindt u de resultaten die hieruit voortkomen de moeite waard?

Deze vraag beantwoordt deelvraag 6: Wat zijn de sterke en zwakke punten van de huidige inzet van de interne overlegvormen volgens de medewerkers van de gemeente Winterswijk?.
Een volgende vraag onderzoekt of de geïnterviewden aanvulling wensen op het gebied van vergaderingen of andere overlegvormen en beantwoordt deelvraag 7: Welke behoeften en

wensen heersen er bij de medewerkers van de gemeente Winterswijk betreffende nieuwe, gewenste interne overlegvormen. De laatste vraag tenslotte vraagt of de taken en verantwoordelijkheden met betrekking tot de interne overlegvormen bij de medewerkers duidelijk zijn en verwijst naar de gelijkluidende deelvraag 8.

3.2 Deel 2: Medewerkers-enquête

Nu er een diagnose valt te stellen wat betreft de knelpunten, de sterke punten, de behoeften en wensen van het tiental geïnterviewde medewerkers, kan het tweede gedeelte van dit onderzoek van start gaan. Dit tweede deel van het onderzoek is een schriftelijke (dan wel digitale) communicatie-audit in de vorm van een enquête. De enquête valt onder het zogenoemde survey-onderzoek. Het survey is de meest bekende vorm van communicatiewetenschappelijk onderzoek. Het gaat erom vast te stellen welke opvattingen over bepaalde onderwerpen het meest gangbaar zijn in een bepaalde populatie. Het doel van het survey-onderzoek is in eerste instantie statistisch-beschrijvend van aard. Hiertoe wordt een relatief groot aantal personen via een vragenlijst op een groot aantal kenmerken onderzocht. Nu kan op statistische wijze worden nagegaan hoe bepaalde opvattingen onder de populatie verdeeld zijn. Het gaat hier om (een dwarsdoorsnede van) de populatie op één moment, hetgeen betekent dat er beperkingen zijn wat betreft conclusies omtrent veranderingen of causaliteit (Hüttner, Renckstorf, & Wester; 2001; p.40). De voordelen van het gebruik van een (communicatie)audit volgens Goldhaber (1993) zijn onder andere dat met de valide informatie voortkomend uit een audit, een organisatie bewustzijn verkrijgt omtrent het huidige gedrag en de praktijk evenals inzicht in de kans op toekomstige successen en mislukkingen. Zo kan er pro-actief gereageerd worden in plaats van een defensieve reactie op een eventuele crisis. Jennings, McCarthy & Undy (1990) voegen hieraan toe dat de effectiviteit van het bestaande beleid en de procedures kan worden getest door het vergelijken van het gemeten gedrag en attituden met het (organisationeel) gewenste gedrag en attituden.

3.2.1 Selectie van de onderzoekseenheden

In het geval van de medewerkers-enquête is gepoogd een zo hoog mogelijke respons te behalen, door alle medewerkers bij de beantwoording hiervan te betrekken. Op deze wijze zullen gevoelens van uitsluiting of bevooroordeling worden vermeden en de eerdergenoemde voordelen voor medewerkers aan de deelname, zoals het kunnen uiten van een mening, bovendien niemand ontzegd worden.

Om het responspercentage te optimaliseren is rond half Juni een herinneringsbrief verstuurd. Hierin werd de medewerkers alsnog vriendelijk verzocht de enquête ingevuld te retourneren. Nadat de uiterlijke retourdatum verstreken is, is een overzichtelijk databestand aangemaakt in SPSS. De gebruikte statistische bewerkingen en bijbehorende resultaten zijn terug te vinden in Hoofdstuk 4. De steekproef die uiteindelijk tot stand is gekomen bestaat uit 95 gemeentemedewerkers. Op het totale medewerkersbestand dat 248 medewerkers bevat is dit een responspercentage van 38.3%. In tabel 3.1 staan enkele demografische kenmerken van de respondenten weergegeven.

Tabel 3.1: Demografische kenmerken van de steekproef.

	%	*N =*
Geslacht		
Man	61	47
Vrouw	39	30
Missings	--	18
Leeftijd		
– 30	14.5	11
31 - 50	56.6	43
51 +	28.9	22
Missings	--	19
Opleidingsniveau		
Basisonderwijs	1.3	1
VMBO	9.2	7
HAVO/VWO	1.3	1
MBO	31.6	24
HBO/WO	56.6	43
Missings	--	19
Domein		
Directie	1.3	1
Personeel & Organisatieondersteuning	10.7	8
Control	8.0	6
Publiekszaken	32	24
Landschap & Ruimte	34.7	26
Veiligheid & Vergunningen	13.3	10
Missings	--	20
Leidinggevende functie		
Ja	14.7	11
Nee	85.3	64
Missings	--	20
Jaren werkzaam binnen de organisatie		
- 1	3.9	3
1 – 10	51.3	39
11 – 20	28.9	22
21 +	15.8	12
Missings	--	19

Om te bekijken of de verhoudingen in de steekproef ruwweg overeenkomen met de verhoudingen binnen de organisatie is het sociaal jaarverslag opgevraagd. Uit de gegevens hierin blijkt dat de man/ vrouw verhouding binnen de steekproef en binnen de organisatie niet geheel overeenkomt, maar dat mannen in de meerderheid zijn. Het verschil tussen gemeten en werkelijke verhouding is te summier om een weging op toe te passen. In de organisatie is 45% vrouw en 55% man (–6 en + 6 %). De gemiddelde leeftijd komt overeen, (43 jaar) evenals het gemiddeld aantal jaren dienstverband (12 jaar). Ook de overige variabelen mogen representatief worden verondersteld. (Sociaal jaarverslag 2005).

3.2.2 Onderzoeksprocedure

In de maand juni (2006) is aan alle medewerkers een interne memo toegezonden. Hierin worden de medewerkers van de gemeentelijke organisatie vriendelijk verzocht deel te nemen aan de medewerkers-enquête. Beknopt is hierin het doel van het onderzoek en de inhoud van de enquête geschetst. In deze begeleidende memo wordt melding gemaakt van de link naar de site van Student&Onderzoek (www.studentenonderzoek.com), waar de daadwerkelijke enquête geplaatst is. Via een klik op deze link worden de medewerkers automatisch doorverwezen naar de betreffende site. De keuze voor het extern plaatsen van de enquête in plaats van het intern versturen ervan, is ingegeven door de vorm waarin de resultaten verschijnen. Wanneer er gebruik wordt gemaakt van de link verschijnen de resultaten achteraf direct in een overzichtelijk (Windows) Excelbestand. Het Excelbestand is gemakkelijk te integreren in het statistische bewerkingsprogramma SPSS (Superior Package for Statistical Services). Vanuit dit bewerkingsprogramma kunnen op de data verschillende berekeningen uitgevoerd worden zodat er uiteindelijk valide conclusies getrokken kunnen worden. De zojuist besproken begeleidende memo is terug te vinden in bijlage 4.

Aan de medewerkers van de gemeentewerf en de brandweer die op de werkplek niet over een internetverbinding beschikken is dezelfde enquête in papieren versie verstrekt. Ter introductie en begeleiding heeft nog een korte mondelinge toelichting plaatsgevonden op de gemeentewerf (Bijlage 5). De resultaten van de papieren versies zijn handmatig ingevoerd in het databestand. Om het responspercentage te optimaliseren is rond half juni een herinneringsbrief verstuurd. Hierin werd de medewerkers alsnog vriendelijk verzocht de enquête ingevuld te retourneren. Nadat de uiterlijke retourdatum verstreken is, is een overzichtelijk databestand aangemaakt in SPSS. De gebruikte statistische bewerkingen en bijbehorende resultaten zijn terug te vinden in Hoofdstuk 4.

Nadat de inleverdatum van de medewerkers-enquête verstreken is en het databestand is opgeschoond valt de uiteindelijke respons vast te stellen op ca. een derde van de onderzoekspopulatie (N=95). Omdat de steekproef uit bijna honderd respondenten bestaat mogen de vermelde procentuele resultaten grofweg gelijk verondersteld worden met N.

Bij de analyse van de data zijn diverse statistische methoden gebruikt. Allereerst zijn de negatief geformuleerde items gehercodeerd om hiervan vervolgens schalen te kunnen construeren. De schalen met een Cronbach's Alfa hoger of gelijk aan 0.8 (interne consistentie) worden weergegeven in paragraaf 3.2.2.1. Voor een aantal items zijn percentageberekeningen uitgevoerd en gemiddelden vergeleken door middel van Anova-toetsen. (hierbij is gebruik gemaakt van de post hoc test Bonferroni). Deze toetsen vergelijken bepaalde uitkomsten met achtergrondvariabelen zodat gecontroleerd wordt op schijnverbanden. Tenslotte zijn gemiddelde rapportcijfer berekend en de verdeling hiervan naar domein. Voor de exacte verdeling van scores over de antwoordschaal wordt verwezen naar de tabellen in bijlage 7.

3.2.2.1 Samenstelling enquête

Inhoudelijk verschilt de enquête van de eerder gehouden interviews. Mede vanwege het feit dat in het medewerkertevredenheidsonderzoek (Internetspiegel, april 2006) de informatievoorziening in de organisatie als negatief punt naar voren komt, wordt dit onderwerp nu als apart onderdeel in de enquête meegenomen. De beantwoording van dit onderdeel zal tevens bijdragen aan een volledigere beantwoording van deelvraag 1 naar de communicatiestromen binnen de organisatie.

Een andere ontwikkeling die de inhoud van de enquête enigszins beïnvloedt is het feit dat er rond de tijd dat het tweede deel van dit onderzoek van start gaat de communicatie afdeling een klein intern onderzoek naar de Knipselkrant uitvoert. Om deze reden is de Knipselkrant in de enquête buiten beschouwing gelaten. In de enquête is tevens een onderdeel toegevoegd waarin de managementcommunicatie aan bod komt. Deze toevoeging komt voort uit het gegeven dat de medewerkers in de interviews veelal aangaven ook op dit terrein een duidelijke mening te hebben, zelfs al werd hier niet direct naar gevraagd. Omdat ook uit de

literatuur blijkt dat managementcommunicatie zeer belangrijk is voor het totaal van interne communicatie is hiervoor een nieuwe deelvraag aan dit onderzoek toegevoegd:

10) Hoe percipiëren de medewerkers van de gemeente Winterswijk de communicatie met het management?

De vragen uit de enquête zijn deels opgesteld vanuit eerdere bevindingen uit de exploratieve interviews en deels vanuit literatuur op het gebied van interne communicatie (Goldhaber 1993, Koeleman 1997, Jennings et al. 1990 [Employee Relations Audits], Huisman 1993, Reijnders 2000 en Communicatie-scan.nl).

Deze vragen vormen schalen die bepaalde concepten meten. Uit de vragenlijst bleek dat er een zestal schalen zijn te construeren met een Cronbach's Alfa van 0.8 of hoger. Deze maat duidt op een hoge interne consistentie van de schaal en daarom een betrouwbare maatstaf.

Schaal 1 heeft de naam: 'Hoeveelheid ontvangen informatie' en bestaat uit vragen naar hoeveel informatie er wordt ontvangen over:

- De eigen werkzaamheden
- De resultaten van de eigen afdeling
- Resultaten van ons domein
- Nieuwe diensten
- Actuele beleidsonderwerpen
- Visie van de directie
- Personeelswisselingen / vacatures
- Opleidingsmogelijkheden
- Nieuws van de ondernemingsraad
- Werkzaamheden op andere afdelingen

De schaal heeft een Cronbach's Alfa van 0.863. Hierna hoeven er geen items verwijderd te worden.

Schaal 2 heeft de naam: 'Gewenste hoeveelheid ontvangen informatie' en bestaat uit vragen naar de hoeveelheid informatie die men zou willen ontvangen over exact dezelfde onderwerpen zoals opgesomd bij schaal 1.
Schaal 2 heeft een Cronbach's Alfa van 0.897. Hierna hoeven er geen items verwijderd te worden.

Schaal 3 heet: 'Ontvangen informatie van' en bestaat uit vragen naar de hoeveelheid informatie die men momenteel ontvangt via of van:

- Collega's van mijn afdeling
- Collega's van andere afdelingen
- Eigen afdelingsmanagers
- Andere afdelingsmanagers
- De Directie
- De Klepper
- De Formail
- Het intranet
- De e-mail
- Vergaderingen
- Wandelgangen / informele gesprekken

Schaal 3 heeft een Cronbach's Alfa van 0.826. Zonder verwijdering van items.

Schaal 4 heeft de naam: 'Gewenste informatie van' en bestaat uit exact dezelfde items als opgesoms bij schaal 3. Schaal 4 heeft een Cronbach's Alfa van 0.892. Na verwijdering van het item 'wandel2' wordt de Alfa 0.900.

Schaal 5 heet: ‘Beweringen managementcommunicatie’ en bestaat uit de volgende beweringen:

- Er wordt genoeg informatie doorgegeven door het management.
- De informatie is niet aangepast aan mijn behoeften.
- Er zijn voldoende inspraakmogelijkheden voor mij.
- Overleg wordt niet op de manier georganiseerd zoals volgens de regels zou moeten.
- Ik vind dat het te lang duurt voordat de Directie informatie terugkoppelt naar mij.
- De terugkoppeling van informatie door de Directie vind ik niet gedetailleerd genoeg.
- Ik heb vertrouwen in het management

Schaal 5 heeft, na verwijdering van item 3: ‘insprMM’ een Cronbach’s Alfa van 0.806.

Schaal 6: heeft de naam: ‘Gebruiksfrequentie interne communicatiemiddelen’ en bestaat uit de items:

Geef aan hoe frequent je de volgende communicatiemiddelen gebruikt:

- De Klepper
- De Formail
- De E-mail
- Het intranet.

Schaal 6 heeft een Cronbach’s Alfa van 0.812, waarbij geen items verwijderd hoeven worden.

4 Resultaten

In dit hoofdstuk zullen de resultaten van beide delen van het onderzoek worden weergegeven. Het eerste deel betreft de resultaten van de exploratieve interviews, waaruit interpretaties zijn afgeleid. De deelvragen zoals geformuleerd in hoofdstuk 1 worden aan de hand van de resultaten nagelopen. Het tweede deel betreft de resultaten van de medewerkers-enquête.

4.1 Resultaten exploratieve interviews.

- Hoe verlopen de informatie- en communicatiestromen (tussen organisatieonderdelen) binnen de gemeente Winterswijk?

Deze deelvraag is in de interviewguide opgesplitst in een drietal concrete vragen: “Hoe verloopt de interne communicatie in gemeentelijke projecten?”, “Wat voor soort informatie wordt er in de projecten vooral gecommuniceerd?”. Omdat de informatiestromen die via de middelen verlopen doorgaans erg slecht in kaart zijn te brengen, wordt vervolgens overgegaan op de overlegvormen: “Aan welke verschillende vormen van overleg nemen de medewerkers van de gemeente Winterswijk deel?”.

- Projecten.
Communicatie met de opdrachtgever.
Het begrip ‘opdrachtgever’ is vaak te vaag om contact mee te hebben, zoals de gemeente ‘Berkelland’ of zelfs de landelijke regering. Indien het wel duidelijk is wie de opdrachtgever is met wie wordt gecommuniceerd, is deze communicatie voor projectmedewerkers, in tegenstelling tot projectleiders, vaak niet gebruikelijk.

Het contact met projectgroepmedewerkers.
Vervolgens verloopt contact met andere projectgroepmedewerkers veelal via de mail, maar vermoedelijk nog vaker via het persoonlijke gesprek, indien dit enigszins mogelijk is. In projecten wordt bovendien frequent vergaderd. Omdat in een project vooruitgang een belangrijke zaak is, wordt de frequentie van het overleg vaak afgestemd op de behoefte: de noodzaak van het nemen van een bepaald besluit op korte termijn zal leiden tot een uitnodiging voor een overleg, terwijl een ‘radiostilte’ veroorzaakt door informatie die op zich laat wachten, de vergaderfrequentie omlaag brengt.

Projectcommunicatie via interne middelen.
Wanneer projecten hun doel of voortgang aan de gehele organisatie kenbaar willen maken zal het intranet (en hiermee de afdeling Communicatie) het eerst worden ingeschakeld. Het voorkeursmedium hiervoor is de gemeentelijke nieuwsbrief Formail op het intranet. Gaat het echter om het op de hoogte brengen van een, vooraf bekende, selecte groep medewerkers dan zal dit waarschijnlijk via een memo gebeuren.

De tweede concrete vraag gesteld in de interviewguide betreft het soort gecommuniceerde informatie binnen de verschillende projecten. Hierbij is de onderverdeling van Reijnders (2000) gehandhaafd.

Het bleek dat tijdens projecten drie soorten informatie zo goed als even vaak worden gecommuniceerd: beleidsinformatie, beheerinformatie en taakinformatie. Per project ligt de nadruk vaak wel op één, hooguit twee soorten informatie. De door Reijnders genoemde informatiesoort ‘sociale informatie’ wordt in projecten niet (formeel) gecommuniceerd. In de organisatie is hiervoor, buiten projecten om, ruimte beschikbaar in het personeelsblad.

De derde concrete vraag gaat over de verschillende overlegvormen in de organisatie: “Aan welke verschillende vormen van overleg nemen de medewerkers van de gemeente Winterswijk deel?”

Uit de interviews is gebleken dat bijna alle geïnterviewden deelnemen aan het afdelingsoverleg en het merendeel van de geïnterviewden heeft reeds deelgenomen aan het klankbordoverleg: de Celsiusgroepbijeenkomsten.

Omdat de selectie van geïnterviewden gedeeltelijk gebaseerd is op deelname aan een project in de organisatie, neemt een relatief groot aantal medewerkers deel aan het projectoverleg; de helft. De andere geïnterviewden nemen hoogstwaarschijnlijk wel zitting in dergelijke overlegvormen, maar deze zijn niet gestructureerd in de zin van een vaststaande frequentie en duur. De overige vormen van overleg waaraan de medewerkers vertellen deel te nemen, zijn vaak te functiespecifiek of te ongestructureerd om hier uitgebreid te beschouwen. Genoemd worden het bilaterale overleg, de korte werkgesprekken, het clusteroverleg en domeinoverleg.

- *Via welke interne communicatiemiddelen verkrijgen de medewerkers hun werkgerelateerde informatie?*

Er werd gepoogd hierop een antwoord te vinden, door het stellen van de volgende concrete vraag: “Welke communicatiemiddelen worden frequent gebruikt bij de uitvoering van de dagelijkse werkzaamheden?”. Er wordt hier ook beschouwd waarom deze middelen al dan niet frequent gebruikt worden.

Het valt te verwachten dat het mailprogramma van de gemeente, Lotus Notes, veelvoudig genoemd wordt. Naast de centrale mailfunctie, geven een aantal medewerkers aan ook van de andere mogelijkheden van het programma gebruik te maken. Voornamelijk wordt hiermee gedoeld op het gebruik van de elektronische agenda.

Het intranet wordt even vaak als Lotus Notes genoemd als frequent gebruikt bij de dagelijkse werkzaamheden. Ieder bedient zich van uiteenlopende informatie, dit kan deels afhankelijk zijn van de functie van de betreffende medewerker.

Ook te vinden op het intranet is de nieuwsbrief van de organisatie; de Formail. Opvallend is dat de nieuwsbrief meer nog dan de mail en het intranet wordt genoemd als frequent gebruikt bij de dagelijkse werkzaamheden. De geïnterviewden geven toe vaak naar aanleiding van de ‘signaalmail’ de nieuwe Formail op het intranet te gaan lezen.

- *Wat zijn de sterke en zwakke punten van de huidige inzet van de interne communicatiemiddelen van de gemeente Winterswijk?*

Om deze vraag te beantwoorden is in de interviewguide de volgende concrete vraag gesteld: “Wat is het oordeel van de medewerkers van de gemeente Winterswijk over de verschillende formele interne communicatie middelen?”. Achtereenvolgens zijn de voornaamste middelen onder de loep genomen: Lotus Notes, intranet, de Klepper en de Formail. Een aantal geïnterviewden heeft zelfstandig het Workflowmanagementprogramma InProces naar voren gebracht, deze wordt hieronder daarom eveneens behandeld.

Lotus Notes.

Het programma in het algemeen wordt door de meeste geïnterviewden als ‘goed’ beschouwd, al laat de capaciteit soms te wensen over. De agenda wordt door twee geïnterviewden als inefficiënt gezien omdat nog niet ieder weet hoe deze werkt en men bovendien daarnaast een papieren agenda zal moeten bijhouden. Positieve punten zijn de snelheid en het gebruikersgemak; niemand wil terug naar de tijd van het kopiëren, vouwen en posten van honderden brieven.

Intranet.

Het blijkt dat intranet veel informatie bevat, maar dat er geen tijd is overal kennis van te nemen. Bovendien lezen veel medewerkers niet wat hen niet direct aangeleverd wordt. Tot slot wordt door twee geïnterviewden gemeld dat zij de Knipselkrant niet nuttig vinden.

Personeelsblad de Klepper.
De Klepper is voornamelijk een 'Leuk' blad, soms 'Interessant' en een enkele keer 'Geweldig!'. De sfeer van het blad wordt gewaardeerd evenals het feit dat het blad in papiervorm verschijnt.

Verbeterpunten zijn dat er een duidelijke scheiding gehandhaafd zou moeten worden tussen de Human Interest content en de politieke onderwerpen die er wel eens in verschijnen. Ook wordt opgemerkt dat het lastig is een lezenswaardig blad te maken voor de gevarieerde doelgroep (medewerkers en gepensioneerden).

Nieuwsbrief de Formail.
Het korte krachtige karakter van de nieuwsbrief zorgt ervoor dat hij makkelijk leesbaar is en de zakelijke inhoud wordt zeer gewaardeerd. Ook de beknopte lengte en de huidige frequentie van de nieuwsbrief evenals het feit dat hij in digitale vorm verschijnt zijn pluspunten van dit medium.
Mogelijke verbeterpunt is de nieuwswaarde; medewerkers hebben het gevoel dat de informatie in de Formail hen op een andere manier ook bereikt. Ook wordt de mogelijkheid tot integratie met het personeelsblad aangedragen.

Workflowmanagementprogramma InProces.
Het drietal geïnterviewden dat InProces zelf naar voren bracht om te beoordelen, deed dit omdat zij óf zeer tevreden waren of juist niet. Eén geïnterviewde stelt dat het programma ronduit gebruikersonvriendelijk is en bovendien onlogisch. Een tweede geïnterviewde ziet de toegevoegde waarde van het programma niet, mede omdat nog maar zo weinig medewerkers aan deelnemen/meewerken. Een derde geïnterviewde vindt het programma een hele vooruitgang.

- *Welke behoeften en wensen heersen er onder de medewerkers betreffende de formele interne communicatiemiddelen op het gebied van beschikbaarheid?*

Deze vraag bestaat uit de antwoorden op de volgende twee vragen: "Als de medewerkers van de gemeente Winterswijk zouden moeten kiezen, welk formeel intern communicatiemiddel zouden zij dan afschaffen?" En: "Welk formeel intern communicatiemiddel zouden de medewerkers van de gemeente Winterswijk onder geen beding willen afschaffen?"

De Knipselkrant is de eerste keus als het gaat om het afschaffen van een communicatiemiddel. De reden hiervoor is dat de informatie ook op andere manieren verkrijgbaar is en dit soms ook al op een andere manier gebeurt. Hierna wordt de Klepper genoemd, omdat deze informatie ook geïntegreerd kan worden op het intranet of omdat hij 'kneuterig' is, geen duidelijke formule heeft en de doelgroep niet haalbaar lijkt.

Bij de tweede vraag over het behouden van het communicatiemiddel wordt Lotus Notes genoemd. Het snelle karakter en het gebruikersgemak worden het meest gewaardeerd. Men is van het programma afhankelijk en het middel wordt als onmisbaar beschouwd.

- *Welke behoeften en wensen heersen er onder de medewerkers betreffende gewenste, nieuwe formele interne communicatiemiddelen?*

Hierop werd gepoogd een antwoord te vinden door te vragen of de medewerkers nog aanvullingen wensen op het gebied van communicatiemiddelen. Het merendeel van de geïnterviewden heeft geen wensen. Veelal is hiervoor de reden dat de mogelijkheden tot interne communicatie momenteel in voldoende mate aanwezig zijn. Waar wel suggesties werden gedaan gaat het vooral om verbeterpunten van de huidige communicatiemiddelen in plaats van een vervanging ervan.

Het potentieel van het intranet zou volgens de geïnterviewden beter gebruikt kunnen worden. Het digitaliseren van meer informatie, als verordeningen, beleidsstukken, interne memo's zou dit potentieel kunnen creëren.

Ook is er de suggestie op het intranet de verschillende lopende projecten te plaatsen en hun voortgang, zodat iedereen hiervan op de hoogte kan blijven.

Een aanvulling die niet direct onder de communicatiemiddelen valt maar zeker met interne communicatie samenhangt is de gebrekkige internetverbinding met de gemeentewerf (en het ontbreken van een kleurenprinter aldaar).

- *Wat zijn de sterke en zwakke punten van de huidige inzet van de interne overlegvormen volgens de medewerkers van de gemeente Winterswijk?*

Bij deelvraag 1 is reeds een overzicht gegeven van de verschillende overlegvormen waarin de medewerkers zitting nemen. Omdat zo goed als iedere geïnterviewde aangeeft aan zowel het afdelingsoverleg als aan de Celsiusgroepbijeenkomsten deel te nemen, zal er bij de beantwoording van deze vraag vooral op deze twee overlegvormen gefocust worden. De projectgroepoverleggen waaraan medewerkers deelnemen zullen teveel verschillen, zodat het niet zinnig is om hier expliciet naar te vragen. De eerste vraag die is gesteld om een antwoord te krijgen op deze deelvraag te verkrijgen was: "Hoe verlopen de afdelingsgesprekken volgens de medewerkers van de gemeente Winterswijk?".

Het afdelingsgesprek

Eerst is aan de medewerkers gevraagd hoe zij de efficiëntie van het afdelingsgesprek beoordelen. Het blijkt dat het oordeel van twee respondenten over hetzelfde afdelingsgesprek sterk kan verschillen. Het positieve oordeel overheerst. Wat men als positief beoordeelt is vrij subjectief, maar efficiëntie uit zich in een strakke voorzitting, een duidelijke agenda (die strak aangehouden wordt) en geen nodeloos heen en weer gepraat.

De tweede dimensie van het afdelingsgesprek betreft de structuur. Wederom heerst per afdeling nog wel eens verdeeldheid. Vaak is er een agenda maar loopt de vergadering vaak uit. Zelf agendapunten aan kunnen dragen en het onderdeel WVTTK [Wat verder ter tafel komt] worden als positieve punten gezien.

De derde dimensie is de inbreng van de verschillende deelnemers aan het afdelingsgesprek. De opmerking dat inbreng zeer persoonlijk is overheerst. In een goede situatie draagt de voorzitter er zorg voor dat ieder zijn zegje kan doen.

De vierde dimensie is de duur van het gesprek. Het grote struikelblok wat betreft de duur is dat een (structurele) uitloop zeer vervelend wordt gevonden. Als er een bepaalde duur van te voren is ingecalculeerd en er wordt hieraan gehouden dan is men meer tevreden.

De vijfde dimensie is de frequentie van het afdelingsgesprek. De frequentie van het afdelingsoverleg wordt net zo beoordeeld als de duur: als een bepaalde frequentie vooraf vastgesteld is en als hiernaar gehandeld wordt is men niet snel ontevreden.

De laatste dimensie tenslotte betreft de resultaten die uit het afdelingsoverleg voortkomen. De geïnterviewden vinden de resultaten uit dit overleg de moeite waard; er wordt in de praktijk

iets mee gedaan. Wel wordt gesteld dat sommige onderwerpen niet in dit overleg thuishoren en beter bilateraal behandeld kunnen worden.

De Celsiusgroepbijeenkomsten
De geïnterviewden vinden deze vorm van vergaderen efficiënt. Hierop wordt een uitzondering gemaakt als specifiek de lunchvorm wordt beschouwd. Het praten met volle mond en het uitdelen van broodjes door een organisatie die aan de andere kant streng bezuinigt, wordt als erg negatief ervaren. Efficiëntie wordt ook wel gezien als afhankelijk van de resultaten die deze overlegvorm genereert. Andere opmerkingen betreffen dat men zich in feite niet goed kan voorbereiden op de onderwerpen terwijl er toch uitspraken worden gedaan en dat het niet verstandig is om aan deze overlegvorm grootschalige conclusies te verbinden in de vorm van vooruitgang.

De structuur van de Celsiusgroepbijeenkomsten wordt gezien als beter dan voorheen, toen het DT vertelde en de deelnemers luisterden. Verder wordt het niet gewaardeerd wanneer de agenda ter plekke nog aangevuld wordt.

Het niveauverschil van de medewerkers ligt aan het oordeel over de inbreng van deelnemers ten grondslag. De combinatie van de koffiejuffrouw en een moeilijk onderwerp als de organisatieontwikkeling wordt problematisch gevonden. Dit geldt ook voor de medewerkers van de buitendienst en de ambtelijke taal gebruikt in verschillende documenten. Tenslotte wordt de zorg geuit dat de Directieleden het ook vaak niet met elkaar eens zijn en dat dit van slechte invloed is op het totaal als Celsiusgroep.

Alle geïnterviewden geven aan dat de duur van de bijeenkomsten goed is. Er mag dan geen sprake mag zijn van uitloop en helaas is het zo dat de gesprekken pas in het laatste uur goed op gang komen.

De frequentie van de bijeenkomsten wordt overwegend positief beoordeeld.

Het overheersende geluid tenslotte is dat de geïnterviewden niet weten wat er gebeurt met de resultaten die voortkomen uit dit overleg. Al stellen sommigen dat het ventileren van de mening soms ook al genoeg en prettig is. Bovendien wordt het resultaatgerichte doel van de overlegvorm in twijfel getrokken, het is meer een opiniërend overleg; het DT mag ervan opsteken wat het wil.

- Welke behoeften (en wensen) heersen er bij de medewerkers betreffende nieuwe, gewenste interne overlegvormen?

Ter beantwoording van deze deelvraag is de volgende vraag gesteld: “Zien de medewerkers van de gemeente Winterswijk nog aanvullingen op het gebied van de interne overlegvormen?”

De tevredenheid met de huidige overlegvormen overheerst. Er wordt wel aangegeven dat de domeindirecteuren slecht doorsluizen wat is besproken in het DT-overleg; de verslagen op intranet zijn vaak al verouderd. Andere suggesties zijn om bij ‘grillige’ projecten de vergaderfrequentie af te laten hangen van de behoefte en dat in principe ook van projectoverleggen notulen gemaakt moeten worden. De laatste suggestie is om alle overlegvormen later dan 13:00 uur te laten plaatsvinden in verband met de openstelling van de Publieksbalie.

- Is het voor de medewerkers duidelijk welke taken en verantwoordelijkheden zij hebben op het gebied van de interne communicatie?

Om hierop een passend antwoord te verkrijgen is hier direct naar gevraagd. In eerste instantie de taken en verantwoordelijkheden ten opzichte van de middelen en in tweede instantie op het gebied van de overlegvormen.

Men is op de hoogte van zijn taken en verantwoordelijkheden ten opzichte van de interne communicatiemiddelen, met de uitzondering van geïnterviewden die aangeven 'geen idee' te hebben omdat dit hen nooit helder is uitgelegd. De geïnterviewden zien als taken en verantwoordelijkheden ten opzichte van de middelen de kennis waarvan je wel en geen gebruik mag maken, wat absoluut niet mag en wat men zelf aan inhoud zou kunnen en moeten toevoegen. Richtlijnen hieromtrent worden op prijs gesteld zolang zij duidelijkheid verschaffen en geen 'regels' zijn.

Wat betreft de overlegvormen binnen de organisatie wordt unaniem geantwoord dat de taken en verantwoordelijkheden van medewerkers duidelijk zijn, hierover wordt meer gecommuniceerd dan bij de middelen. Op de vraag wat dan deze taken en verantwoordelijkheden zijn wordt gemeld dat dit voor overlegvormen vastgesteld is, dat er ter plekke afspraken omtrent het overleg worden gemaakt en actieve deelname gewenst is.

- *Hoe percipiëren de medewerkers van de gemeente Winterswijk de ondersteuning van interne communicatie bij verschillende projecten binnen de gemeente?*

Hier is gevraagd of men tevreden is met de ondersteuning van het huidige project en of deze ondersteuning enigszins representatief mag worden verondersteld voor de ondersteuning bij andere projecten.

Men is wel tevreden is met de ondersteuning van interne communicatie bij de projecten, maar er zijn een aantal kanttekeningen bij de projectcommunicatie zoals de geringe betrokkenheid van sommige projectleiders. Ook blijkt dat er binnen de afdeling of met de betrokken projectgroep beter gecommuniceerd wordt tijdens projecten, dan met de opdrachtgever of projectleider.

Verder werd de ondersteuning door de afdeling Communicatie niet optimaal gewaardeerd; de capaciteit van de afdeling communicatie laat te wensen over. Verder zien de geïnterviewden graag dat alle lopende projecten op het intranet weergegeven worden en moet de reeds aanwezige informatie op het intranet omtrent projecten up-to-date gehouden worden, hetgeen nu niet het geval is.

De tweede vraag die is gesteld om de negende deelvraag te beantwoorden, luidt als volgt: "Zien de medewerkers van de gemeente Winterswijk de ondersteuning door interne communicatie in dit project als representatief voor de ondersteuning bij andere projecten in de organisatie?".

De ondersteuning als zodanig wordt representatief gevonden voor hoever projecten over één kam geschoren kunnen worden. Wederom komt het tijd- en capaciteitgebrek van de afdeling communicatie ter sprake.

- *Opmerkingen betreffende de managementcommunicatie.*

Los van de vragen uit de interviewguide hebben geïnterviewden nog opmerkingen toegevoegd over de communicatie van het management. Omdat dit onderdeel van interne communicatie niet over het hoofd mag worden gezien volgt hier een beknopt overzicht van de verbeterpunten zoals genoemd door de medewerkers:

Binnen de afdeling worden besluiten van het management die vrij grote gevolgen kunnen hebben, slecht gecommuniceerd. Bovendien worden besluiten van het management vaak als voldongen feiten doorgegeven, hierbij hebben de medewerkers liever een uitleg. Soms wordt door commotie in de organisatie een besluit alsnog aangepast, geïnterviewden

zouden liever overleg vóór het besluit zien. Ten slotte wordt het management aangeraden iets niet mooier te willen vertellen dan het is. Een voorbeeld: soms is iets gewoon een bezuinigingsmaatregel en hoeft dit niet verbloemd te worden. Eerlijkheid wordt erg gewaardeerd.

4.2 Resultaten medewerkers-enquête.

Hieronder zijn de resultaten uit de medewerkers-enquête weergegeven.

4.2.1 Informatiestromen.

In de medewerkers-enquête is allereerst gevraagd naar de hoeveelheid informatie die de medewerkers dagelijks ontvangen over bepaalde onderwerpen en vervolgens naar hoeveel informatie men zou willen ontvangen over dezelfde onderwerpen. Zie voor de verdeling van scores over de antwoordschaal tabel 7.1 in bijlage 7.

Met een T-toets is vervolgens gekeken of de het verschil dat respondenten aangeven tussen de hoeveelheid huidige informatie en de hoeveelheid gewenste informatie, significant is. In alle gevallen is gebleken dat dit verschil significant is, waarbij tweezijdig getoetst is. Samen met het gemiddelde en de standaarddeviaties staat dit weergegeven in tabel 4.1.

Tabel 4.1: Gemiddelde scores, standaarddeviaties en significantie bij 'Hoeveelheid ontvangen informatie'.

		Gemiddelden	***Standaarddeviaties***	***Significantie***
Eigen werkzaamheden	H	3.1	1.0	0.000*
	G	3.8	0.7	
Resultaten eigen afdeling		2.9	1.0	0.000*
		3.8	0.7	
Resultaten eigen domein		2.7	0.9	0.000*
		3.5	0.7	
Nieuwe diensten		2.6	0.9	0.000*
		3.6	0.8	
Beleidsonderwerpen		2.9	0.9	0.000*
		3.7	0.7	
Visie directie		2.9	1.0	0.000*
		3.7	0.9	
Vacatures		3.3	0.9	0.000*
		3.5	0.8	
Opleidingsmogelijkheden		2.8	0.9	0.000*
		3.7	0.8	
Nieuws van de OR		3.2	0.9	0.000*
		3.7	0.7	
Werkzaamheden andere afd.		2.2	0.9	0.000*
		3.3	0.9	

H = Huidige situatie
G = Gewenste situatie, * Significant, tweezijdig getoetst met een α<0.05

Uit de tabellen blijkt dat het gemiddelde van de gewenste hoeveelheid ontvangen informatie constant hoger ligt dan de huidige hoeveelheid ontvangen informatie. Men zou vooral graag meer informatie over werkzaamheden op andere afdelingen ontvangen, meer resultaten van de eigen afdeling en meer informatie over nieuwe diensten van de organisatie. Er is minder vraag naar meer informatie over nieuws van de OR en vacatures.

De hierop volgende enquêtevragen vergelijken ook een huidige en een gewenste situatie. Hier gaat het erom van (of via) wie men informatie ontvangt en van wie / wat men dit wil ontvangen. Zie voor de verdeling van de scores over de antwoordschaal tabel 7.2 in bijlage 7.

Ook bij deze vraag is gekeken of de huidige situatie significant verschilt met de gewenste situatie, zoals aangegeven door de respondenten. De T-toets laat ook hier zien dat alle gevonden verschillen significant zijn.

Tabel 4.2: Gemiddelde scores, standaarddeviaties en significantie bij 'Ontvangen informatie van'.

		Gemiddelden	***Standaarddeviaties***	***Significantie***
Collega's eigen afdeling	**H**	3.5	0.9	0.000*
	G	3.9	0.8	
Collega's andere afdeling		2.3	0.8	0.000*
		3.3	0.8	
Eigen afdelingsmanager		3.0	1.0	0.000*
		4.0	0.7	
Andere afdelingsmanager		1.9	0.9	0.000*
		3.0	0.8	
De directie		2.5	0.9	0.000*
		3.6	0.9	
De Klepper		3.1	0.8	0.000*
		3.3	0.9	
De Formail		3.3	0.9	0.000*
		3.5	0.9	
Het Intranet		3.2	1.1	0.000*
		3.6	0.9	
De e-mail		3.5	1.1	0.000*
		3.5	0.9	
Vergaderingen		3.2	0.9	0.000*
		3.6	0.8	

H = Huidige situatie
G = Gewenste situatie
**** Significant, tweezijdig getoetst met een α<0.05***

Uit de tabellen blijkt dat men vooral meer informatie van collega's van andere afdelingen zou willen ontvangen, van de eigen afdelingsmanager, van andere afdelingsmanagers en van de directie. De interne communicatiemiddelen hoeven niet meer informatie te bevatten, waarbij de huidige en de gewenste situatie voor ontvangen informatie voor de e-mail gelijk is.

De laatste vergelijkende vragen bij het onderdeel informatiestromen betreffen de informatie uitwisseling tussen bepaalde groepen medewerkers en of men deze uitwisseling graag zou zien verbeteren. Zie voor de verdeling van scores over de antwoordschaal tabel 7.3 in bijlage 7.
De gemiddelden, standaarddeviaties en significantie van de informatie-uitwisseling staan hieronder weergegeven in tabel 4.3.

Tabel 4.3: Gemiddelde scores, standaarddeviaties en significantie bij 'Informatie-uitwisseling tussen'.

		Gemiddelden	***Standaarddeviaties***	***Significantie***
Mijn collega's onderling	H	3.5	0.9	0.000*
	G	3.3	1.0	
Mijzelf en direct leidinggevende		3.5	0.9	0.000*
		3.4	1.0	
De afdelingen onderling		2.4	0.8	0.000*
		3.7	0.8	
OR en medewerkers		3.0	0.9	0.000*
		3.5	0.9	
Directie en medewerkers		2.5	0.9	0.000*
		3.7	0.9	

H = Huidige situatie

G = Gewenste situatie
**** Significant, tweezijdig getoetst met een α<0.05***

Opvallend is dat de gewenste informatie-uitwisseling gemiddeld vaak lager uitkomt dan de huidige situatie. Dit kan worden geïnterpreteerd als tevredenheid met de informatie-uitwisseling van medewerkers. De informatie-uitwisseling zou beter kunnen tussen de afdelingen onderling en tussen de directie en de medewerkers.
Vervolgens staan in de enquête een vijftal stellingen over de kwaliteit van informatie zoals weergegeven door Reijnders (2000). Hierover hebben de respondenten aangegeven in welke mate ze het ermee eens dan wel oneens zijn. Zie voor de verdeling van de scores over de antwoordschaal tabel 7.4 in bijlage 7.

Tabel 4.4: Gemiddelde scores en standaarddeviaties bij kwaliteit van informatie.

	gem.	***st.dev.***
Informatie komt vaak te laat	2.8	0.8
Informatie is inhoudelijk correct	3.5	0.7
Informatie is vaak onbruikbaar	2.8	0.9
Informatie is doorgaans duidelijk	3.3	0.8
Informatie is vaak incompleet	2.7	0.8

Gemiddelden en standaarddeviaties.

Wat vooral opvalt is dat de respondenten de informatie doorgaans inhoudelijk correct vinden. De optie neutraal is vaak gekozen, vandaar dat de gemiddelde vaak rond de 3 schommelen. De oorzaak hiervan kan zijn dat de respondenten 'informatie' als een erg breed begrip zien en derhalve niet eenduidig kunnen beoordelen.

4.2.2 Managementcommunicatie.

Het tweede gedeelte in de medewerkers-enquête betreft de communicatie van de directie. Dit concept is eerst gemeten door middel van een vraag naar de hoeveelheid invloed die medewerkers op de beslissingen van de directie hebben. De resultaten hiervan staan weergegeven in tabel 4.5.

Tabel 4.5: Procentuele verdeling bij 'Invloed op managementbeslissingen'.

Ik heb teveel invloed	--
Ik heb precies goede invloed	19.5
Ik heb te weinig invloed	60.9
Ik ben niet in de positie te antwoorden.	17.9

In procenten.

De gemiddelde score van deze meerkeuzevraag is 3.00 en de standaarddeviatie bedraagt 0.63. Het blijkt duidelijk dat de mening dat medewerkers te weinig invloed hebben op de beslissingen van de directie overheerst.

De tweede, eveneens meerkeuzevraag, ging over het effect van inspraak van de werknemers op de uiteindelijke beslissing van de directie. De uitkomsten zijn als volgt:

Tabel 4.6: Procentuele verdeling bij 'Effect van inspraak in managementbeslissingen'.

Dit verbetert de uiteindelijke beslissing.	36.8
Dit heeft weinig tot geen effect op de beslissing	49.4
Dit heeft een ongunstig effect op de beslissing.	2.3
Ik ben niet in de positie te antwoorden.	11.5

In procenten.

De gemiddelde score is hier 1.89 en de standaarddeviatie bedraagt 0.92. De mening overheerst dat de respondenten weinig tot geen effect hebben op de beslissingen van de directie.

De precieze formulering van de bovenstaande vraag heeft waarschijnlijk geleid tot uiteenlopende interpretaties. Een deel van de medewerkers heeft waarschijnlijk de invloed van inspraak beoordeeld op de inspraakmogelijkheden die men nu heeft en met 50% stellen dat zij geen tot weinig effect hebben op beslissingen. Een ander deel van medewerkers bekijkt 'inspraak' op zich; heeft inspraak een goede invloed op de beslissingen? Zij antwoorden dat dit de uiteindelijke beslissing verbetert. Deze verschillende interpretaties worden verondersteld op basis van het feit dat het niet logisch lijkt dat men eerst met grote meerderheid aangeeft te weinig invloed te hebben en dan te stellen dat dit (in de vorm van te weinig inspraak) juist de beslissing verbetert. Tussen deze twee vragen is geen significante correlatie gevonden. Door de uiteenlopende interpretatie waartoe deze enquêtevraag waarschijnlijk heeft geleid is ervoor gekozen met deze gegevens niet verder te analyseren.

De derde meerkeuzevraag evalueert het beslissingsproces door de directie.

Tabel 4.7: Procentuele verdeling bij 'Managementbeslissingsproces'.

De directie neemt een beslissing en informeerde de medewerkers later.	40.0
De directie neemt een beslissing en zoekt later de visie van medewerkers.	32.9
Een volledige discussie had plaats voordat de directie een beslissing neemt.	7.1
Gezamenlijk nemen de directie en de medewerkers een beslissing.	3.5
Ik ben niet in de positie te antwoorden.	16.5

In procenten.

Het gemiddelde bij deze vraag is 2.24 en de standaarddeviatie bedraagt 1.44.
Omdat de meerderheid van de respondenten voor de eerste twee opties heeft gekozen valt te concluderen dat de directie eerst een beslissing neemt en dan voornamelijk medewerkers informeert en anders achteraf de visie van de medewerkers er bij betrekt.

Omdat steeds ongeveer 15% van de respondenten aangeeft niet in de positie te zijn om te antwoorden is het zinnig te bekijken of juist deze respondenten zelf een leidinggevende functie hebben. Dit gebeurt door de gemiddelden te vergelijken op basis van een Anova-toets (Post hoc test, Bonferroni). Hieruit blijkt dat er geen significante samenhang tussen het hebben van een leidinggevende functie en het antwoorden dat men niet in de positie tot antwoorden is.

Tot slot zijn er een aantal beweringen opgesteld over de managementcommunicatie waarvan voor iedere stelling moet worden aangegeven in hoeverre met het hiermee eens dan wel oneens is. Zie voor de verdeling van de scores over de antwoordschaal tabel 7.5 in bijlage 7.

Tabel 4.8: Gemiddelde scores en standaarddeviatie bij 'Beweringen managementcommunicatie'.

	gem.	***st.dev.***
Er wordt genoeg informatie doorgegeven door de directie.	2.69	0.85
Informatie wordt niet aangepast aan mijn behoeften.	2.79	0.84
Er zijn voldoende inspraakmogelijkheden voor mij.	2.79	0.82
Overleg wordt niet volgens de regels georganiseerd.	2.95	0.9
Het duurt te lang voordat de directie informatie terugkoppelt.	3.12	0.85
De terugkoppeling van informatie is niet gedetailleerd genoeg.	3.04	0.83
Ik heb vertrouwen in de directie	2.88	0.95

Gemiddelden en standaarddeviaties.

Opvallende uitkomst is dat de optie 'Neutraal' bij alle beweringen rond de 50% schommelt, met uitzondering van de laatste vraag naar vertrouwen in de directie. Omdat de optie neutraal zo frequent gekozen wordt, mag worden aangenomen dat de geformuleerde beweringen geen grote knelpunten vormen in de communicatie van de directie. Toch blijkt de andere helft van de respondenten het liefst zou zien dat meer informatie wordt doorgegeven door de directie, men meer inspraakmogelijkheden zou krijgen, de informatie door de directie sneller teruggekoppeld zou worden en deze terugkoppeling gedetailleerder zou kunnen. Deze bevindingen worden echter niet organisatiebreed gesteund en verdienen een mindere urgentie. Iets meer mensen antwoordden ontkennend op de stelling dat men vertrouwen heeft in de directie (36%) dan bevestigend (26.2%).

4.2.3 De Interne communicatiemiddelen

Wat betreft de interne middelen is eerst gekeken naar de gebruikersfrequentie. Indien een middel niet op (de werksituatie van) een medewerker van toepassing is, werd de vraag overgeslagen. Zo staan alle Missings nu voor de optie 'Niet van toepassing'. Zie voor de verdeling van de scores over de antwoordschaal tabel 7.6 in bijlage 7.

Tabel 4.9: Gemiddelde score en standaarddeviatie bij 'Gebruiksfrequentie interne communicatiemiddelen'.

	gem.	***st.dev.***
De Klepper	3.6	1.3
De Formail	3.5	1.3
De E-mail	4.1	1.3
Het Intranet	3.4	1.3

Gemiddelden en standaarddeviaties.

Enigszins naar verwachting ligt de gebruiksfrequentie van de e-mail het hoogst. Steeds ca. de helft van de respondenten geeft aan het middel meestal tot altijd te gebruiken en ongeveer een vijfde van de respondenten geeft aan een interne middel nooit tot zelden te gebruiken. Om te kijken of het werkzaam zijn binnen een bepaald domein een significante samenhang met het gebruik van een intern middel heeft, is een Anova-toets uitgevoerd, zie Tabel 4.10

Tabel 4.10: Samenhang Domein en Gebruiksfrequentie interne communicatiemiddelen.

	sign.
De Klepper	0.166
De Formail	0.092
De E-mail	0.010*
Het Intranet	0.000*

One way Anova.
**** Significant, tweezijdig getoetst met een α<0.05***

Door het opstellen van een kruistabel blijkt duidelijk dat het domein Landschap & Ruimte significant minder vaak gebruik maken van de e-mail en het intranet. Dit is (deels) te verklaren doordat de gemeentewerfmedewerkers inderdaad weinig tot geen gebruik maken van deze communicatiemiddelen.
Vervolgens is de respondenten gevraagd naar hun tevredenheid met de verschillende interne communicatiemiddelen. Tabel 4.11. Zie voor de verdeling van de scores over de antwoordschaal tabel 7.7 in bijlage 7.

Tabel 4.11: Gemiddelde score en standaarddeviatie bij 'Tevredenheid met de interne communicatiemiddelen'.

	gem.	***st.dev.***
De Klepper	3.8	0.8
De Formail	3.7	0.9
De E-mail	3.8	0.85
Het Intranet	3.6	0.88

In procenten, m.u.v. gemiddelden en standaarddeviaties.
1 = Zeer ontevreden, 2= Ontevreden, 3= Neutraal, 4= Tevreden, 5=Zeer tevreden.

Gemiddeld bezien is men tevreden met de verschillende interne middelen en is de spreiding hiertussen niet groot te noemen. Opvallend is hier dat meer respondenten hebben aangegeven dat een interne middel niet op hen van toepassing is, dan bij de vraag naar gebruiksfrequentie. Het Intranet scoort het laagst op gebruikstevredenheid. Wanneer door middel van een Anova-toets wordt bekeken of het domein van een respondent een significante invloed heeft op de tevredenheid met het middel, geldt een significante invloed voor tevredenheid met de E-mail en het intranet. Zie tabel 4.12.

Tabel 4.12: Samenhang Domein en Tevredenheid met interne communicatiemiddelen.

	sign.
De Klepper	0.480
De Formail	0.105
De E-mail	0.000*
Het Intranet	0.003*

One way Anova.
**** Significant, tweezijdig getoetst met een α<0.05***

Uit domein Landschap & Ruimte is relatief het vaakst ontevredenheid geuit met de e-mail en het intranet. In principe is dit opvallend wanneer bedacht wordt dat de medewerkers van de gemeentewerf doorgaans weinig tot geen gebruik maken van deze interne middelen. Er is een kans dat men om juist deze reden zich ontevreden heeft geuit.

Vervolgens zijn een aantal beweringen opgesteld over de verschillende communicatiemiddelen, zij zijn voorgelegd aan de respondenten en staan met het gemiddelde en de standaarddeviatie weergegeven in tabel 4.13. Zie voor de verdeling van de scores over de antwoordschaal tabel 7.8, 7.9 en 7.10 in bijlage 7.

Tabel 4.13: Gemiddelde score en standaarddeviatie bij 'Beweringen over het personeelsblad; de Klepper'.

De Klepper…	***gem.***	***st.dev.***
is goed leesbaar.	4.0	0.73
bevat teveel sociale informatie	2.7	0.93
zou vaker moeten verschijnen.	2.7	0.97
bevat teveel politieke informatie.	2.2	0.72
is inhoudelijk goed.	3.7	0.67

Gemiddelden en standaarddeviaties.

De Klepper scoort hoog op leesbaarheid en een goede inhoud. De respondenten vinden niet dat hij teveel politieke informatie bevat of dat hij vaker zou moeten verschijnen. Iets meer dat een vijfde van de respondenten vindt het gehalte sociale informatie te hoog.

Ook zijn er een aantal beweringen geformuleerd over de Formail, Tabel 4.14.

Tabel 4.14: Gemiddelde score en standaarddeviatie bij 'Beweringen over de nieuwsbrief; de Formail'.

De Formail…	***gem.***	***st.dev.***
is goed leesbaar.	3.7	0.76
heeft nieuwswaarde	3.5	0.85
zou vaker moeten verschijnen.	2.9	0.85
is storend in digitale vorm.	2.1	1.1
is inhoudelijk goed.	3.5	0.74
zou ik zonder aankondigingsmail niet lezen.	3.8	1.1

Gemiddelden en standaarddeviaties.

De meerderheid van de respondenten vindt de Formail goed leesbaar en een nieuwsbrief met nieuwswaarde. De Formail hoeft niet vaker te verschijnen. De digitale verschijningsvorm moet evenals de aankondigingsmail behouden worden.
Tenslotte zijn een zelfde soort beweringen opgesteld voor het Intranet, Tabel 4.15.

Tabel 4.15 Gemiddelde score en standaarddeviatie bij 'Beweringen over het Intranet'.

Het Intranet…	***gem.***	***st.dev.***
heeft een heldere indeling.	3.2	0.9
mist werkrelevante informatie.	3.1	0.86
bevat teveel informatie.	2.7	0.95
genoeg tijd om alle relevante informatie door te nemen.	2.2	1.1

Gemiddelden en standaarddeviaties.

Over het algemeen vindt men de indeling van het intranet wel helder en wordt er enigszins werkrelevante informatie gemist. Het intranet bevat niet noodzakelijk teveel informatie. De gebruiksfrequentie en de tevredenheid met het Intranet zijn het laagst. De oorzaak hiervoor is misschien te vinden in het feit dat een ruime meerderheid van de respondenten het (helemaal) niet eens is met de stelling dat zij genoeg tijd hebben alle relevante informatie op intranet door te nemen.

Tenslotte is gevraagd of de respondenten rapportcijfers kunnen geven voor de Klepper, de Formail en het Intranet. Hieronder staan de gemiddelde cijfers en de range weergegeven:

Tabel 4.16: Gemiddeld rapportcijfer en de range van de interne communicatiemiddelen.

	Gemiddelde	***Range***
De Klepper	7.4	4 - 10
De Formail	7	2 - 9
Het Intranet	6.5	2 – 9

Per domein bekeken zijn de volgende rapportcijfers toegekend:

Tabel 4.17: Het gemiddelde rapportcijfer en de standaarddeviatie van de interne communicatiemiddelen per domein.

Domein :	*Klepper*	*st.dev*	*Formail*	*st.dev*	*Intranet*	*st.dev*
Directie	7	--	8	--	7	--
Personeel & Organisatieondersteuning	7.1	1.1	7.7	1.1	6.7	0.76
Control	7.5	0.55	6.8	1.2	6.7	0.82
Publiekszaken	7.6	0.88	7.3	0.86	6.6	1.5
Landschap & Ruimte	7.3	1.1	6.6	1.3	5.9	1.7
Veiligheid & Vergunningen	7.3	1.2	6.3	2.2	6.7	1.4

Het domein publiekszaken is het enige domein dat met de toegekende rapportcijfers het organisatiegemiddelde overtreft. Wel moet te allen tijde worden onthouden dat het responspercentage per domein erg verschillend is (en soms ook erg laag) en dat dit verschil het hier geschetste beeld kan vertekenen. Door het uitvoeren van een Anova-toets blijken de rapportcijfer niet significant te verschillen per domein.

4.2.4 De overlegvormen

De eerste overlegvorm die geëvalueerd wordt is het afdelingsoverleg. Hieromtrent werden een aantal beweringen geformuleerd waarvan respondenten moesten aangeven in welke mate zij het hier mee eens dan wel mee oneens zijn. De procentuele verdeling is terug te vinden in tabel 7.11 bijlage 7. Organisatiebreed bezien levert dit het volgende overzicht op:

Tabel 4.18: Gemiddelde score en standaarddeviatie bij 'Beweringen over het afdelingsoverleg'.

Het afdelingsoverleg...	*gem.*	*st.dev.*
is efficiënt.	3.4	1.0
resultaten zijn de moeite waard.	3.4	1.0
iedereen heeft een duidelijke inbreng.	3.3	1.1
heeft een heldere structuur.	3.4	0.97
duurt te lang.	2.7	0.97
heeft een te hoge frequentie	2.3	0.85
kent voldoende verspreiding van de besproken informatie.	2.9	0.84
sommige onderwerpen beter bilateraal overleggen.	2.7	0.96
domeindirecteur koppelt informatie uit directieoverleg niet goed terug.	3.0	1.0
loopt vaak uit.	3.2	0.93
uitloop hiervan vind ik storend.	2.9	1.1

Gemiddelden en standaarddeviaties.

Over het algemeen wordt het afdelingsgesprek efficiënt gevonden en zijn de resultaten ervan de moeite waard. Vaak heeft iedereen een duidelijke inbreng en is de structuur helder. Het afdelingsgesprek wordt overwegend niet te lang gevonden en vindt zeker niet te vaak plaats. Over de verspreiding van de besproken informatie en of sommige onderwerpen beter bilateraal overlegd kunnen worden is men verdeeld, dit zal per afdeling teveel verschillen. Het afdelingsoverleg loopt wel eens uit, maar dit wordt niet als echt storend opgevat.

Om deze oordelen naar domein op te splitsen is niet zinnig omdat de domeinen onderling weer uit een aantal afdelingen bestaan en de opsplitsing hiermee niets toevoegt. Wel is er een oordeel gegeven over het afdelingsgesprek door middel van het toekennen van een rapportcijfer. Dit is wel uitgesplitst naar domein om een overzicht te creëren van de spreiding per domein.

Tabel 4.19: Gemiddeld rapportcijfer voor het afdelingsgesprek per domein.

Domein :	*Rapportcijfer*
Directie	7
Personeel & Organisatieondersteuning	6.5
Control	8
Publiekszaken	6.7
Landschap & Ruimte	6.6
Veiligheid & Vergunningen	7

Door het uitvoeren van een Anova-toets blijken de rapportcijfer niet significant te verschillen per domein. Overigens moet ook hier weer in ogenschouw worden genomen dat het aantal respondenten per domein erg kan verschillen. Het gemiddelde cijfer bedraagt een 6.96.

De tweede overlegvorm die hier wordt geëvalueerd is de Celsiusgroepbijeenkomst. Allereerst is aan de respondenten gevraagd of zij reeds hebben deelgenomen aan dit overleg. 43% gaf aan in de Celsiusgroep zitting hebben genomen. Wederom zijn over deze overlegvorm een aantal beweringen geformuleerd. Hieronder in tabel 4.20 staan zij weergegeven. Zie voor de verdeling van de scores over de antwoordschaal tabel 7.12 in bijlage 7.

Tabel 4.20: Gemiddelde score en standaarddeviatie bij 'Beweringen over de Celsiusgroepbijeenkomsten'.

De Celsiusgroepbijeenkomst...	*gem.*	*st.dev.*
is efficiënt.	2.7	0.83
resultaten zijn de moeite waard.	2.8	0.79
iedereen heeft een duidelijke inbreng.	2.5	0.85
heeft een heldere structuur.	2.9	0.80
duurt te lang.	2.8	0.77
heeft een te hoge frequentie	2.8	0.76
kent voldoende verspreiding van de besproken informatie.	2.9	0.98
slechte terugkoppeling van informatie door de directie.	3.2	0.9.2
de lunchvorm is storend.	2.8	1.1
loopt vaak uit.	2.6	0.75
uitloop hiervan vind ik storend.	2.9	0.77

Gemiddelden en standaarddeviaties.

Bovenstaande beweringen worden door een groot aandeel van de respondenten met 'Neutraal' beantwoord. Hieruit kan worden opgemaakt dat de beweringen niet zeer urgente knelpunten bevatten. De volgende uitspraken, op basis van de tabel, gelden dus voor de andere helft van de respondenten.

De Celsiusgroepbijeenkomst wordt door hen niet erg efficiënt genoemd en de resultaten niet zonder meer de moeite waard. Niet iedereen heeft een duidelijke inbreng en de structuur is ook niet altijd duidelijk. De bijeenkomsten duren niet te lang en vinden ook niet te vaak plaats. Liever zou men een betere verspreiding van de besproken informatie zien en een betere terugkoppeling hiervan door de directie. De lunchvorm wordt niet in overheersende mate storend bevonden. De Celsiusgroepbijeenkomsten lopen niet vaak uit en (vanzelfsprekend) wordt dit dan ook niet als storend beschouwd.

Ook aan de Celsiusbijeenkomsten zijn rapportcijfers toegekend. Organisatiebreed kreeg deze overlegvorm een magere 5.4. Hier is het interessant te kijken hoe deze spreiding ligt per domein:

Tabel 4.21: Gemiddeld rapportcijfer voor de Celsiusgroepbijeenkomsten per domein.

Domein :	*Rapportcijfer*
Directie	8
Personeel & Organisatieondersteuning	6
Control	5.5
Publiekszaken	6.2
Landschap & Ruimte	4.3
Veiligheid & Vergunningen	6.8

Na het uitvoeren van een Anova-toets blijkt dat het domein significant van invloed is op het rapportcijfer (sign = 0.001). Zoals ook al uit bovenstaande tabel blijkt laat met name het Domein Landschap & Ruimte zich negatief uit over de bijeenkomsten. Ook hier geldt dat het aantal respondenten per domein verschilt.

4.2.5 Het overzichtsmodel.

Ter verificatie van het overzichtsmodel zoals opgesteld in de theoretische achtergrond, is een vraag gesteld naar het huidige en het gewenste resultaat van de totale interne communicatie. Let op: omdat hier maximaal drie keuzes gemaakt mogen worden telt het totaal van procenten op tot over de 100%.

Tabel 4.22: Huidig en gewenst resultaat van het totaal van interne communicatie.

	Huidig	*Gewenst*
Het creëren van een beter onderling begrip.	19	20
Het creëren van begrip voor veranderingen.	14	17
Het verbeteren van de sfeer binnen de organisatie.	20	28
De betrokkenheid van de medewerkers vergroten.	42	40
De afstand tussen directie en werkvloer verkleinen.	19	37
Efficiëntere werkprocessen realiseren.	16	24
De beslissingen in een kader plaatsen.	8	13
Een basis voor goede externe communicatie.	6	12
Het voorkomen van 'eilandvorming'.	19	25
Het elkaar behoeden voor valkuilen.	7	3

In procenten.

De belangrijkste conclusie is dat het resultaat van de totale interne communicatie zoals dit nu wordt gezien, overeenkomt met de meest gewenste situatie. Namelijk dat de interne communicatie zorgt voor een grotere betrokkenheid van de medewerkers. Het resultaat dat door interne communicatie de afstand tussen de directie en de werkvloer wordt verkleind, is in de dagelijkse situatie nog amper terug te vinden, maar wordt wel door een groot aandeel van de respondenten gewenst. Op de derde plaats vinden we in de huidige situatie dat interne communicatie de sfeer verbetert, wanneer men mag kiezen mag dit nog net iets meer gebeuren. Ook zouden de respondenten graag zien dat interne communicatie ervoor zorgt dat er efficiëntere werkprocessen worden gerealiseerd. Enkel het resultaat dat men elkaar behoedt voor valkuilen wordt minder gewenst dan het reeds gerealiseerd wordt.

5 Conclusie & Discussie

5.1 Beantwoording van de onderzoeksvragen.
Hieronder volgt de definitieve beantwoording van de onderzoeksvragen zoals geformuleerd in hoofdstuk 1. Voornamelijk zal informatie verkregen uit de medewerkers-enquête gebruikt worden om de deelvragen te beantwoorden, omdat het hier generaliseerbare gegevens betreft. Waar deze bevindingen in scherpe tegenstelling staan met de gegevens die de interviews genereerden, wordt dit vermeld.

5.1.1 Deelvraag 1
Hoe verlopen de informatie- en communicatiestromen (tussen de verschillende organisatieonderdelen) binnen de gemeentelijke organisatie Winterswijk?

In de interviews is getracht de communicatiestromen te verkennen aan de hand van de lopende projecten binnen de organisatie. Deze projecten en projectcommunicatie bleek te gevarieerd om organisatiebreed te kunnen verifiëren en daarom is dit subonderwerp in de medewerkers-enquête komen te vervallen. Omdat in het medewerkertevredenheidsonderzoek (internetspiegel.nl, 2006) naar voren is gekomen dat de informatievoorziening een negatief punt is, is hierop de nadruk komen liggen in de tweede fase van dit onderzoek. Uit de enquête blijken hieromtrent de volgende gegevens te concluderen:

Omdat uit de enquête de wens blijkt meer informatie te ontvangen dan men nu ontvangt, kan worden geconcludeerd dat de medewerkers voor hun gevoel niet kampen met een informatie-overload in de huidige werksituatie. Er moet meer de nadruk gelegd worden op informatie over werkzaamheden op andere afdelingen. Uit de interviews is dit naar voren gekomen in de zin van het integraal werken. Om dit speerpunt uit het organisatieontwikkelingtraject op een goede manier tot uitvoering te brengen is afstemming door de gehele organisatie nodig en dit proces begint met een goede informatievoorziening tussen alle organisatieonderdelen. Belangrijk is hier te spreken van informatie in plaats van losse gegevens, waarbij onderlinge afstemming het hoofddoel is.

Ook willen medewerkers met name meer informatie ontvangen over de resultaten van de eigen afdeling en over nieuwe diensten van de organisatie. Hieruit mag geconcludeerd worden dat deze onderwerpen vooralsnog onderbelicht worden.

Vervolgens blijkt dat medewerkers meer informatie willen van collega's van andere afdelingen, hetgeen niet verbazend is wanneer men ook meer informatie over werkzaamheden op andere afdelingen wenst. In het afstudeerrapport van Wilterdink (1998) staat een soortgelijke conclusie vermeld die stelt dat de verschillende sectoren en afdelingen elkaar niet voldoende informeren over hun werkzaamheden, mede veroorzaakt door de verschillende locaties.

Het causale verband tussen minder afdelingscommunicatie (horizontale communicatie) en de verschillende locaties waarop medewerkers zich bevinden, mag in dit onderzoek niet zonder meer worden verondersteld. Dit lijkt wel aannemelijk, doch het gebruik van moderne interne communicatiemiddelen zou dit probleem moeten (kunnen) ondervangen.

De eigen afdelingsmanager zou ook meer informatie mogen verstrekken, evenals andere afdelingsmanagers en de directie. Opvallend is wel dat er meer informatie gewenst wordt van 'menselijke bronnen' dan van de interne communicatiemiddelen. Vooral met de informatieve e-mail is men tevreden.

Wat betreft de interne informatie uitwisseling blijkt dat de verbeterpunten liggen bij de communicatie tussen de ondernemingsraad en de medewerkers en de afdelingen onderling. Dit laatste duidt weer op een voorwaarde voor integraal werken, waar blijkbaar breed

draagvlak voor is te vinden binnen de organisatie. Ook de informatie-uitwisseling tussen de Directie en de medewerkers wordt als verbeterpunt genoemd. Dit gegeven sluit aan bij een tweede kernpunt uit het organisatieontwikkelingtraject: sámenwerken door openbaarheid en transparantie. Vanuit de organisatie komt het geluid dat dit evengoed voor de Directie moet gelden. Goede punten blijken: tevredenheid omtrent de informatie-uitwisseling tussen de collega's onderling en tussen de respondent en zijn of haar directe leidinggevende.

Wanneer de respondenten naar de kwaliteit van ontvangen informatie, op basis van de criteria opgesteld door Reijnders (2000), wordt gevraagd, dan blijkt dat men deze doorgaans als inhoudelijk correct en duidelijk betitelt. Structurele problemen met de kwaliteit van verstrekte informatie zijn niet gebleken.

Het is noodzakelijk het gepercipieerde gat tussen de huidige informatie voorziening en de gewenste informatievoorziening te dichten. Dit gegeven wordt benadrukt door Koiter (2006): Een gebrek aan (bepaalde) informatiestromen kan leiden tot onzekerheid rondom werkzaamheden, onbegrip onder medewerkers onderling en uiteindelijk tot slechte bedrijfsresultaten. Van deze situatie is binnen de gemeente Winterswijk momenteel geen sprake, maar uit de risico's blijkt de noodzaak tot verbetering.

5.1.2 Deelvraag 2

Via welke interne communicatiemiddelen verkrijgen de medewerkers hun werkgerelateerde informatie?

In principe is deze deelvraag geformuleerd als een explorerende vraag. Uit de explorerende interviews is het volgende voortgekomen:

Het intranet wordt even vaak als Lotus Notes genoemd als frequent gebruikt bij de dagelijkse werkzaamheden. Ieder bedient zich van uiteenlopende informatie, dit kan deels afhankelijk zijn van de functie van de betreffende medewerker.

Ook te vinden op het intranet is de nieuwsbrief van de organisatie; de Formail. Opvallend is dat de nieuwsbrief meer nog dan de mail en het intranet wordt genoemd als frequent gebruikt bij de dagelijkse werkzaamheden.

Tevens is in de medewerkers-enquête gevraagd naar de gebruiksfrequentie van de verschillende middelen. Hieruit bleek dat steeds (+/-) de helft van de respondenten aangeeft bovengenoemde middelen meestal tot altijd te gebruiken, en een vijfde dat zij het middel nooit tot zelden gebruiken. Hier moet rekening worden met de verscheidenheid van werkzaamheden binnen de organisatie. Men heeft niet altijd beschikking over de verschillende middelen, hierbij is te denken aan de gemeentewerfmedewerkers. Het blijkt dan ook dat het domein Landschap & ruimte het minst gebruik maakt van de e-mail en het intranet. Enigszins naar verwachting ligt de gebruiksfrequentie van de e-mail over de gehele organisatie bezien, het hoogst. Koeleman (1992) zou hier concluderen dat de interne communicatie van de gemeente Winterswijk 'goed' is geregeld, omdat een zeer groot deel van de relevante beleidsinformatie die wordt gecommuniceerd, via de interne formele kanalen verloopt en dit gaat ook op voor de situatie binnen de gemeentelijke organisatie.

5.1.3 Deelvraag 3

Wat zijn de sterke en zwakke punten van de huidige inzet van de interne communicatiemiddelen volgens de medewerkers van de gemeente Winterswijk?

De gemeente Winterswijk heeft voor de start van dit onderzoek aangegeven te twijfelen of de gebruikte communicatiemiddelen op de juiste manier worden ingezet, de mogelijkheden van interne communicatie optimaal worden benut of dat er een behoefte is aan de inzet van geheel nieuwe communicatiemiddelen. Deze deelvraag naar sterke en zwakke punten leidde in de

exploratieve interviews al tot een grote hoeveelheid bevindingen. Op de vraag naar tevredenheid met de verschillende interne communicatiemiddelen in de medewerkers-enquête zijn de volgende gegevens gebleken:

Gemiddeld bezien is men tevreden met de verschillende interne middelen en is de spreiding tussen de verschillende middelen niet groot te noemen.

Schriftelijk communicatiemiddel
De Klepper scoort hoog op leesbaarheid en een goede inhoud. De medewerkers vinden niet dat hij teveel politieke informatie bevat of dat hij vaker zou moeten verschijnen. Iets meer dat een vijfde van de respondenten vindt het sociale informatie gehalte te hoog.

Elektronische communicatiemiddelen
Over het algemeen vindt men de indeling van het intranet wel helder maar wordt er enigszins werkrelevante informatie gemist. Het intranet bevat niet noodzakelijk teveel informatie. De gebruiksfrequentie en de tevredenheid met het Intranet zijn het laagst. Uit domein Landschap & Ruimte is relatief het vaakst ontevredenheid geuit met de e-mail en het intranet. In principe is dit vreemd wanneer bedacht wordt dat de medewerkers van de gemeentewerf doorgaans niet beschikken over deze interne communicatiemiddelen. Er is een kans dat men om juist deze reden zich ontevreden heeft geuit.

De meerderheid van de respondenten vindt de Formail op het intranet een goed leesbaar en inhoudelijk sterk communicatiemiddel en zien het bovendien als een nieuwsbrief met nieuwswaarde.

Lotusnotes wordt hier niet meer beschouwd omdat er door de organisatie is aangegeven dat er in het programma zelf geen aanpassingen kunnen worden aangebracht en een verandering naar bijvoorbeeld Windows Outlook ook niet zal gebeuren.

Rapportcijfers.
De rapportcijfers die werden uitgedeeld lopen uiteen. Gemiddeld ontvangt de Klepper een 7.4, de Formail een 7 en het Intranet een 6.5. Wanneer per domein wordt gekeken blijkt dat het domein publiekszaken het enige domein is dat met de toegekende rapportcijfers het organisatiegemiddelde overtreft. Wel moet ten aller tijden in het oog worden gehouden dat het responspercentage per domein erg verschillend is. De uitgedeelde rapportcijfers kunnen worden losgekoppeld van het domein waarin de werknemers werkzaam zijn, maar dit levert geen significante verschillen op.

Opmerkingen.
In het gedeelte van de medewerkers-enquête waar opmerkingen gemaakt kunnen worden betreffende de interne communicatiemiddelen zijn de volgende zaken geuit:

Het tijdgebrek dat medewerkers hebben met betrekking tot alle aanwezige informatie wordt als reden genoemd dat sommige communicatiemiddelen er wel eens bij in schieten. Ook de tijd die erin gaat zitten een bepaald onderwerp te traceren op het intranet hindert medewerkers. Er wordt geconstateerd dat telefonische – en mens-tot-mens communicatie steeds meer naar de achtergrond verdwijnt. Of dit echter positief dan wel negatief wordt bevonden wordt niet duidelijk.
De volgende opmerking is reeds geplaatst in de interviews; het telkens opnieuw moeten inloggen op het intranet verhindert medewerkers hiervan veel gebruik te maken. De oplossing wordt aangereikt dat intranet de hele dag bereikbaar zou moeten zijn.
Een laatste opmerking betreft de informatievoorziening naar de Leeghwaterweg, ofwel de gemeentewerf: Alle informatie lijkt hier één a twee dagen later aan te komen dat op alle kantoorafdelingen.

De gebruikte communicatiemiddelen worden volgens de medewerkers op de juiste manier ingezet. Vanzelfsprekend is verbetering altijd mogelijk, maar zeer grote knelpunten hieromtrent zijn niet gevonden.

5.1.4 Deelvraag 4
Welke behoeften en wensen heersen er onder de medewerkers betreffende de formele interne communicatiemiddelen op het gebied van beschikbaarheid?

Deelvraag 4 is in principe voldoende beantwoord in het kwalitatieve gedeelte: de interviews. Hierin werd gevraagd welk middel de respondenten onder geen beding zouden kunnen missen en welk middel in principe per direct afgeschaft zou mogen worden. Het blijkt duidelijk dat men gaat voor de afschaffing van de Knipselkrant.Vanuit de communicatieafdeling is echter een eigen klein onderzoek gestart naar de Knipselkrant omdat de organisatie tijdig moet weten of dit middel strikt noodzakelijk is voor de medewerkers. De wetgeving is veranderd en de organisatie zou nu handelen in strijd zijn met de copyrightwet. Wat betreft het behouden van de middelen steekt in de interviews de E-mail overal met kop en schouders bovenuit; het lijkt niet zinnig om dit organisatiebreed te verifiëren.

5.1.5 Deelvraag 5
Welke behoeften (en wensen) heersen er onder de medewerkers betreffende de gewenste, nieuwe formele interne communicatiemiddelen?

In de exploratieve interviews bleek vooral op deze vraag voor respondenten lastig een direct antwoord te formuleren. Het blijkt dat het merendeel van de geïnterviewden geen wensen heeft. Veelal is hiervoor de reden dat de mogelijkheden tot interne communicatie momenteel in voldoende mate aanwezig zijn. Waar wel suggesties werden gedaan gaat het vooral om verbeterpunten van de huidige communicatiemiddelen in plaats van een vervanging ervan.

Wat wel genoemd werd was dat het potentieel van het intranet beter gebruikt zou kunnen worden. Het digitaliseren van meer informatie, als verordeningen, beleidsstukken, interne memo's zou dit potentieel kunnen creëren.

Ook is er de suggestie op het intranet de verschillende lopende projecten te plaatsen en hun voortgang, zodat iedereen hiervan op de hoogte kan blijven.
Een aanvulling die niet direct onder de communicatiemiddelen valt maar zeker met interne communicatie samenhangt is de gebrekkige internetverbinding met de gemeentewerf (en het ontbreken van een kleurenprinter aldaar).

In de medewerkers-enquête werd een open vraag gesteld of medewerkers ideeën of suggesties hebben voor nieuwe communicatiemiddelen. De gegenereerde kwalitatieve resultaten zijn de volgende:

Iemand doet de suggestie tot een papieren informatiebulletin, waarin ontwikkelingen, resultaten en standpunten van politici, interviews en dergelijke, worden vermeld. Met de verschijningsinterval van één keer per maand. Een andere geïnterviewde maakt melding van een andere aanpak voor het ontvangen van informatie. Binnen het tweewekelijkse overleg van het domein Control worden kort de belangrijkste punten uit de Klepper, het intranet, de Formail en de DT-verslagen doorgenomen. Zo wordt alle noodzakelijke informatie gehoord. Uit deze respons blijkt duidelijk de 'informatie brengcultuur'. Allerhande informatie moet de medewerkers aangeleverd worden en dat wordt wel zo makkelijk gevonden. Een betere balans tussen het brengen en halen van informatie is hier gewenst. Deze bevinding strookt echter wel met de bevinding uit KPMG-rapport dat men over het algemeen een afwachtende houding inneemt en niet graag het initiatief en de verantwoordelijkheid neemt.

Overig commentaar:
Vaak wordt aangegeven dat het men aan tijd ontbreekt alle informatie te lezen. Iedereen heeft de neiging alles te willen weten en informatie is vaak niet doelgroepgericht. Informatie moet wel zinnig zijn en een doel dienen.

Concrete aanbevelingen rond nieuw in te zetten communicatiemiddelen zijn te vinden in hoofdstuk 6.

5.1.6 Deelvraag 6
Wat zijn de sterke en zwakke punten van de huidige inzet van de interne overlegvormen volgens de medewerkers van de gemeente Winterswijk?

De gemeente Winterswijk heet aangegeven graag minder vergaderingen te organiseren terwijl de efficiëntie van de georganiseerde vergaderingen zou moeten stijgen. In eerste instantie is in de interviews een aantal dimensies langsgelopen, waardoor een eerste beeld ontstaat:

Het afdelingsgesprek
Eerst is aan de medewerkers gevraagd hoe zij de efficiëntie van het afdelingsgesprek beoordelen. Het blijkt dat het oordeel van twee respondenten over hetzelfde afdelingsgesprek sterk kan verschillen. Het positieve oordeel overheerst. Wat men als positief beoordeelt is vrij subjectief, maar efficiëntie uit zich in een strakke voorzitting, een duidelijke agenda (die strak aangehouden wordt) en geen nodeloos heen en weer gepraat.

Het grote struikelblok wat betreft de duur is dat een (structurele) uitloop zeer vervelend wordt gevonden. Als er een bepaalde duur van te voren is ingecalculeerd en er wordt hieraan gehouden dan is men meer tevreden. Dit gegeven geldt ook wanneer er een bepaalde frequentie vooraf vastgesteld is; wanneer hiernaar gehandeld wordt is men niet snel ontevreden. De geïnterviewden vinden de resultaten uit dit overleg de moeite waard; er wordt in de praktijk iets mee gedaan. Wel wordt gesteld dat sommige onderwerpen niet in dit overleg thuishoren en beter bilateraal behandeld kunnen worden.

De Celsiusgroepbijeenkomsten
De geïnterviewden vinden deze vorm van vergaderen efficiënt. Efficiëntie wordt wel gezien als afhankelijk van de resultaten die deze overlegvorm genereert. Verder wordt het door de geïnterviewden niet gewaardeerd als de agenda ter plekke nog aangevuld wordt.

Het niveauverschil van de medewerkers ligt aan het oordeel over de inbreng van verschillende deelnemers ten grondslag. Het overheersende geluid is dat de geïnterviewden niet weten wat er gebeurt met de resultaten die voortkomen uit dit overleg. Al stellen sommigen dat het ventileren van de mening soms ook al genoeg en prettig is. Tenslotte wordt het resultaatgerichte doel van de overlegvorm in twijfel getrokken, het is meer een opiniërend overleg; het DT mag ervan opsteken wat het wil.

In de medewerkers-enquête ligt tevens de nadruk op het afdelingsgesprek en de Celsiusgroepbijeenkomsten. De uitkomsten hiervan luiden als volgt:

Het afdelingsoverleg.
Over het algemeen wordt het afdelingsgesprek efficiënt gevonden en zijn de resultaten ervan de moeite waard. Vaak heeft iedereen een duidelijke inbreng en is de structuur helder. Het afdelingsgesprek wordt overwegend niet te lang gevonden en vindt zeker niet te vaak plaats. Deze oordelen lijken erg positief; wanneer er gevraagd wordt een rapportcijfer voor het afdelingsgesprek te geven blijkt het gemiddelde toch een ruim voldoende: 6.96. De uitgedeelde rapportcijfers zijn wel afhankelijk van het domein waarin de werknemers werkzaam zijn.

De Celsiusgroepbijeenkomsten

Het blijkt dat 43% van de respondenten reeds zitting heeft genomen in de Celsiusgroepbijeenkomsten. Dit percentage is redelijk representatief voor de deelname van de gehele organisatie wanneer in ogenschouw wordt genomen dat de overlegvorm slechts eens in de zes weken wordt gehouden, slechts de helft van de deelnemers per keer wisselt en het feit dat de overlegvorm nog betrekkelijk 'nieuw' is.

De stellingen omtrent de Celsiusgroepbijeenkomsten zijn vaak neutraal beantwoord, waaruit ook hier kan worden opgemaakt dat de knelpunten geen punten van urgente zorg zullen zijn. Zwakkere punten zijn dat de Celsiusgroepbijeenkomst niet erg efficiënt wordt genoemd en de resultaten niet zonder meer de moeite waard zijn. Niet iedereen heeft een duidelijke inbreng en de structuur is ook niet altijd duidelijk. Liever zou men een betere verspreiding van de besproken informatie zien en een betere terugkoppeling hiervan door de directie. Goede punten: de bijeenkomsten duren niet te lang en vinden ook niet te vaak plaats.

Ook aan de Celsiusbijeenkomsten zijn rapportcijfers toegekend. Organisatiebreed kreeg deze overlegvorm een magere 5.4. De spreiding per domein laat hierover een verrassend beeld zien. De directie scoort, de door hen georganiseerde overlegvorm het hoogst met een 8, terwijl de medewerkers ten hoogste een 6.8 uitdelen (afdeling Veiligheid & Vergunningen). Het laagste cijfer dat is uitgedeeld komt van domein Landschap & Ruimte: een 4.3.

Opmerkingen.
Tot slot lopen de opmerkingen op het gebied van de interne overlegvormen nogal uiteen:
Sommige respondenten geven aan amper een afdelingsoverleg te hebben, terwijl anderen zeggen te kampen met een structurele uitloop ervan. Weer een volgende respondent geeft aan moeite te hebben met het lezen van de verslagen van het afdelingsoverleg vanwege alle afkortingen en de beknoptheid ervan.
Over de Celsiusgroep wordt gesteld dat door de wisselende samenstelling ervan, de meerwaarde van dit overleg in twijfel wordt getrokken en dat men van hoger hand meer openlijk moet zijn en minder moet verzwijgen.

De verschillende afdelingsgesprekken worden beter beoordeeld dan de Celsiusbijeenkomsten. De hiërarchie van de doelen die vergaderen kan bereiken loopt op naarmate het gevoel van betrokkenheid toeneemt (Reijnders, 2001, figuur 6, pag. 27). Voor het afdelingsgesprek lijkt te gelden dat zij resulteren in betrokkenheid dan wel steun. De Celsiusbijeenkomsten zullen geen hoger resultaat behalen dan bewustwording en een lage mate van begrip.

De wens tot minder vergaderen is niet direct gebleken. Wat betreft de frequentie en de duur van de besproken overlegvormen zijn geen grote knelpunten geconstateerd. Wel moet ervoor worden gewaakt niet te vergaderen om te vergaderen. Efficiëntie zou gehandhaafd moeten worden door een aantal criteria aan te houden. Zie hiervoor hoofdstuk 6 Aanbevelingen.

5.1.7 Deelvraag 7

Welke behoeften (en wensen) heersen er onder de medewerkers betreffende gewenste, nieuwe overlegvormen?

In de exploratieve interviews bleek het voor respondenten een lastige om een direct antwoord op deze vraag te formuleren. Toch kwamen hier de volgende suggesties uit voort:

De tevredenheid met de huidige overlegvormen overheerst. Er wordt wel aangegeven dat de domeindirecteuren slecht doorsluizen wat is besproken in het DT-overleg; de verslagen op intranet zijn vaak al verouderd. Andere suggesties zijn om bij 'grillige' projecten de vergaderfrequentie af te laten hangen van de behoefte. Bovendien zouden er in principe ook van projectoverleggen notulen gemaakt moeten worden. De laatste suggestie is om alle

overlegvormen later dan 13:00 uur te laten plaatsvinden in verband met de openstelling van de Publieksbalie.

In de medewerkers-enquête is gevraagd of de respondenten nog ideeën of suggesties hebben voor geheel nieuwe overlegvormen. De kwalitatieve resultaten die hieruit zijn voortgekomen staan hieronder weergegeven:

Een medewerker ziet het liefst zoveel mogelijk de communicatie via de mail verlopen. De tijd die aan overleg wordt besteed moet over zaken gaan waarbij leden echt moeten meedoen. Het enkel 'consumeren' van een vergadering zou tot de verleden tijd moeten behoren en men moet een vergadering gaan beleven in plaats van ondergaan.
Een tweede respondent geeft aan dat de terugkoppeling van de Celsiusgroep (van zowel Directie als bezoekende collega's) minimaal is. Dit is volgens de respondent in strijd met het doel van de Celsiusgroep; Peilen wat er bij de medewerker leeft, waarop het Directie Team vervolgens het beleid definieert.

5.1.8 Deelvraag 8

Is het voor de medewerkers duidelijk welke taken en verantwoordelijkheden zij hebben op het gebied van interne communicatie?

Uit het eerdergenoemde KPMG-rapport is gebleken dat de structuur van taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden niet geheel duidelijk zijn binnen de organisatie. Met deze deelvraag wordt bekeken in hoeverre dit voor de taken en verantwoordelijkheden ten opzichte van de interne communicatie geldt. Uit de interviews is het volgende gebleken:

Men is op de hoogte van de taken en verantwoordelijkheden ten opzichte van de middelen, met de uitzondering van geïnterviewden die aangeven 'geen idee' te hebben omdat dit hen nooit helder is uitgelegd. De geïnterviewden zien als taken en verantwoordelijkheden ten opzichte van de middelen de kennis waarvan je wel en geen gebruik mag maken, wat absoluut niet mag en wat men zelf aan inhoud zou kunnen en moeten toevoegen. Richtlijnen hieromtrent worden op prijs gesteld zolang zij duidelijkheid verschaffen en geen 'regels' zijn.

Wat betreft de overlegvormen binnen de organisatie wordt unaniem geantwoord dat de taken en verantwoordelijkheden van medewerkers duidelijk zijn, hierover wordt meer gecommuniceerd dan bij de middelen. Op de vraag wat dan deze taken en verantwoordelijkheden zijn wordt gemeld dat dit voor overlegvormen vastgesteld is, dat er ter plekke afspraken omtrent het overleg worden gemaakt en actieve deelname gewenst is.

Uit het afstudeerrapport van Wilterdink (1998) blijk dat de taken en verantwoordelijkheden met betrekking tot de interne communicatie niet duidelijk zijn, met name wat betreft wie wanneer welke informatie moet doorgeven of verzamelen voor welke doelgroep(en). Deze conclusie strookt niet geheel met de conclusie uit dit onderzoek die stelt dat taken en verantwoordelijkheden niet gehéél duidelijk zijn.

Uit de interviews is dus gebleken dat mensen niet *exact* weten wat hun taken en verantwoordelijkheden zijn ten opzichte van de middelen (voor de overlegvormen is dit al duidelijker), maar heerst wel de mening dat deze naar behoren worden vervuld. Omdat de medewerkers zelf taken en verantwoordelijkheden noemden als 'integerheid' (wat betreft bijv. het emailgebruik), 'initiatief tonen tijdens overleg' en 'Het weten wat kan en mag en wat juist niet', is het lastig om hieromtrent stellingen te formuleren welke worden geëvalueerd in de enquête. Bovendien valt te betwijfelen of dit zinnig zou zijn wanneer er rond dit onderwerp geen grote knelpunten zijn vastgesteld in de interviews. Aanbevelingen hieromtrent staan vermeld in hoofdstuk 6.

5.1.9 Deelvraag 9
Hoe percipiëren de medewerkers van de gemeente Winterswijk de ondersteuning van interne communicatie bij verschillende projecten binnen de gemeente?

In principe is het onderwerp 'projecten' te breed en te gevarieerd gebleken om op een juiste manier te onderzoeken (in kaart te brengen) en hierover valide uitspraken te doen. In de tweede fase van het onderzoek is deze deelvraag dan ook komen te vervallen. Uit de interviews valt te concluderen dat men wel tevreden is met de ondersteuning van interne communicatie bij de projecten, maar er is een aantal kanttekeningen bij de projectcommunicatie te plaatsen, zoals de geringe betrokkenheid van sommige projectleiders. Ook blijkt dat er binnen de afdeling of met de betrokken projectgroep beter gecommuniceerd wordt tijdens projecten, dan met de opdrachtgever of projectleider.

Verder werd de ondersteuning door de afdeling Communicatie niet optimaal gewaardeerd; ondanks de gepercipieerde goodwill laat de capaciteit van de afdeling communicatie te wensen over. Verder zien de geïnterviewden graag dat alle lopende projecten op het intranet weergegeven worden en moet de reeds aanwezige informatie op het intranet omtrent projecten up-to-date gehouden worden, hetgeen nu niet het geval is.

De ondersteuning van de projecten als zodanig wordt representatief gevonden in hoeverre projecten over één kam geschoren kunnen en mogen worden. Wederom komt het tijd- en capaciteitgebrek van de afdeling communicatie ter sprake.

5.1.10 Deelvraag 10
Hoe percipiëren de medewerkers van de gemeente Winterswijk de communicatie met het management?

Deelvraag 10 is in het tweede gedeelte van het onderzoek geformuleerd omdat dit zowel in (vragenlijsten uit) de literatuur als in de vorm van communicatie (los van de interviewguide) ook al in de interviews naar voren kwam. Onder management wordt hier de directie verstaan.

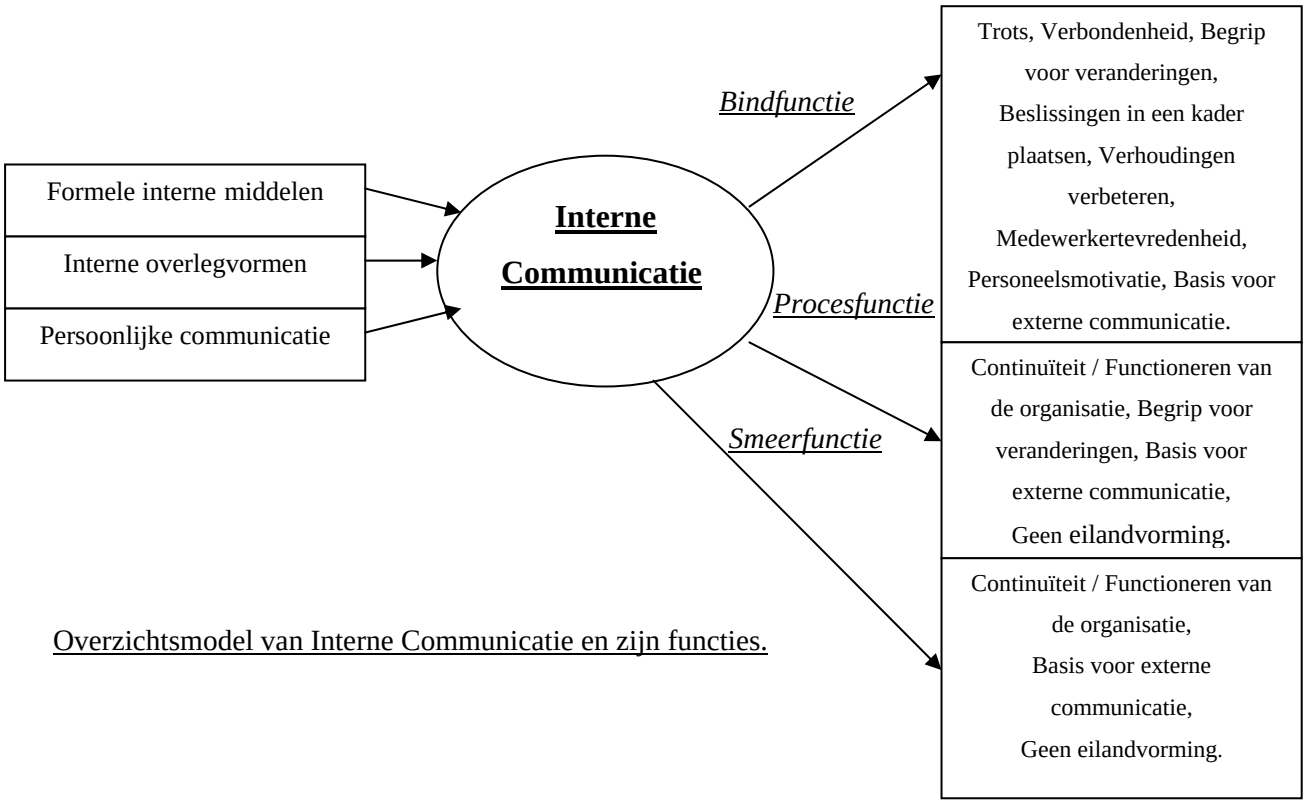
Over het algemeen heeft de medewerker van gemeente Winterswijk te weinig invloed op managementbeslissingen. De inspraak zoals men deze nu heeft hebben geen tot weinig effect op de beslissingen, maar inspraak op zich wordt als positief beschouwd en hiermee heeft dit een verbetering van de beslissing tot gevolg.

Uit de enquêteresultaten valt vervolgens te concluderen dat de directie eerst een beslissing neemt en dan voornamelijk medewerkers informeert of, in mindere mate, achteraf de visie van de medewerkers er bij betrekt.
Uit de antwoorden op de stellingen over het management blijkt dat hier geen urgente, organisatiebreed gepercipieerde, knelpunten liggen. Hierin wordt een uitzondering gemaakt bij de laatste stelling over het vertrouwen in de directie. Meer dan eenderde van de respondenten heeft op deze vraag ontkennend geantwoord. Een slecht vertrouwen in de Directie heeft direct invloed op het gevoel van verbondenheid met de organisatie door de medewerkers (postmes et al, 2001). Omdat voor de overige stellingen geldt dat slechts de helft heeft aangegeven het eens of oneens te zijn, en men hierover onderling vrij verdeeld is, worden de resultaten hiervan niet verder benadrukt.

In het afstudeerrapport van Wilterdink (1998) staat als duidelijke conclusie weergegeven dat communicatie vanuit het managementteam toentertijd voornamelijk uit eenrichtingsverkeer bestond, niet iedereen bereikt werd en de communicatie op zich onduidelijk is. De eerste bevinding wordt door dit onderzoek enigszins gesteund: de bottom-up communicatie blijft achter en is niet gewaarborgd door het in het leven roepen van een Celsiusgroep. De verspreiding van informatie door de Directie heeft zich door de komst van moderne interne communicatiemiddelen verbeterd. Dat de verspreide informatie onduidelijk wordt gevonden

lijkt alleen bevestigd door commentaar van de minder hoog opgeleide medewerkers die bezwaren uiten tegen het niet aflatende gebruik van de ambtelijke taal.

Het overzichtsmodel.
Tot slot wordt het resultaat van de interne communicatie als totaal geëvalueerd. In de medewerkers-enquête is gevraagd naar dit resultaat van de totale interne communicatie in zijn huidige vorm, en het resultaat zoals dat door de medewerkers gewenst wordt. Voor de duidelijkheid wordt het overzichtsmodel uit hoofdstuk 2 hier nogmaals weergegeven:



Overzichtsmodel van Interne Communicatie en zijn functies.

Het totaal van formele interne middelen (intranet, personeelsblad, nieuwsbrief en e-mail), interne overlegvormen en persoonlijke communicatie vormt de interne communicatie van de gemeente Winterswijk. Via de bindfunctie, de procesfunctie en de smeerfunctie leidt de interne communicatie tot een tal van gewenste situaties / toestanden. Het geheeld aan interne middelen en interne overlegvormen behoeft zo goed als geen aanvulling is eerder gebleken. Wel kunnen specifieke verbeteringen zoals geformuleerd in hoofdstuk 6 bijdragen aan een betere interne communicatie en hiermee zorgen voor effectiever en efficiënter functioneren van de gemeentelijke organisatie.

De belangrijkste conclusie is dat het huidige resultaat van de totale interne communicatie, overeenkomt met de door de medewerkers meest gewenste situatie. Namelijk het resultaat dat de interne communicatie zorgt voor een grotere betrokkenheid van de medewerkers. Het is duidelijk dat hiermee de bindfunctie van interne communicatie wordt bedoeld en deze functie met dit specifieke resultaat al goed benut wordt en men hier tevens veel waarde aan hecht.

Het resultaat dat interne communicatie de afstand tussen de directie en de werkvloer verkleint, is in de dagelijkse (werk)situatie nog amper waar te nemen, maar wordt wel door een groot aandeel van de respondenten gewenst. De afstand tussen directie en medewerker lijkt hiermee groot. Het uitbreiden van frequente en adequate top-down informatie en het

vergroten van de bottom-up communicatie zou onder andere kunnen leiden tot een beter gevoel van verbondenheid, betere verhoudingen en op de lange termijn tot een beter vertrouwen in de directie. Hiermee geven de medewerkers aan dat dit aspect van de bindfunctie nog onderbelicht is.

Op de derde plaats vinden we in de huidige situatie dat interne communicatie de sfeer verbetert, maar wanneer men mag kiezen dit nog meer mag gebeuren. Wederom betreft het hier de bindfunctie van de interne communicatie.
Tenslotte zouden de respondenten graag zien dat interne communicatie ervoor zorgt dat er efficiëntere werkprocessen worden gerealiseerd. Hier is de continuïteit, of tenminste het functioneren van de organisatie in het geding. Dit zijn aspecten van zowel de proces- als de smeerfunctie die nader belicht moeten worden.

Vooral de bindfunctie wordt dus erg belangrijk gevonden. Enerzijds worden aspecten hieruit gerealiseerd (naar de mening van de medewerkers soms nog niet genoeg) anderzijds is ook hier de wens tot realisatie daar het resultaat in mindere mate zichtbaar is binnen de organisatie. De smeer- en procesfunctie worden minder belangrijk gevonden, de resultaten van beide functies komen ook grotendeels overeen. Er lijkt in eerste instantie geen noodzaak tot het verbeteren van deze functies, toch zijn de hieruit voortkomende resultaten belangrijk omdat zij zorgen voor de continuïteit en het functioneren van de organisatie als geheel.

5.2 Discussie

Hieronder zullen kort de beperkingen van dit onderzoek, de suggesties voor vervolgonderzoek en de relevantie van dit onderzoek voor andere organisaties worden geschetst.

5.2.1 Beperkingen van het onderzoek

Zoals alle onderzoeken kent ook dit onderzoek bepaalde beperkingen, welke hier kort worden weergegeven.

Er is gekozen voor een onderzoeksopzet waarbij eerst een verkennend beeld is geschetst door het houden van interviews. Hierna is gedeeltelijk op basis van de resultaten uit deze interviews een medewerkers-enquête opgesteld. Resultaat van deze volgorde is dat er beter geïnformeerd wordt gevraagd naar gegevens, teneinde deze organisatiebreed te kunnen verifiëren. Helaas heeft dit wel tot gevolg dat directe beweegredenen en argumentatie voor de resultaten gevonden in de medewerkers-enquête achterwege blijven.

Ten tweede is gebleken dat interne communicatie een zeer breed begrip is. Het aantal verschillende overlegvormen, communicatiestromen en projecten is te groot gebleken om volledig in kaart te brengen. Ook is het zaak de enquête voor het hele medewerkersbestand relevant te laten zijn (en bovendien niet te langdradig en gedetailleerd). Hierdoor moesten in dit onderzoek keuzes worden gemaakt waardoor de breedte van dit onderzoek ingeperkt wordt. In nader onderzoek zoals gesuggereerd in paragraaf 5.2.2, kunnen de onbelichte onderwerpen uitgebreider worden behandeld.

Bovendien is ervoor gekozen respondenten van de medewerkers-enquête alleen hun overkoepelende domein te laten vermelden. Dit omdat anders de anonimiteit niet gegarandeerd kon worden. Dit heeft helaas tot gevolg dat er minder specifieke uitspraken gedaan kunnen worden omtrent bijvoorbeeld het afdelingsoverleg.

Voor de verspreiding van de enquête is voor plaatsing op een internetsite gekozen, te weten studentenonderzoek.com. Achteraf had non-respons kunnen worden voorkomen door te vermelden uit hoeveel vragen de enquête bestaat. Nu is er enkel een tijdsindicatie gegeven hoe lang de respondent gemiddeld bezig zal zijn met het invullen. De site staat ‘terugbladeren’ niet toe en wanneer respondenten wilden weten hoeveel vragen er nog volgden, dan bladerde men, zonder het verder invullen van de vragenlijst, vooruit. Dit

resulteerde in een aantal half ingevulde vragenlijsten. Commentaar van respondenten op de vragenlijst was dat de vragen voor meer uitleg vatbaar zouden zijn en dat er hierdoor een vertekend beeld zou ontstaan. Bovendien werd de moeilijkheidsgraad van de enquête voor bepaald personeel soms nog te hoog geacht. Beide complicaties kunnen gevolgen hebben voor de betrouwbaarheid van het onderzoek, maar de mate waarin dit voorkwam doet dit niet verwachten.

Achteraf is door de op meerdere manieren te interpreteren vraag naar managementcommunicatie besloten niet verder te gaan met de betreffende gegevens. Hierdoor is bijvoorbeeld niet onderzocht of de gemeten ontevredenheid met de managementcommunicatie een samenhang vertoont met het werkzaam zijn binnen een bepaald organisatieonderdeel.

Tot slot is opmerkelijk dat er is frequent wordt geciteerd van de auteur Koeleman (1992). Op het eerste gezicht lijkt dit enigszins verouderde literatuur. Dit is echter zijn basisboek van waaruit hijzelf in nieuwere versies voortbouwt. Omdat dit onderzoek voornamelijk de basistheorie betreffende de interne communicatie benodigde, is ervoor gekozen deze versie te gebruiken.

5.2.2 Suggesties voor vervolgonderzoek

Het doen van onderzoek resulteert in het doen van meer onderzoek. Tijdens dit onderzoek en achteraf lijkt het raadzaam vervolgonderzoek te verrichten naar de volgende aspecten:

Zoals boven vermeld is het een lastige zaak gebleken alle aspecten van interne communicatie in kaart te brengen. De overlegvormen kunnen per soort worden geëvalueerd door het uitdelen van beknopte vraagformulieren met een aantal standaardvragen en ruimte voor opmerkingen, direct na afloop van de vergadering. De invulling van deze formulieren kan anoniem geschieden en de formulieren worden direct na de vergadering weer ingeleverd. Vanzelfsprekend moeten de resultaten op de langere termijn in praktijk worden gebracht.

Ook moet er een medewerkerevaluatie komen om te achterhalen welke werkrelevante informatie er precies gemist wordt op het intranet. Het lijkt zinnig om deze informatie per afdeling op het intranet te plaatsen, maar deze wel voor iedereen toegankelijk te maken teneinde de onderling afstemmingsmogelijkheden te vergroten. Dit onderzoek zou het best de vorm aan kunnen nemen van groepsinterviews tijdens een afdelingsoverleg, omdat het te verwachten is dat de afdeling over soortgelijke relevante werkinformatie willen beschikken. De afdelingsmanager functioneert hierbij als gespreksleider en zou verantwoordelijk moeten zijn voor de rapportage en de verspreiding van de besproken informatie.

Tot slot, maar allerminst onbelangrijk, zou er onderzoek moeten worden gedaan naar het in werking stellen van bottom-up communicatiekanalen of organen. Het betrekken van medewerkers blijkt een onderbelichte zaak, waar nog tal van mogelijkheden liggen. Er zou via het intranet een korte vragenlijst verstuurd kunnen worden waarin gevraagd wordt naar suggesties of mogelijkheden tot bottom-up communicatie.

5.2.3 Relevantie onderzoek voor andere organisaties.

De gevonden knelpunten in dit onderzoek komen overeen met gevonden knelpunten in veel andere onderzoeken. Het maakt hier geen verschil of dit profit dan wel non-profit organisaties betreft. Overeenkomstige knelpunten in de interne communicatie die uit andere onderzoek zijn gebleken betreffen onder andere de managementcommunicatie: Gebrek aan openheid van het management. Het is voor veel medewerkers niet duidelijk waar het management zich mee bezig houdt. Hierdoor groeit het wantrouwen richting het management (Numan, 2001). Het betreft in dit geval een non-profit organisatie. Ook in dit soort organisaties blijkt een gebrek

aan terugkoppeling. Er wordt te veel vergaderd zonder dat er concrete besluiten genomen worden. Men ziet weinig resultaat van eerder genomen besluiten. Dit leidt tot verkeerde verwachtingen en frustraties. Het is belangrijk om na het nemen van een besluit de vervolgstappen te bespreken, zodat iedereen weet wat van hem of haar verwacht wordt. Ook in de projecten zou men elkaar meer feedback moeten geven. Hierdoor wordt de betrokkenheid verhoogd en kan een betere kwaliteit geleverd worden aan de opdrachtgevers.

Tenslotte wordt het gebrek aan informatie uitwisseling toegeschreven aan de verdeelde huisvesting. Informatie-uitwisseling tussen de vestigingen is minimaal, hierdoor gebeurt het dat het wiel steeds opnieuw uitgevonden moet worden. De respondenten geven aan informatie-uitwisseling tussen de verschillende vestigingen wél belangrijk te vinden (Numan, 2001). Aangezien de knelpunten overeenkomen zullen ook de mogelijke oplossingen dan wel aanbevelingen in grote lijnen overeenkomen. Numan doet onderzoek naar non-profit organisaties in het algemeen, en daarmee zou dit onderzoek dan ook relevant kunnen zijn voor alle organisaties met deze organisatievorm.

6 Aanbevelingen

Hieronder staan aanbevelingen weergegeven die tot doel hebben de interne communicatie binnen de gemeentelijke organisatie te verbeteren. De aanbevelingen zullen soms gelijk zijn aan de, in de discussie genoemde, vervolgonderzoeken, vandaar dat het uitvoeren van dergelijk onderzoek tevens aan te raden is.

6.1) Richtlijnen ter verduidelijking

Ontwikkel richtlijnen op het gebied van informatievoorziening: wie moet welke informatie, met welke verschijningsinterval, aan wie kenbaar maken?

Uit met name de exploratieve interviews is gebleken dat men niet altijd exact op de hoogte is van zijn taken en verantwoordelijkheden omtrent de interne communicatie. Over het algemeen stelt men hiervan wel een idee te hebben, maar richtlijnen hieromtrent ontbreken nog. Wanneer gevraagd wordt of men behoefte heeft aan het opstellen van allerhande richtlijnen blijkt een duidelijk 'nee' wanneer men denkt aan 'regeltjes'. Er blijkt echter een 'ja' wanneer het hier een 'verduidelijking' betreft. Er moet onder andere duidelijkheid worden verschaft welke content voor welk medium kan en mag worden aangeleverd en voor welke taken men wel en geen beroep kan doen op de communicatieafdeling. Over de taken en verantwoordelijkheden omtrent de verschillende overlegvormen is al meer duidelijkheid, omdat hierover doorgaans meer gecommuniceerd wordt.

Ondanks het intensieve gebruik van verschillende interne communicatiemiddelen binnen de gemeentelijke organisatie wijst het onderzoek uit dat men graag meer informatie ontvangt. Er is dus geen sprake van informatie-overload. Men wil beduidend meer informatie over werkzaamheden op andere afdelingen en de resultaten van de eigen afdeling. Er moeten omtrent deze informatievoorziening evengoed richtlijnen worden opgesteld. Wie moet welke informatie, met welk verschijningsinterval, aan wie kenbaar maken? Uit de enquête blijkt overigens ook van wie men met name meer informatie zou willen ontvangen: de eigen en de andere afdelingsmanagers en de Directie. Met het vastleggen van richtlijnen kunnen degenen voor wie zij gelden ook verantwoordelijk worden gehouden voor een juiste informatievoorziening. Een voorbeeld van een dergelijke richtlijn kan een contentrichtlijn betreffende het e-mailgebruik zijn gebaseerd op de in de organisatie geldende normen en waarden. Verwijs bijvoorbeeld voor de informelere communicatie naar de op stapel staande interne media als het prikbord en het forum.

Ook kan de deur tot het aanleveren van content voor op het intranet worden opengezet door hieromtrent richtlijnen te communiceren. Een idee is om alvast overkoepelende termen op te stellen. Termen als 'Actueel' en 'Beleid' met een korte uitleg hierbij, geven de medewerker handvatten om hun content in te plaatsen.

Het meest praktisch zou zijn dat de algemene, voor vrijwel ieder personeelslid geldende, richtlijnen gebundeld worden en het document hiermee een duidelijke leidraad vormt bij het inwerken van nieuw personeel. Een logische vervolgstap is om dit document op het intranet te plaatsen.

6.2) Uitbreiding en aanpassing van de interne communicatiemiddelen.

Er zijn in zowel de exploratieve interviews als in de medewerkers-enquête geen duidelijke suggesties gedaan voor geheel nieuwe communicatiemiddelen. Het betreft vooral verbeterpunten die vaak door niet meer dan een enkele medewerker worden ondersteund. Daarom volgen hieronder voornamelijk suggesties voor verbeteringen aan de interne middelen.

Intranet

Bekijk vanuit de medewerkers welke informatie (voorziening) gewenst is.

De medewerkers geven aan op intranet wel werkrelevante informatie te missen. Bij de opzet van dit medium is niet vanuit de medewerkers bekeken welke informatie zij hier terug willen vinden. Toch is het (mede met het oog op integraal samenwerken) aan te raden hiernaar onderzoek te doen. Een aantal suggesties voor aanvullingen van de content van intranet staan reeds in de conclusie vermeld zoals het weergeven van informatie onder een 'afdelings-tabblad' en deze voor alle afdelingen toegankelijk te maken om het integraal samenwerken meer in de hand te werken.

Een volgende tip is om het algemene karakter van de aangeboden informatie (zoals staat vermeld in de beschrijving van intranet door de organisatie) niet strikt te handhaven door ook actuele en hiermee veranderlijke informatie aan te bieden. Denk hierbij bijvoorbeeld aan een overzicht van alle lopende projecten, hun voortgang en betrokkenen, zodat de mogelijkheid tot sámenwerken en afstemmen in hogere mate geboden wordt.

Smoelenboek.

Voeg meer informatie toe ter realiseren van efficiënter werken en houdt de informatie up-to-date.

Vermeld bij de personalia ook de dagen die de medewerker wekelijks werkzaam is. Dit voorkomt verspilling van tijd die anders besteed zou zijn aan het traceren van de betreffende medewerker. Houdt bovendien bestanden als het smoelenboek en de telefoon lijsten up-to-date om efficiëntie te waarborgen. Dit lijkt een open deur, toch blijkt uit ervaring dat dit lang niet altijd gebeurt.

Ideeënbus

Maak het bottom-up kanaal meer toegankelijk.

De ideeënbus lijkt (de feedback uit de interviews in acht genomen) een niet door iedereen frequent gebruikt medium. Toch is dit een bottom-up communicatiemiddel dat niet verwaarloosd mag worden. Raadzaam is te benadrukken dat ook de kleinere aanpassingen of veranderingen mogen worden geuit. Misschien zelfs punten van kritiek, eventueel anoniem, mits de afzender door het medium niet te traceren valt. Zo wordt de ideeënbus op intranet met recht een inspraakorgaan en beter benut teneinde de betrokkenheid van de medewerkers te vergroten, hetgeen ook het meest gewenste resultaat van interne communicatie is gebleken.

Forum / Prikbord

Neem beide media in werking en benadruk het informele karakter ervan.

Het digitale Forum en Prikbord dat op de planning staat is een medium voor de meer informele informatie. Deze informatie wordt nu voornamelijk via de e-mail gecommuniceerd en dit kan bij de medewerkers irritatie opwekken. Een zeer informele mail met een oppervlakkige mededeling kan door een drukke medewerker als misbruik van het medium

worden beschouwd. De meest concrete aanbeveling hier is dat deze op planning staande media in werking genomen moeten worden.

6.3) Overlegstructuur

Formuleer criteria omtrent het verloop en de inhoud van vergaderingen.

De wens tot een lagere vergaderfrequentie is uit het onderzoek niet direct gebleken. Wel zou de efficiëntie van de overlegvormen omhoog kunnen door formulering van criteria omtrent het verloop en de inhoud van een vergadering.

De nu genoemde criteria voor efficiëntie moeten als subjectief worden beschouwd, omdat elke vergadering een ander karakter kent. Efficiëntie kan worden gewaarborgd door:

1) Een strakke voorzitting.
- Belangrijk wordt gevonden dat er geen oeverloze discussies worden gevoerd, ervoor gezorgd wordt dat niemand ongehoord blijft en er geen onderwerpen aan bod komen die beter bilateraal kunnen worden overlegd. De nadruk binnen het overleg moet liggen op openheid. Zaken die een strakke voorzitting in de weg staan moeten direct gecommuniceerd kunnen worden.
2) Een duidelijke agenda wordt van te voren worden opgesteld en minstens twee dagen voor de vergadering worden verspreid. Bovendien moet deze tijdens de vergadering strikt worden aangehouden.
3) Er moeten begrijpelijke notulen worden opgesteld, uitgeschreven en binnen twee dagen onderling worden verspreid.
4) Tenslotte moet binnen de gestelde tijd van maximaal een week tevens een actiepuntenlijst worden verspreid.
5) Realisatie: met de resultaten uit het betreffende overleg ook daadwerkelijk iets worden gedaan; de implementatie ervan moet voor de werknemer merkbaar zijn.

De beperkingen van dit onderzoek gaven reeds weer dat het niet goed mogelijk is geweest een volledig beeld van alle verschillende vergadervormen te verkrijgen. De suggestie bestond uit een beknopt onderzoek hiernaar: De overlegvormen kunnen per soort worden geëvalueerd door het uitdelen van beknopte vraagformulieren met een aantal standaardvragen en ruimte voor opmerkingen, direct na afloop van de vergadering. Evalueer zo de verschillende overlegvormen op bijvoorbeeld de eerder genoemde zes criteria en nodig de deelnemers uit (daag ze uit!) tot het leveren van commentaar ter verbetering van de betreffende overlegvorm. De invulling van deze formulieren kan anoniem geschieden en de formulieren worden direct na de vergadering weer ingeleverd. Vanzelfsprekend moeten de resultaten op de langere termijn in praktijk worden gebracht. Mocht uit het gesuggereerde vervolgonderzoek naar de overlegvormen blijken dat er aan een bepaalde overlegvormen structureel iets schort dan kunnen er specifieke verbeteringen worden aangebracht. Is het probleem van groter omvang dan valt een training in ‘vergadertechnieken en communicatie’ te overwegen.

6.4) Managementcommunicatie

Maak als Directie gebruik van tweezijdige communicatie. Vergroot de aandacht voor bottom-up kanalen en leg de nadruk op transparantie, openbaarheid en inspraak.

De kritiek die in de medewerkers-enquête naar voren is gekomen heeft vaak betrekking op de management communicatie. Over het algemeen heeft de medewerker te weinig invloed op managementbeslissingen en de inspraak zoals men deze nu heeft hebben geen tot weinig effect op de beslissingen. Uit de literatuur is al gebleken dat men het niet op prijs stelt 'tot doelgroep van de zendinspanningen van het management te worden gereduceerd'. Medewerkers willen niet behandeld worden als een verzameling relatief passieve ontvangers die klaar staan om de boodschappen van het management in zich op te nemen en vervolgens te handelen conform deze boodschappen. Om behoorlijk te kunnen functioneren willen medewerkers een stem hebben in de organisatie waarvoor zij werken. Zij willen zelf mogelijkheden tot medezeggenschap hebben en hebben er niet alleen behoefte aan boodschappen op maat de verkrijgen of enkel feedback te leveren, er is ook de behoefte naar zendactiviteit op eigen initiatief. Er moeten voor alle medewerkers dus voldoende mogelijkheden tot informatieparticipatie zijn, zodat een voor alle partijen bevredigende interne openbaarheid kan ontstaan (Van Putte, 1998). Een veelgehoorde simpele oplossing is het gebruikmaken van tweezijdige communicatie; dit vergroot de betrokkenheid en de motivatie van de medewerkers. De zojuist genoemde uitbreiding van de ideeënbus is een voorbeeld van bottom-up communicatie en daarmee niet direct tweezijdige communicatie. Het klankbordoverleg van de Celsiusgroep is dit wel maar krijgt gemiddeld een laag rapportcijfer en volstaat dus niet als voornaamste inspraakorgaan. Bovendien wijst het feit dat medewerkers de informatie-uitwisseling tussen hen en de Directie als verbeterpunt zien, dat transparantie, openbaarheid en inspraak wenselijk zijn. Indien hieraan gehoor wordt gegeven zal op de lange termijn het vertrouwen in de Directie stijgen, hetgeen gunstig is voor het functioneren van de organisatie in zijn geheel. Zoals Wiliquet (1999) stelt: *Er is geen sprake van betrokkenheid zonder dialoog, geen vertrouwen zonder mogelijkheid tot discussie*.
Informatieopenheid leidt tot een betere motivatie van de medewerkers. Dit betekent dat men medewerkers op de hoogte houdt van, en betrekt bij:
1. Hetgeen er in de organisatie omgaat;
2. De richting die de organisatie uitgaat;
3. De rol die de medewerkers hierbij spelen.

Wat betreft de beslissingen die de Directie neemt, zal in de toekomst dus gekozen moeten worden voor tenminste de dialoogaanpak, waarbij er sprake is van tweerichtingsverkeer en uitwisseling van informatie over standpunten ten aanzien van veranderingen, waar het management niet alleen informatie doorgeeft maar ook luistert naar zijn medewerkers. Nog beter zou zijn wanneer de Directie een discussieaanpak zou kunnen invoeren; Deze aanpak is erop gericht de medewerkers te betrekken bij het veranderingsproces door hen inspraak en medezeggenschap te geven (Reijnders, 2001). Kortom: een open communicatieklimaat. Ook hier is het constructief de medewerkers uit te dagen tot het openlijk geven van hun mening om op deze wijze samen tot een structurele verbetering te komen.

Medewerkers worden geacht hierop respons te ontvangen en zonodig beloning voor suggesties en medewerking te ontvangen. Waar nodig zal ook hier rekening moeten worden gehouden met het verschil in opleidingsniveau tussen de verschillende personeelsleden. Top-down communicatie is idealiter voor ieder begrijpelijk, zo voelt ieder zich bij de organisatie betrokken en wordt hierdoor op de langere termijn een 'wij-gevoel' gecreëerd.

De directie moet zich bovendien het volgende realiseren: In de klassieke zin wordt managen beschouwd als een activiteit die gericht is op het zorgen voor een efficiënte uitvoering van activiteiten die de doelstellingen van een organisatie moeten realiseren. Voor het modernere managen is een mensgerichte houding gewenst. De mensgerichte aspecten betreffen alle acties die gericht zijn op het onderhouden van relaties met medewerkers, medemanagers en meerderen. Het doel van deze acties is een goede werksfeer en de motivatie van medewerkers te bevorderen (Koeleman, 1997).

6.5) (Verdeelde) huisvesting

Realiseer de gezamenlijke huisvesting ter verbetering van de interne communicatie en stimuleer het contact tussen afdelingen.

Het signaal dat er meer informatie van andere afdelingen wordt gewenst, duidt op een verlangen beter onderling te kunnen afstemmen. Ondanks moderne communicatiemiddelen kan de oorzaak van dit verbeterpunt ook worden gezocht bij de verdeling van het personeel over de verschillende gemeentelocaties. De situatie van verdeelde huisvesting heeft hiermee nadelige gevolgen voor het totaal van interne communicatie. Koeleman (1992) zegt over locaties dat veel bedrijven tegenwoordig te maken hebben met verschillende (productie)locaties. Medewerkers zitten verspreid over verschillende gebouwen die zich, als het tegen zit, op verschillende plaatsten bevinden. Deze spreiding heeft gevolgen voor de wijze waarop de interne communicatie verloopt. Zijn bevinding hieromtrent is dat hoe verder mensen fysiek van elkaar af liggen, hoe groter de kans dat er sprake is van aparte netwerken, waartussen weinig communicatie zal plaatsvinden. De gemeente Winterswijk is momenteel bezig met een pand waar alle ambtenaren gezamenlijk geïnstalleerd kunnen worden. Na een definitieve vestiging aldaar zou een verbetering in communicatie zichtbaar moeten worden, waarin minder vaak opnieuw het wiel uitgevonden hoeft te worden. Met de nieuwe huisvesting kan een nieuw soort bijeenkomst worden geïntroduceerd waarin (verwante) afdelingen samenkomen, teneinde het contact tussen de afdelingen te stimuleren. Exploiteer de gezamelijke board- en meetingrooms en draag zorg voor een gezamenlijke kantine.

6.6) Algemeen

Bekijk interne communicatie met het oog op de toekomst.

Interne organisatie dient allereerst gebaseerd te zijn op organisatiedoelen. Interne communicatie met het oog op de toekomst houdt in dat er zou specifiek moet worden bekeken wat er aan de interne communicatie moeten worden toegevoegd dan wel veranderd met het organisatieontwikkelingtraject in het achterhoofd. De bevindingen uit dit onderzoek sluiten deels bij het traject aan, hetgeen aangeeft dat de doelen die door het traject worden nagestreefd een breed draagvlak hebben.

Momenteel zijn er in de organisatie al verschillende projecten gestart voornamelijk ter realisering van efficiëntere werkprocessen. Hieronder vallen de samenstelling van basisbestanden, het in gebruik nemen van InProces en de uitwerking / uitvoering van het organisatieontwikkelingtraject. Bij al deze projecten is interne communicatie onontbeerlijk en de medewerkers zouden hierbij tijdig en volledig geïnformeerd, zoniet betrokken moeten worden. Een goede interne communicatie kan de begeleiding bij uitstek vormen bij het veranderingsproces en hiernaast de (solide) basis vormen voor allerlei andere (externe) doeleinden.

Literatuurlijst

Bouwman, H. (2001). *Communicatie in de informatiesamenleving.* Utrecht: uitgeverij LEMMA BV.

Evers, W. J. M. & Putte, M. C. van (1995). Organisationele openbaarheid. Interne communicatie vanuit communicatiewetenschappelijk perspectief. *Communication, Culture and Community*, pp. 307- 319.

Goldhaber, G. M. (1993). *Organizational communication*. (6th ed.). Dubuque, IA: Brown.

Gronstedt, A. (2000). *The customer century, Lessons from world-class companies in integrated marketing and communications.* New York: Routledge.

Hatch, M.J. & Schulz, M. (2000). Schaling the tower of babel: Relational differences between identity, image, and culture in organizations. *The expressive organizations, linking identity, reputation and corporate brand.* pp. 11-35.

Hattersley, M.E., & McJannet, L. (1997). *Management Communication: Principles and practice,* New York: McGraw-Hill/Irwin.

Heidar, K. & Saglie, J. (2001). *Predestined parties? Organizational change in Norwegian Political Parties.* http://www.essex.ac.uk/ecpr/events/jointsessions/paperarchive/grenoble/ws22/heidar.pdf , 08/05/2006.

Hogendoorn, M. (1999). *Communicatieonderzoek, Een strategisch instrument.* Utrecht: uitgeverij Coutinho, derde druk.

Hüttner, H., Renckstorf, K. & Wester, F. (Eds.)(2001). *Onderzoekstypen in de communicatiewetenschap*. Alphen aan den Rijn: uitgeverij Kluwer.

Janssens, L. (2000). *De ene gemeente is de andere niet… Een onderzoek naar interne communicatie in de Vlaamse gemeenten.* PWS-Paper. (http://webhost.ua.ac.be/psw/pswpapers/PSWpaper%202000-01%20janssens.pdf, *24/04/2006).*

Jennings, C., W.E.J. McCarthy & R. Undy. (1990). *Employee Relations Audits.* London: Routlegde

Kelly, D. (2000). Using vision to improve organisational communication. *Leadership & Organisational Development Journal.* Vol 21, Iss 2, pp. 92-101.

Koeleman, H.T. (1992). *Interne communicatie als managementinstrument: Strategieën, achtergronden, middelen.* Bohn Stafleu Van Loghum, Houten.

Koeleman, H. T. (1997). *Interne communicatie als managementinstrument. Strategieën, achtergronden, middelen*, 3e herziene druk, Bohn Stafleu Van Loghum, Houten, 1997.

Koiter, T. (2006) *Interne communicatie, weet wat je personeel bezighoudt !, (*http://www.anthill.nl/pags/m_artikelen_werkt_k203.html *)*, 20/03/2006.

Numan, M. (2001). *Interne communicatie in non-profit organisaties. Een casusonderzoek bij Stichting Collusie Milieuzorgprojecten. (https://dare.ubvu.vu.nl/bitstream/1871/9089/1/0107-Interne+communicatie.doc, 08/05/2006).*

Peng, W. & Littlejohn, D. (2001). Organisational communication and strategy implementation - a primary inquiry, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. Vol 13, Iss 7, pp.360-363.

Postmes, T., Tanis, M., & DeWit, B. (2001). Communication and commitment in organizations: A social identity approach. *Group Processes and Intergroup Relation*s, Vol 4, pp. 227-246.

Putte, M.C. van (1998). *Interne communicatie: van theorie naar praktijk.* Bussum: Uitgeverij Coutinho.

Riel, C.B.M. van (1992). *Identiteit en Imago. Grondslagen van corporate Communication.* Schoonhoven: Academic Service.

Rebel, H.J.C. (2000). *Communicatiebeleid en communicatiestrategie.* Uitgeverij Boom, Amsterdam.

Reijnders, E. (2000). *Interne communicatie: aanpak en achtergronden.* 2e herziene druk, Assen: Van Gorcum.

Ruler, B. van (2004). Organisaties, media en openbaarheid: menage à trois, Amsterdam: Universiteit van Amsterdam (Inaugurele Rede).

Studenten Onderzoek, (www.studentenonderzoek.com), Publicatie medewerkers-enquête: 01/06/2006.

Vocht, A. (2002). *Basishandboek SPSS voor Windows*, Utrecht: Bijleveld Press

Wester, F. & Peters, V. (2004). *Kwalitatieve analyse. Uitgangspunten en procedures*. Bussum: Coutinho.

Wiliquet, P. (1999). *Vernieuwingen in de Vlaamse administratie. De interne communicatie in het ministerie van de Vlaamse Gemeenschap'.* (http://www.ethesis.net/administratie/administratie.pdf, *24/04/2006).*

Wilterdink, E. (1998). *Communicatie in de gemeente Winterswijk. Een onderzoek naar de interne communicatie van de gemeente Winterswijk.*

Documenten gemeente Winterswijk

- *Gemeentegids Winterswijk 2006.*
- *Intranet gemeente Winterswijk.*
- Organisatiedocument 2010*: Visie op de Gemeente; Beter voor elkaar*.
- Bijlagen bij *"Uitwerking Visie 2010"*.
- KPMG-rapport: BBI-traject, 1998.
- Rapport*: Veranderen is niet voor anderen, Rapport over de ontwikkeling van de gemeentelijke organisatie van Winterswijk (2002).*
- *Verschillende uitgaven van personeelsblad 'De Klepper'.*
- *Verschillende uitgaven van nieuwsbrief 'Formail'.*
- *Medewerkertevredenheidsonderzoek,Internetspiegel;* www.internetspiegel.nl (24/04/2006)
- Sociaal Jaarverslag 2005, gemeente Winterswijk.
- Document: *Evaluatie InProces, 2006.*
- Notulen van Afdelingsvergaderingen,
- Notulen van Domeinvergaderingen,
- Notulen van Celsiusgroepbijeenkomsten.

Bijlagen

Bijlage 1:
Verzoek om medewerking aan een interview naar de interne communicatie in de gemeentelijke organisatie.

Goedemiddag,
U bent er misschien van op de hoogte dat er momenteel een onderzoek loopt naar de interne communicatie in de gemeente Winterswijk. De meningen van medewerkers omtrent de interne communicatiemiddelen en de overlegvormen binnen de organisatie worden hierin tegen het licht gehouden. Het einddoel van het onderzoek is een verbetering van de overlegstructuur en van de inzet van de interne communicatiemiddelen binnen de gemeente.

Er is gekozen voor een onderzoeksopzet waarbij eerst een tiental medewerkers geïnterviewd wordt om een eerste diagnose van de sterke punten en de knelpunten van de interne communicatie te kunnen stellen. De selectie hiervoor is tot stand gekomen op basis van twee criteria; de medewerkers werken bij verschillende organisatieonderdelen, en zijn betrokken (geweest) bij een project. Bij de selectie is de keuze op u gevallen. Daarom wil ik u hierbij dan ook vriendelijk verzoeken uw medewerking te verlenen aan een interview. De onderwerpen die in dit interview behandeld zullen worden, zijn:

- De begeleiding van interne communicatie bij (lopende) projecten; de inhoud of het verloop van de projecten zal slechts kort aan bod komen.
- De begeleiding van interne communicatie bij dagelijkse werkzaamheden.
- In beide gevallen wordt interne communicatie opgesplitst in de formele interne middelen en in de interne overlegvormen van de gemeente Winterswijk.

Het belang van dit onderzoek voor de gemeentelijke organisatie is groot en de voordelen van duidelijke resultaten legio: een evaluatie van de werking van interne communicatie op basis van de mening van de medewerkers zal leiden tot nieuwe inzichten en sluitende aanbevelingen. De medewerkerbetrokkenheid neemt toe indien er daadwerkelijk een concreet gevolg komt op de uitkomsten van dit onderzoek.

Het is de bedoeling dat het interview wordt opgenomen en ongeveer een uur in beslag zal nemen. De gegevens die u in dit interview verstrekt, zullen vertrouwelijk worden behandeld. Indien u wenst deel te nemen aan het interview, ontvang ik graag een mail met een voorstel voor de datum, tijd en locatie. Ik ben beschikbaar vanaf 20 maart en hoop binnen dan en twee weken alle interviews af te kunnen nemen. Indien u vragen heeft ben ik verder te bereiken onder kiesnummer 314.

Ik hoop op uw medewerking!

Lotte Wander, Stagiaire communicatie (afstudeerstage)

Bijlage 2: Interviewguide.
Interviewguide

Goedemiddag,
allereerst hartelijk dank voor uw medewerking. (hoe wil respondent aangesproken worden)
Dit interview zal gaan over je ervaringen met de interne communicatie in de gemeente Winterswijk. Ik stel straks een vraag over bijvoorbeeld de knelpunten die u ziet in de interne communicatie waarop u vrij kunt antwoorden. Ik wil u vragen goed naar de vraag te luisteren alvorens te antwoorden. Ik hoop dat u geen bezwaar hebt tegen het gebruik van een voicerecorder. (aan!)

Dan wil ik graag benadrukken dat alles wat u straks zegt vertrouwelijk behandeld zal worden en dat er aan de hand van de antwoorden nooit herleid zal worden tot individuele personen.
Heeft u nog vragen voordat we gaan beginnen?

Eerst een korte uitleg:
Interne communicatie bestaat uit de interne communicatiemiddelen, zoals de gemeente het Intranet, Lotusnotes, het personeelsblad en de nieuwsbrief heeft (en op het intranet: de knipselkrant, het medianieuws, de persberichten, de ideeënbus en het smoelenboek staan),Verder zijn er de verschillende overlegvormen; hieronder worden alle vergaderingen en gesprekken verstaan.

(Projecten.)
Omdat er tal van projecten lopen binnen de gemeente Winterswijk en er bovendien wordt verwacht dat de ondersteuning van interne communicatie bij een project van groot belang is, wordt dit onderwerp behandeld in het eerste gedeelte van dit interview.

(De begeleiding van interne communicatie bij projecten.)

U bent momenteel betrokken bij een project:

1) Kunt u **kort** vertellen over het doel van het project? (Inleidende vraag)

2) Hoe verloopt het contact met de opdrachtgever? (Deze moet immers het projectresultaat goedkeuren)? *(via welke middelen dan wel welke overlegvormen en met welk oordeel)*
   En hoe verloopt het contact met andere projectmedewerkers?

3) Welk soort informatie wordt er voornamelijk gecommuniceerd tijdens dit project? (vier soorten informatie van Reijnders:
   - Beheerinformatie (Informatie over de voortgang)
   - Beleidsinformatie (Informatie over het beleid)
   - Sociale informatie (Informatie over personeels- en sociale zaken) of
   - Taakinformatie? (Informatie ten behoeve van het primaire proces/ uitvoering)

4) Ondersteunt de interne communicatie **het project** voldoende naar uw mening?
   - De aanwezige middelen
   - De aanwezige overlegvormen

   Hulpcriteria:
   (efficiënt / effectief) (aansluitend op informatiebehoefte?)
   Hulpvraag: is de informatie die u ontvangt omtrent het project: Tijdig verstrekt en ontvangen, Inhoudelijk correct, Relevant en bruikbaar, Helder en toegankelijk, Compleet?)

   - Duidelijk vragen naar *het waarom* van de mening betreffende ondersteuning.
   - *(Indien van toepassing)* Wat voor informatie mist u?
   - *(idem)* Welke verbeteringen zou u voorstellen?

5) Is de ondersteuning van interne communicatie zoals u net noemde voor dit project representatief voor meerdere van uw *(vroegere)* projecten? (Ja, okay / Nee, op welke manier verschilt dit?)

Het tweede deel van het interview behandelt de begeleiding van interne communicatie bij de ***dagelijkse werkzaamheden****. Allereerst kort een aantal vragen over de middelen van de gemeente Winterswijk zoals zojuist genoemd.*
(Lotusnotes, het Intranet, Het personeelsblad, de Nieuwsbrief)(en op het intranet: de knipselkrant, het medianieuws, de persberichten, de ideeënbus en het smoelenboek).

(De begeleiding van interne communicatie bij dagelijkse werkzaamheden.)

1) Welke interne communicatie**middelen** gebruikt u frequent? (ongeveer zo vaak als het verschijningsinterval / nalopen) Welke van deze middelen voorzien u effectief van (werk)informatie vindt u?

2) Vindt u dat de mogelijkheden optimaal worden benut zoals de middelen nu ingezet worden? Nee → Waar ziet u knelpunten / zwakke punten en hoe zou u dit liever zien? (Ja → kunt u uitleggen waarom?)

Al we het extreem bekijken:

2b) Welk middel zou u afschaffen als u er één zou moeten kiezen? En waarom?
Welke middel zou u onder geen beding willen afschaffen en waarom?

3) Wenst u nog aanvullingen op het gebied van de interne middelen? (nieuwe middelen? Mist u een functie of bepaalde informatie? Hoe zouden zij eruit moeten zien en wat voor soort informatie verschaffen zij idealiter)

4) Wat vindt u zijn de *sterke punten* van de bestaande interne middelen? (doorvragen waarom, waaraan dit ligt)
   - Lotusnotes - Personeelsblad
   - Intranet - Nieuwsbrief

5) Is het voor u duidelijk welke taken en verantwoordelijkheden u heeft ten opzichte van de interne communicatiemiddelen? (ja, uitleg) (Indien Nee) Hoe denkt u dat de beste manier is om deze taken en verantwoordelijkheden wel duidelijk te krijgen?

Tenslotte behandelt dit interview de overlegvormen binnen de gemeentelijke organisatie. Hierbij wordt onder andere gevraagd naar het Afdelingsgesprek, het Domeinoverleg, en de Celsiusgroepbijeenkomsten. Vanzelfsprekend wordt hier enkel naar gevraagd als deze overlegvorm op u van toepassing is.

- *Aan welke overlegvormen neemt u deel wanneer u uw dagelijkse werk uitvoert en kunt u hierbij aangeven wat u van de overlegvorm op zich vindt? (goede / slechte punten en waarom).*

*Voor het onderzoek zijn het **Afdelingsgesprek, het Domeinoverleg en de Celsiusgroepsbijeenkomsten** het belangrijkst. U neemt deel aan …*

- Kunt u deze overlegvormen op de volgende punten beoordelen?

Vindt u deze vorm efficiënt / effectief?
Vindt u de resultaten die voortkomen uit deze vorm van overleg de moeite waard? Heeft iedereen altijd een duidelijke inbreng?
Hoe beoordeelt u de

a) Structuur van deze overlegvorm?
b) Frequentie
c) Duur.

6) Wenst u nog aanvullingen op het gebied van vergaderingen of andere overlegvormen? (nieuwe overlegvormen)
Indien ja, welke, hoe en waarom?

7) Tot slot: Is het voor u duidelijk welke taken en verantwoordelijkheden u heeft ten opzichte van de interne overlegvormen? (ja, uitleg) (Indien Nee) Hoe denkt u dat de beste manier is om deze taken en verantwoordelijkheden wel duidelijk te krijgen?

Bijlage 3:
Interview citaten

4.4.5 Resultaten
In deze paragraaf worden de in paragraaf 4.4.3 geformuleerde deelvragen beantwoord aan de hand van de resultaten uit de tien exploratieve interviews. De conclusies die hieruit worden getrokken zijn enkel gebaseerd op deze tien interviews en daarom niet organisatiebreed generaliseerbaar.

Deelvraag 1.
De eerste deelvraag van dit onderzoek luidt als volgt: Hoe lopen de communicatiestromen binnen de gemeentelijke organisatie Winterswijk? Deze deelvraag is in de interviewguide opgesplitst in een drietal concrete vragen. Namelijk, "Hoe verloopt de interne communicatie in gemeentelijke projecten?". En ten tweede: "Wat voor soort informatie wordt er in de projecten vooral gecommuniceerd?". Omdat de informatiestromen die via de middelen verlopen erg slecht in kaart zijn te brengen, wordt hier overgegaan op de overlegvormen. De vraag die hierover gesteld wordt luidt: Aan welke verschillende vormen van overleg nemen de medewerkers van de gemeente Winterswijk deel?. Het oordeel op de verschillende overlegvormen komt later aan bod en is te vinden bij de beantwoording van deelvraag 6.

De eerste concrete vraag is opgesplitst in drie onderdelen: communicatie met de opdrachtgever, contact met projectgroepmedewerkers en de interne middelen waarmee de projectcommunicatie openbaar gemaakt wordt.

Communicatie met de opdrachtgever.
Het begrip 'opdrachtgever' is vaak te vaag om contact mee te hebben, zoals 'de gemeente Berkeland' of zelfs de landelijke regering. Indien het wel duidelijk is wie de opdrachtgever is met wie wordt gecommuniceerd, is deze communicatie voor projectmedewerkers, in tegenstelling tot projectleiders, vaak niet gebruikelijk.

Het contact met projectgroepmedewerkers.
Vervolgens zal contact met andere projectgroepmedewerkers veelal via de mail verlopen, maar vermoedelijk nog vaker via het persoonlijke gesprek, indien dit enigszins mogelijk is. In projecten wordt bovendien vaak vergaderd. Omdat in een project vooruitgang een belangrijke zaak is, wordt de frequentie van het overleg vaak afgestemd op de behoefte. De noodzaak van het nemen van een bepaald besluit op korte termijn zal leiden tot een uitnodiging voor een overleg, terwijl een 'radiostilte' veroorzaakt door informatie die op zich laat wachten, de vergaderfrequentie omlaag brengt.

Projectcommunicatie via interne middelen.
Wanneer projecten hun doel of voortgang aan de gehele organisatie kenbaar willen maken zal het intranet (en hiermee de afdeling Communicatie) het eerst worden ingeschakeld. Het voorkeursmedium hiervoor is de gemeentelijke nieuwsbrief Formail op het intranet. Gaat het echter om het op de hoogte brengen van een, vooraf bekende, selecte groep medewerkers dan zal dit waarschijnlijk via een memo gebeuren.

Een weergave van de 'succes- en faalmomenten' die bij deze vraag genoemd zijn:

- *"Ik kan me voorstellen dat het handig is om bijvoorbeeld tijdens een vergadering, om iemand eventjes bij te praten. Dat hoeft niet op papier te gebeuren, zolang het maar gebeurt. En ik merk dat sommige werkgroepvoorzitters hun werkgroepleden wat te weinig informeren".*
- *"Het communicatietraject is eigenlijk veel uitgebreider (opgesteld..), dan uiteindelijk uitgevoerd. En vooral door tijdgebrek van de afdeling Communicatie".*
- *"De projectleider vertoonde zich weinig op de afdeling, terwijl onze afdeling functioneerde als projectuitvoerder. Hij bracht hiermee zijn betrokkenheid slecht tot uiting".*

De tweede concrete vraag gesteld in de interviewguide betreft het soort gecommuniceerde informatie binnen de verschillende projecten. Hierbij is de onderverdeling van Reijnders (2000) gehandhaafd.

Het bleek dat tijdens projecten drie soorten informatie zo goed als even vaak worden gecommuniceerd: beleidsinformatie, beheerinformatie en taakinformatie. Per project ligt de nadruk vaak wel op één, hooguit twee soorten informatie; een project van de beleidsafdeling van de gemeente zal veel beleidsinformatie communiceren en wellicht nauwelijks taakinformatie over de daadwerkelijke uitvoering van het project. De buitendienst van de gemeente zal dit in hun projecten vaak omgekeerd ervaren. De door Reijnders genoemde informatiesoort 'sociale informatie' wordt in projecten niet (formeel) gecommuniceerd. In de organisatie is hiervoor, buiten projecten om, ruimte beschikbaar in het personeelsblad.

De derde vraag gaat over de verschillende overlegvormen in de organisatie: 'Aan welke verschillende vormen van overleg nemen de medewerkers van de gemeente Winterswijk deel?'.

Uit de interviews is gebleken dat bijna alle respondenten deelnemen aan het afdelingsoverleg, met uitzondering van de buitendienstmedewerkers. Soortgelijk overleg heeft hier een andere naam: Onderling Opzichteroverleg. Acht van de tien respondenten hebben reeds deelgenomen aan het klankbordoverleg; de Celsiusgroepbijeenkomsten. Een negende respondent gaf aan op de betreffende data niet beschikbaar te zijn en de overgebleven respondent staat zeer waarschijnlijk nog op de lijst om uitgenodigd te worden.

Omdat de selectie van respondenten gedeeltelijk gebaseerd is op deelname aan een project in de organisatie, neemt een relatief groot aantal medewerkers deel aan het projectoverleg; vijf op de tien. De andere vijf respondenten nemen hoogst waarschijnlijk wel zitting in dergelijke overlegvormen, maar deze zijn niet gestructureerd in de zin van een vaststaande frequentie en duur. De overige vormen van overleg waaraan de medewerkers vertellen deel te nemen,zijn vaak te functiespecifiek of te ongestructureerd om hier uitgebreid te beschouwen. Voorbeelden die wel genoemd werden zijn het bilaterale overleg, de korte werkgesprekken, het clusteroverleg en domeinoverleg.

Deelvraag 2.

De tweede deelvraag van dit onderzoek luidt als volgt: Via welke interne communicatiemiddelen verkrijgen de medewerkers hun werkgerelateerde informatie? Er werd gepoogd hierop een antwoord te vinden, door het stellen van de volgende concrete vraag: Welke communicatiemiddelen worden frequent gebruikt bij de uitvoering van de dagelijkse werkzaamheden? Er wordt hier ook beschouwd waarom deze middelen dan al niet frequent gebruikt worden.

Het valt te verwachten dat het mailprogramma van de gemeente, Lotusnotes, veelvoudig genoemd wordt. Naast de centrale mailfunctie, geven een aantal medewerkers aan ook van de andere mogelijkheden van het programma gebruik te maken. Voornamelijk wordt hiermee gedoeld op het gebruik van de elektronische agenda. Daarnaast worden ook de 'takenlijst'-functie en het tekstverwerkingsprogramma genoemd.

Het intranet wordt even vaak als Lotusnotes genoemd als frequent gebruikt bij de dagelijkse werkzaamheden. Ieder bediend zich van uiteenlopende informatie, dit kan deels afhankelijk zijn van die functie van de betreffende medewerker. Het vaakst worden de Knipselkrant en het Smoelenboek genoemd, de persberichten en het medianieuws maar een enkele keer. Ook B&W besluiten en allerlei andere notulen en verslagen van vergaderingen blijken geliefde informatiebronnen (in documentvorm).

Ook te vinden op het intranet is de nieuwsbrief van de organisatie; de Formail. Opvallend is dat op één na, iedere respondent aangeeft dit middel frequent, dat wil zeggen elke uitgave ervan, bij te houden. De uitzondering op de regel heeft hierop het volgende commentaar: "*Interessante onderwerpen? Nee, geen tijd! Ik snap ook niet waar anderen de tijd vandaag halen om dat allemaal te lezen*". Meer nog dan de mail en het intranet wordt de Formail genoemd als frequent gebruikt bij de dagelijkse werkzaamheden. Respondenten geven toe vaak naar aanleiding van de 'signaalmail' de nieuwe Formail te gaan lezen. De meeste respondenten vinden dat dit seinsysteem handig werkt: "*Dat vind ik wel een hele goeie. Ik denk dat dat het lezen wel bevordert. Even aanklikken.. Dan heb je alweer tien minuutjes van die dag te pakken, ook weer even de knipselkrant. Dus dat kan er niet vanaf*".

De Klepper wordt na de Formail, de mail en het intranet het vaakst genoemd. Sommige respondenten willen het gebruik ervan niet persé frequent noemen omdat zij of selectief lezen (alleen bepaalde rubrieken) of geen tijd hebben en het personeelsblad wegleggen voor later; "*De vraag is alleen of dat er nog van komt*".

Deelvraag 3.
De derde deelvraag van dit onderzoek luidt als volgt: Wat zijn de sterke en zwakke punten van de huidige inzet van de interne communicatiemiddelen volgens de medewerkers van de gemeente Winterswijk? Om deze vraag te beantwoorden is in de interviewguide de volgende concrete vraag gesteld: Wat is het oordeel van de medewerkers van de gemeente Winterswijk over de verschillende formele interne communicatie middelen? Achtereenvolgens zijn de vier grote middelen onder de loep genomen: Lotusnotes, intranet, de Klepper en de Formail. Een aantal respondenten heeft zelfstandig het workflowmanagementprogramma InProces naar voren gebracht, deze wordt hier daarom ook behandeld.

Lotusnotes.
Er is geen respondent die pleit voor een onmiddellijk afschaffen dan wel vervanging van het programma. Eén respondent heeft niets positief te zeggen over het mailprogramma, tegenover drie respondenten die niets negatiefs te zeggen hebben. De andere respondenten geven zowel positieve als negatieve oordelen, maar hierbij wint het positieve geluid het. Het programma in het algemeen wordt vaak als goed beschouwd, al worden er veel knelpunten genoemd. Een vaker voorkomend knelpunt dat genoemd wordt is de volgende: "*Qua schijfruimte en opslagruimte kom je af en toe in nood*". Een andere respondent formuleert dit als volgt: [Het geheugen] *Die zit naar mijn mening snel vol en vervolgens is het ontzettend moeilijk en bewerkelijk om daar weer ruimte in te krijgen. Het kost gewoon zoveel tijd dat ik me afvraag of het niet gewoon voordeliger is om je geheugenruimte uit te breiden"*.

Andere geluiden over de knelpunten zijn:

- "*Je moet wel uitkijken wat en naar wie je mailt; het moet duidelijk zijn van wie je wat verwacht, zodat er niet gedacht wordt, 'dat doet mijn collega wel'"*.
- *"De snelheid, dat hapert nog wel eens en het tekstverwerkingsprogramma mag eruit, dat hebben we niet nodig"*.
- *"De agenda wordt sinds de laatste maanden door heel de organisatie gebruikt, maar nog niet iedereen weet hoe…"*.
- [Een tweede opmerking betreffende de elektronische agenda] "*De elektronische agenda vind ik ergens niet zo heel efficiënt, omdat je nu een dubbele agenda bijhoudt. Één die je met pen invult en eentje elektronisch, dat neemt veel tijd in beslag*."
- *"Wat wij hebben is dat onze tekstverwerking ook aan Lotusnotes is gekoppeld; je moet alle applicaties weer openen. Dat maakt het allemaal wel een stuk bewerkelijker"*.

- *"Het schijnt dat de manier waarop wij mailtjes kunnen versturen, dat dat soms niet goed werkt. Dat mails raar overkomen naar buiten toe en dat mails die we toegezonden krijgen ook niet altijd goed overkomen".*

Positief is de snelheid en het gebruikersgemak; niemand wil terug naar de tijd van het kopiëren, vouwen en posten van honderden brieven.
Sterke punten werden door de respondenten als volgt verwoord:

- *"Het communiceert snel, laagdrempelig, ik geloof dat er maar een paar mensen zijn, van de buitendienst die geen computer hebben".*
- *"Mijn favoriete communicatiemiddel. Snelheid, ja het is een duidelijk programma ook. Iedereen kan ermee werken, zelfs de minder computerbegaafden".*

Intranet.
Wat het intranet betreft heeft één respondent geen positief oordeel, tegenover drie die geen negatief oordeel hebben geformuleerd. Velen stellen als positief punt dat intranet veel informatie bevat, maar dat ze geen tijd hebben om alles te bekijken. Positieve feedback:

- *"Het feit dat er veel info beschikbaar is vind ik heel goed, eigenlijk zou je alle nodige interne informatie daar moeten kunnen vinden*".
- *"Er staat veel informatie op natuurlijk, die ik niet echt gebruik, maar dat kan voor iedereen verschillend zijn. Knipselkranten gebruik ik vooral, B&W besluiten, verslagen van DT en OR".*
- *"Ziet er goed uit, het bevat niet teveel informatie. Ik mis ook geen (werkrelevante) informatie".*
- "*Het Smoelenboek vind ik heel handig, er kan veel informatie in staan, maar die staat er nog lang niet in. Bijvoorbeeld over wat iemands functie is en wat hij dagelijks doet. Ik wil ook niet zeggen dat er privé dingen in moeten staan, behalve de verjaardag".*
- *"De Ideeënbus denk ik dat het goed is dat hij er is, maar ik gebruik hem niet".*
- *"De Persberichten (en het medianieuws) gebruik ik zelf, soms wil je actualiteit maar dan is de deadline weer vervroegd. Als in mijn vakgebied vandaag een leiding springt en morgen een weg onderloopt, dan kan ik dat niet tijdig in het nieuws krijgen, omdat je feiten ver van te voren moet aanleveren. Er valt dan eventueel wel in de informatierubriek naar een website te verwijzen om dit te ondervangen".*
- *"Persberichten gebruik ik wel; die neem ik ook wel eens over, in gewijzigde vorm, op mijn eigen website".*
- *"De knipselkrant lees ik altijd want ik woon niet in winterswijk en heb dus geen lokale krant. Dat vind ik op zich een prima medium. Ik zou er niet aan moeten denken dat je al die dingen op papier zou moeten hebben".*

De negatieve oordelen over het intranet van de gemeente luidden als volgt:

- *"Ik zie collega's die weten niet eens wat er op intranet staat, dat ligt dus aan de mensen zelf. Alles wat niet aangeleverd wordt, kant en klaar, dat is moeilijker bereikbaar voor mensen die denken 'Nou ik neem er de tijd niet voor'".*
- "*Ik kom er niet zoveel aan toe, aan intranet, om dat allemaal te lezen, je kunt er ook teveel opzetten natuurlijk".*
- "*Wat ik wel lastig vind is de verschillende wachtwoorden en inlognamen van de verschillende applicaties. Dan heb ik het idee dat dat makkelijker kan. Dat als ik opstart met mijn naam en wachtwoord, zouden eigenlijk alle applicaties waar ik toegang tot heb, open moeten zijn".*
- *'Knipselkrant vind ik onzin. We maken hem, maar ik vraag me altijd af voor wie. Ik geloof niet dat iemand er naar kijkt. Als we achter lopen en de artikelen zijn wat verouderd, dan zegt nooit iemand iets daarover. Ik vraag me echt af voor wie we dat doen".*
- [Knipselkrant] "*Ik gebruik hem nooit; ik weet dat hij erop staat.*

Opvallend is bovendien de gemaakte opmerking dat de indeling van het intranet erg sterk is, deze staat namelijk lijnrecht tegenover de het volgende commentaar: *"Ik zit soms wel te zoeken van 'waar stond dat ook alweer'? Het ligt misschien ook wel aan de indeling; aan de linkerkant en aan de bovenkant heb je een kolom en een heel aantal dingen aan de bovenkant vind je niet terug aan de linkerkant".*

Personeelsblad de Klepper.
Meer dan de helft van de respondenten heeft over het personeelsblad niets dan goeds te zeggen, terwijl slechts één respondent geen positief oordeel heeft. "Leuk" is een woord dat het meest terugkomt in de positieve feedback, verder wordt het blad 'Interessant' en een enkele keer 'Geweldig!' genoemd. Een kort resumé van de positieve punten van de Klepper:

- *"Vooral de gezelligheid, de sfeer, dat is gewoon een sterk punt van het personeelsblad; dat hoort het te zijn".*
- *"Het is een aardige mix van allerlei dingen die je meer en minder interessant vindt. Toch wel aardig nieuws, een nieuwe rubriek 'wist u dat', wetenswaardigheden enzo, voorvallen. Het moet leuk zijn, er moet informatie in staan".*
- *"Over het algemeen heeft het zeker mijn aandacht. Zeker nieuwe rubrieken als 'Wist u dat?'".*
- "*Ook een leuk blad, vooral omdat je via dit medium informatie krijgt over andere gemeentelijke medewerkers die niet direct bij ons domein betrokken zijn. Gewoon een wat vrolijker ondertoontje erin, leuke rubriekjes en een puzzeltje. Anders dan de Formail is dit meer de sociale kant. Daarom lees ik hem gemakkelijker thuis; daar neem ik de tijd ervoor. Het formaat is anders dan de Formail en daarom is het handig dat hij op papier uitkomt en dat geldt ook voor de puzzeltjes".*
- "*Geweldig! Goed blad, leuk ook. Ik vind het makkelijk leesbaar en het laat je de mens achter de mens zien. Ik heb geen verbeterpunten van 'dat moet er nog in', omdat ik tevreden ben zo".*

De negatieve punten genoemd door de respondent zijn meestal verbeterpunten:

- "*Moet niet te stoffig worden".*
- "*Het is een personeelsblad. Als het gaat om politieke onderwerpen, dan hoef ik dat niet in de Klepper te zien; daar zijn andere kanalen voor. En de verplichte rubrieken zoals 'Uit het leven van een DT-lid'. Zij zien dat zelf als een verplichting en zo wordt het geen leuk verhaal*".

Een respondent is positief maar sluit af met : "*Ik zou hem niet missen als hij weg was*". Een andere respondent is wel kritisch op het blad:

- "*De Klepper vind ik gewoon kneuterig, de opmaak en het is zo'n sufferdje… met een puzzeltje.. Mensen die dat aardig vinden, prima hoor, maar je zou er veel meer van kunnen maken. Het is een personeelsblad en de formule is een beetje onduidelijk. Soms staan er stukken in die bijna een formele status hebben, bijvoorbeeld informatie over pensioen en levensloop, en tegelijkertijd interviews en de bedankjes voor bloemen en kaarten. Dat vind ik een malle combinatie, maar het stoort mij in principe niet. Bij de Klepper is het een beetje een allegaartje. Ik blijf het raar vinden dat je überhaupt een krantje maakt voor gepensioneerden. Een beetje onzin zelfs. Dan hinkel je op twee, drie gedachten, en om voor die brede doelgroep een lezenswaardig blad te maken, dat is ook bijna een onmogelijke opgave".*

Nieuwsbrief de Formail.
Ook over de gemeentelijke nieuwsbrief heeft meer dan de helft van de respondenten niets dan goeds te zeggen, terwijl iedere respondent wel iets positiefs te melden heeft. Als positieve punten komen naar voren dat het korte krachtige karakter ervoor zorgt dat hij makkelijk leesbaar is en dat de informatiewaarde van de Formail zeer gewaardeerd wordt. Ook de lengte (+/- 2 A4) en de frequentie van de nieuwsbrief worden positief beoordeeld evenals het feit dat hij in digitale vorm verschijnt.

Andere positieve feedback:

- *"Voordeel is dat het iedere keer steeds een paar onderwerpen zijn, die net iets verder worden uitgediept. Soms ook over hele belangrijke zaken als 'Levensloop'. Dus dan blijft je toch een beetje op de hoogte van wat er allemaal gebeurt. Een aantal dingen komen ook in het afdelingsoverleg voor, maar een aantal dingen ook niet".*
- *"De Formail bevat alleen organisatie-informatie voor huidige medewerkers. Bij de Formail is de formule duidelijk: voor de mensen die bij de gemeente werken duidelijke formele inhoudelijk informatie die je nodig kunt hebben".*
- *"Je kunt het achteraf opzoeken op intranet want daar staan de oude versies op".*
- *"Het berichtje dat je krijgt als hij uit is, handig; maar anders kijk ik ook gewoon".*
- *"Veel langer dan dat hij nu is moet je hem niet maken. De digitale vorm vind ik prettig, maar niet iedereen beschikt over een pc. De opzet is in ieder geval aantrekkelijk, met een beetje kleur, het nodigt wel uit tot lezen".*

De zwakke punten van dit middel lopen inhoudelijk vrij uiteen. Hier volgt een greep uit mogelijke verbeterpunten rondom de Formail:

- *"Ik heb het zelf niet zo gemerkt, maar het is altijd zo dat er tijd tussen zit tussen het aanleveren van informatie en het moment dat de Formail uitkomt. Daar kun je niets aan veranderen, maar het is wel jammer. Dat informatie verouderd is heb ik zelf niet geconstateerd".*
- *"Ik heb niet het gevoel dat het zoveel toevoegt aan de informatie die we sowieso toch wel krijgen. Je leest verslagen en die komen dan weer terug. Hoeft niet perse veranderd te worden. Het is niet uitgebreid en dus wel leesbaar".*
- *"De digitale vorm vind ik prettig, maar niet iedereen beschikt over een pc. De vraag blijft altijd 'Komt die informatie ook daadwerkelijk bij die medewerkers?. Dat kan ik niet beoordelen. In het verleden heb ik daar echt twijfels over gehad, of de Formail ook echt uitgedraaid en ieder hem in handen kreeg".*
- *"De Formail bevat vooral 'Hot items', vind ik. Anders kon deze informatie ook gewoon op het internet. Waarom gebeurt dat eigenlijk niet? De scheiding is volgens mij niet echt nodig. Maar wie leest het dan als het gewoon op intranet staat?".*

Workflowmanagementprogramma InProces.
De drie respondenten die InProces zelf naar voren brachten om te beoordelen, deden dit omdat zij óf zeer tevreden waren of juist niet:

1) *"Ik ben gauw wegwijs in computerprogramma's zeg maar, maar met InProces wilde dat helemaal niet. Ik begreep er niets van, vond het zo gebruikersonvriendelijk. Ik kan er nu mee overweg maar of ik nu precies weet wat ik ermee doe… Ik was wel op de hoogte van de doelstellingen, maar het is onlogisch en traag. Er is niet zomaar een alternatief; het vorige programma was ook niet alles, maar daar kon ik tenminste mijn ei kwijt".*

2) *"InProces: Daar zie ik de toegevoegde waarde nog niet van. We werken er nu al een jaar mee, de verwachtingen die gewekt zijn, zijn tot nog toe niet uitgekomen. Het is meer werk dan voorheen en ik zie weinig meerwaarde. Vroeger werden de inkomende stukken alleen geregistreerd, dat heeft dan wel als nadeel dat iemand die iets wil weten over de stand van zaken, met de betreffende medewerker contact op moet nemen. Dat zou met InProces verbeterd worden. Maar er zitten er op dit moment nog zo weinig in InProces dat als je de stand van zaken wil weten, je nog de betreffende medewerker moet contacten. Dus er zit voorlopig nog geen toegevoegde waarde aan".*

3) *"InProces gebruiken we voor de registratie en ook bij het afmelden. Puur voor de workflowbeheersing zeg maar. En dat vind ik al een hele vooruitgang met wat we eerst hadden. Omdat je het wel zo in beeld kunt houden waar documenten blijven. Of*

ze afgehandeld zijn of niet. Maar het werkt alleen maar als het gemeentebreed gedragen en gebruikt wordt en dat is hier nog wel een punt. Verder vind ik het een heel bruikbaar systeem, waarbij de organisatie nog veel meer zijn voordeel zou kunnen doen, maar men ervaart dat niet zo. Zeg maar de gemiddelde werknemer, dat is mijn beeld; ik hoor alleen maar gezucht en gesteun".

Deelvraag 4.

De vierde deelvraag eerder geformuleerd in dit onderzoek luidt als volgt: Welke behoeften (en wensen) heersen er onder de medewerkers betreffende de formele interne communicatiemiddelen op gebied van beschikbaarheid? Uit de vorige deelvraag is al gebleken dat er geen behoefte werd geuit aan vervanging of aan totaal nieuwe communicatiemiddelen. Daarom zal deze vraag bestaan uit de antwoorden op de volgende twee vragen: Als de medewerkers van de gemeente Winterswijk zouden moeten kiezen, welk formeel intern communicatiemiddel zouden zij dan afschaffen? En: Welke formeel intern communicatiemiddel zouden de medewerkers van de gemeente Winterswijk onder geen beding willen afschaffen?

Te beginnen met de eerste vraag. De helft van de respondenten geeft aan de Knipselkrant te kiezen als zij een middel moesten afschaffen. De redenen hiervoor zijn de volgende:

- "*Die informatie kun je ook op andere manieren verkrijgen".*
- *"Het is in zoverre relevant; ik woon zelf niet in Winterswijk, dus het is handig om zo de sfeer te proeven. Maar als het belangrijk is, zoals de verkiezingen laatst, dan hoor je het toch wel".*
- *"De knipselkrant! Omdat ik de krant al lees. Als je in Verweggistan woont en je werkt in de gemeente Winterswijk dan kan ik me voorstellen dat de berichtgeving van jouw krant niet helemaal aansluit op het 'hotnews' uit Winterswijk".*

Na de Knipselkrant wordt de Klepper het meest genoemd, hetzij in de volgende context:

- "*Als je dan iets zou afschaffen, dan zou ik het personeelsblad afschaffen. Dat het een heel lage frequentie krijgt. En als je gewoon in de Formail alles zet. Maar ik zou het liever niet doen, want mensen hebben liever ook iets fysieks in de handen".*
- *"De Klepper: gewoon kneuterig, de opmaak en het is zo'n sufferdje… met een puzzeltje..* [Enz]".

Verder worden genoemd:

- InProces "*Daar zie ik de toegevoegde waarde nog niet van. We werken er nu al een jaar mee, de verwachtingen die gewekt zijn, zijn tot nog toe niet uitgekomen.* [Enz]".
- De Persberichten en het tekstverwerkingsprogramma uit Lotusnotes.
- En tot slot enigszins twijfelend, de Formail, "*Daar kan ik geen keuze uit maken. Nou ja, de Formail zou eventueel wel kunnen, maar de middelen in het algemeen verder vind ik goed om te handhaven. Maar je toch beperken tot wat noodzakelijk is, om een niet te grote informatiebrij over de medewerkers uit te storten. Maar het zal lastig zijn keuzes te maken".*

De tweede vraag vervolgens laat zien dat met overweldigende meerderheid Lotusnotes 'de mail' wordt genoemd. Het komt erop neer dat het snelle karakter en het gebruikersgemak gewaardeerd worden. Men is ervan afhankelijk en het middel wordt als onmisbaar beschouwd. Andere redenen om voor Lotusnotes te kiezen:

- "*Zonder mail zouden we nergens zijn, maar ik denk wel dat het veel meer producten genereert, tussenproducten. Je krijgt nu elk concept, elke verandering door, minimale veranderingen. Teveel is negatief, maar aan de andere kant is het wel heel makkelijk, bijvoorbeeld met een tekening kun je snel veel variaties creëren".*

- *"De telefoon is heel direct, en mail is wat trager en misschien formeler, maar ook bindender en bovendien heel gemakkelijk"*
- *"De mail, afblijven! dat vind ik wel zo handig. Ik heb veel vergaderingen, veel uitnodigingen enzovoorts. Vroeger stond je daar eindeloos bij de kopieermachine. En dan nog sorteren en in de enveloppe, nooit meer"*.

Een tweetal respondenten antwoordt op deze vraag "Alles": *"De rest moet je niet missen, dat wil ik mijn collega's niet aandoen en mezelf ook niet. Je hebt gewoon informatie nodig voor je werk"*. Tot slot wordt nog het intranet genoemd: "O*mdat ik vind dat alles erop staat. Normaal gesproken dan, met die kanttekening die ik daarnet ook maakte: het zou handig zijn als alle lopende projecten ook vermeld werden. Gewoon up-to-date houden. Ik weet helemaal niet van wie die verantwoordelijkheid is hoor, begrijp me goed"*.

Deelvraag 5.

De vijfde deelvraag is de volgende: Welke behoeften (en wensen) heersen er onder de medewerkers betreffende de nieuwe, gewenste formele interne communicatiemiddelen? Hierop werd gepoogd een antwoord te vinden door te vragen of de medewerkers nog aanvullingen wenste op het gebied van communicatiemiddelen. Zoals eerder gesteld heeft een aantal respondenten geen wensen. In de meerderheid van de gevallen is dit omdat de mogelijkheden tot interne communicatie momenteel in voldoende mate aanwezig zijn. Waar wel suggesties werden gedaan gaat het vooral om verbeterpunten in de huidige communicatiemiddelen in plaats van een vervanging of een vernieuwing op dit gebied.

Een respondent ziet graag dat het potentieel van het internet, de gemeentelijke site, beter gebruikt wordt. Hij stelt dat dit evengoed voor de intranetsite van de gemeente zou gelden: "*Ik denk dat daar nog heel veel uit te halen valt* [De gemeentelijke website]. *Dus het digitaliseren van de informatie, ook voor de interne communicatie: het plaatsen van verordeningen, beleidsstukken, interne memo's. Zet het er allemaal op, per categorie. Ik weet niet of er een capaciteitsprobleem is, maar ik denk dat je daar zoveel uit kunt halen! Als je niet weet dat er ergens over gepraat wordt, dan neem je dat ook niet mee in je eigen besluiten. Ik denk dat het de samenwerking met andere afdelingen* [bevordert]…*Je zit ook niet in hetzelfde gebouw*".

Een tweede respondent noemt de knipselkrant: *Ik vind dat toch niet fijn, dat digitaal knipselen, dat leest toch een stuk lastiger"*. Helaas biedt volgens de respondent het oude systeem hier geen oplossing: "*Hoe het voorheen werkte was ook niet handig, want die knipselmap ging de hele organisatie door en als hij bij ons kwam was het nieuws al drie maanden oud"*.

Een derde respondent komt op de proppen met het opslagcapaciteitsprobleem: "*Wat ik een beetje mis: we hebben wel veel nieuwe techniek, maar het is beperkt, de mailbox is wat dat betreft een goed voorbeeld. We hebben te weinig capaciteit, juist omdat er tegenwoordig zoveel verstuurd wordt: PDF-bestanden. De mailboxen zijn zo snel vol"*. Om dit probleem te ondervangen kunnen medewerkers bestanden plaatsen op de netwerkserver, maar "*Ook die is heel snel vol"*. *…Het loopt een beetje achter bij de praktijk, zeg maar"*.

Een volgende respondent bespreekt de afwezigheid van een (interne) communicatie verbeterend middel: *"…dat onze informatievoorziening verbeterd moet worden, zoiets als een kleurenprinter hebben wij ook niet* [Locatie Gemeentewerf]. Net zoals bij het capaciteitsprobleem wordt hier gesproken van een vehikel dat onder andere de interne communicatie kan verbeteren. "*Op de begraafplaats hebben ze wel een computertje maar geen printertje, dat is ook zoiets. Daar moet je niet op bezuinigingen. Voor foto's van wegprofielen en speeltoestellen is kleur noodzakelijk en wat stelt een kleurenprinter met deze techniek nu helemaal voor"*.

Met het intranet als insteek werden nog de volgende suggesties gedaan:

- "*Misschien is het een idee om hier* [Op intranet] *de verschillende lopende projecten op te zetten. Zodat iedereen op de hoogte kan zijn welke er in de organisatie lopen en hoe het staat met de voortgang. Ik weet niet zeker of mensen hier interesse in hebben, ik zelf wel*".
- [Omdat er veel B&W besluiten op het intranet staan] "*Als je alleen in B&W besluiten wilt zoeken, zou je daar ook een zoekfunctie verwachten. Het is dan wel de vraag waar je op moet zoeken, maar dat geldt voor alles wat je opzoekt; je moet handig zijn*".

- [En over het telefoonlijntje naar de Gemeentewerf] "*Als wij iets binnen krijgen, een foto of iets dergelijks, dan duurt dat heel lang en valt hij* [De pc] *ook nog een keertje weg. Het kost een paar lieve duiten; De werf ligt op een kilometer of drie van het Beatrixpark en wil je een snelle verbinding dan moet je gewoon de portemonnee trekken en de vraag is of dat rendabel is. Het is een capaciteitsprobleem en omdat de gemeentewerf blijft waar die is, blijft dit een verbeterpunt*".

Wat betreft de Formail volgden nog een tweetal opmerkingen:

- [Vorm] "*Ik vind het onderscheid tussen de Formail en de Klepper niet nodig. Ik zou het op papier doen of beiden, ook voor de mensen in de buitendienst die geen pc hebben. Die Klepper is ook weer een blaadje dat gestuurd wordt naar ieder die al met pensioen is van de gemeente. Dan is dus de vraag wat is je doelgroep? De Formail bevat alleen organisatie-informatie voor huidige medewerkers. Is dat dan ook interessant voor de gepensioneerden? Eerst kijken welke doelgroep je wilt bereiken en wat voor boodschap wil je kwijt*".

- [Inhoudelijk]"*Als de Algemeen Directeur stage loopt, dan zou hij ook de stage op onze afdeling moeten beschrijven, maar dat heeft hij niet gedaan. Als je dat doet, doe het dan voor alle afdelingen*".

Deelvraag 6.
Bij deelvraag 1 is reeds een overzicht gegeven van de verschillende overlegvormen waarin de medewerkers zitting nemen. Omdat zo goed als iedere respondent aangaf aan zowel het afdelingsoverleg als aan de Celsiusgroepbijeenkomsten deel te nemen zal er bij de beantwoording van deze vraag vooral op deze twee overlegvormen focussen. De projectgroepoverleggen waaraan medewerkers deelnemen zullen teveel verschillen, zodat het niet zinnig is om hier expliciet naar te vragen. Slechts één respondent gaf aan ook deel te nemen van het domeinoverleg. Hiervan zal kort een indruk worden weergegeven.
Deelvraag 6 luidt als volgt: Wat zijn de sterke en zwakke punten van de huidige inzet van de interne overlegvormen volgens de medewerkers van de gemeente Winterswijk? De eerste vraag die werd gesteld om een antwoord te krijgen op deze deelvraag te verkrijgen was: Hoe verlopen de afdelingsgesprekken volgens de medewerkers van de gemeente Winterswijk?

Het afdelingsgesprek
Omdat sommige respondenten reeds begonnen te spreken wanneer het woord 'afdelingsoverleg' viel, zijn er een aantal 'vrije oordelen' tot stand gekomen. In principe was de interviewguide zo opgesteld om de respondent langs een aantal belangrijke dimensies van de overlegvormen te leiden, te weten 1) Efficiëntie, 2) Structuur, 3) Inbreng 4) Duur 5) Frequentie en 6) Resultaten. Zij zullen na dit vrije oordeel worden besproken.

Over het afdelingsgesprek van Onderwijs & Welzijn:
"*Ben ik niet zo tevreden over, want het duurt altijd veel te lang. En het werd door mijn afdelingsmanager altijd meer gebruikt dat hij zijn dingen kwijt kan, dan dat we het daadwerkelijk over werkinhoud hebben. Dus op zich had het wel nieuwswaarde, maar nogal top-down"*..

Over het afdelingsgesprek van de afdeling Ruimte:
"*Vroeger was het heel erg werkinhoudelijk, maar nu is het meer organisatie-inhoudelijk. Nou ik denk dat het wel handig is dat dat er is. Je weet ieder van elkaar hoe je erover denkt en zeker als alles beperkt blijft tot die tijd en het geen oeverloze gesprekken worden. Anderhalf uur is wat mij betreft het maximum en daar houden we ons de laatste jaren ook wel aan. Vroeger was het één keer in de twee weken en het duurde lang. Het komt er op neer dat het dan over veel details gaat, nu gaat het over iets wat ieder aan zou gaan"*.

Over het afdelingsgesprek van Landschap & Stedelijke ontwikkeling:
"Over het algemeen een beetje rommelig, niet to-the-point, ligt een beetje aan de voorzitter denk ik. En de inbreng van de mensen, veel mensen zemelen zo. Daar doe je niks aan".

Tot slot over afdeling Burgerzaken / Publiekscentrum;
"*Zoals het er nu uitziet, zoals het nu loopt, met onze nieuwe manager, gaat het perfect. Het is meer open geworden en meer dingen zijn bespreekbaar. En we hebben het nu tenminste ergens over. Er moet voor ons vervanging zijn als we vergaderen, want we zijn nu eenmaal receptie. Dat ligt bij ons anders dan bij de rest van de organisatie. Maar dat moet natuurlijk niet een reden zijn om ze helemaal niet te hebben"*.

Na het vrije oordeel werd aan de medewerkers van de gemeente gevraagd hoe zij de efficiëntie van het afdelingsgesprek beoordelen. Dit is de eerste dimensie. Hieruit voort kwamen de volgende resultaten:

Omdat uit een drietal afdelingen twee respondenten geselecteerd zijn, kan er hier wat betreft efficiëntie van het afdelingsoverleg een kleine vergelijking gemaakt worden. Bij de afdeling Onderwijs en Welzijn stelt de eerste respondent: "*Niet dus* [efficiënt]… *Maar het kan wel hoor, het hangt ook heel erg van de voorzitter af en van de agendapunten die je ook zelf kunt aandragen. De voorzitter hoeft niet alles zelf te doen, maar je moet wel als afdeling bereid zijn om in elkaars keuken te kijken"*. Dit terwijl een tweede respondent over hetzelfde gesprek het volgende zegt: "*In het algemeen verloopt het wel goed. Zeker wel efficiënt, er wordt vooraf een agenda gemaakt en onze afdelingsmanager houdt vrij strak de hand aan de voortgang. Geen nodeloos heen en weer gepraat"*.

De tweede afdeling waaruit twee respondenten zijn geselecteerd is Ruimte. De eerste respondent zegt over de efficiëntie van het afdelingsgesprek dat het beter verloopt dan vroeger. Ook respondent twee toont zich ook positief:"*Wel efficiënt. Er zijn bepaalde dingen die we naar mijn idee met de hele afdeling moeten bespreken, zoals dus het functioneren van de afdeling. Dat doen we één keer in de drie weken, en we hebben alle tijd nodig, dus ik neem aan dat het wel zinvol is. In het verleden hebben we ook wel ieder de voortgang van de werkzaamheden besproken, maar dat is niet zo belangrijk, onze afdeling heeft veel verschillende disciplines en dus waren onderwerpen niet voor ieder interessant. Daar was ik het wel mee eens"*.

Tot slot de afdeling Landschap en Stedelijke ontwikkeling. De eerste respondent geeft aan wel tevreden te zijn met de efficiëntie van het afdelingsgesprek, maar dat er meningsverschillen zijn over de inhoud: "*Dat hebben wij hier één keer in de week, onze afdeling is niet zo groot en ik vind het wel een goed overleg. Ik begreep laatst dat mensen vinden, dat er opvattingen zijn over wat het werkoverleg zou moeten zijn, en vooral over*

werkomstandigheden. Dan denk ik wat een gezeur… Werkomstandigheden, daar kan ik het niet elke week over hebben.. Ik vind juist wel dat het over inhoud moet gaan zoals; waar zijn wij als afdeling mee bezig? Hoe informeren we elkaar over dat je zo integraal mogelijk bezig bent. Dan kan de frequentie heel laag zijn, want werkoverleg is een dure activiteit, want als je met acht mensen een uur bij elkaar zit dan heb je één werkdag verspijkerd. Je moet daar dus heel efficiënt mee omspringen".
Een tweede respondent uit dezelfde afdeling stelt: "*Weinig efficiënt; de afdelingschef is teruggetreden, de domeindirecteur neemt het over. Dus het is afwachten".*

Het blijkt dat er per medewerker zeer verschillend tegen hetzelfde afdelingsgesprek aangekeken kan worden.

Vervolgens de afdelingen waaruit slechts één respondent geselecteerd is. Afdeling Handhaving:*"Ja nu wel, we hebben een nieuwe manager, die vult het anders in dan de vorige manager. Het is een zeer effectief overleg nu. We bespreken niet meer de lopende zaken op de afdelingen, de actiepunten zijn er gewoon af. Maar er wordt wel besproken welke kant willen we op, welk doelen bereiken, wie ziet welke beren op de weg en welke kansen, hoe voel je je in de organisatie".*

Afdeling Vergunningen:
"Ja, kort worden de belangrijke punten aangehaald, en overlegd en niet te diep ingegaan op zaken en dat wens ik ook niet".

Afdeling Gemeentewerf
"Het kán heel erg efficiënt en effectief zijn, maar je kan natuurlijk niet zeggen dat dat altijd zo is. Maar dat heeft dan meer met de invulling te maken denk ik dan dat er niet efficiënt wordt omgegaan mèt…".

De tweede dimensie van het afdelingsgesprek is de structuur. Wederom zullen de afdelingen onderling vergeleken worden, indien hieruit meer dan één persoon geïnterviewd is.

Op de afdeling Onderwijs & Welzijn zijn beide respondenten wederom vrij tegenstrijdig van oordeel, in dit geval over de structuur van het overleg. Respondent een: *"Ben ik ook niet erg tevreden over; je moet gewoon heel duidelijk hebben, waar gaat het over. Vaak heb je maar drie agendapunten erop en dan ben je wel drie uur aan het overleggen. Hou dat wat strakker in de hand denk ik dan".* Respondent twee: **"***In het algemeen, zaken die spelen worden op agenda gezet, dat is wel goed. Tijdens het overleg worden wel eens punten toegevoegd, en als dat nodig is vind ik dat wel nuttig".*

Op de afdeling Ruimte lijken beide respondenten het eens. Respondent een:**"***Meestal wordt er van tevoren wel even een agendaatje opgezet, aan het afdelingshoofd kunnen wij als medewerkers punten aanleveren. Relatief heel eenvoudig, maar ik denk ook niet dat je dat heel ingewikkeld moet doen. Het komt wel voor dat er in het overleg zelf iets wordt toegevoegd maar normaal zijn het zeven/acht punten. En wat wij aanvullen".* Respondent twee: *"Er is sprake van vaste agendapunten en die worden van tevoren doorgegeven. We hebben een aantal vaste punten, en we kunnen er zelf veel aandragen".*

Op de laatste vergelijkbare afdeling, Landschap & Stedelijke ontwikkeling, stelt de eerste respondent: **"***Een combinatie van strak voorzitten en efficiënt vergaderen moet je ook vinden, je kunt alles wel een beetje doorrammen maar of dat werkt… Wij proberen een mix te vinden tussen informeren en discussie".* Respondent twee is ietwat negatiever in zijn oordeel hierover: **"***Agenda aanwezig, is gedeeltelijk vast. Tijdens overleg weet ik niet of er punten bij gevoegd worden. We zitten anderhalf uur, maar het liep meestal uit, dat was voor mij ergerlijk. Ondanks feedback hierop, schijnt het niet anders te kunnen. Het zijn dezelfde mensen aan het woord, en anderen hebben de houding 'naar mij wordt toch niet geluisterd'".*

Van afdeling Handhaving komt het commentaar: *"Zeer goed"*.
Van afdeling Vergunningen: *"Prima. We krijgen een agenda opgestuurd van tevoren en daar kun je altijd punten aan toevoegen. Daar wordt niet vaak van afgeweken. En er wordt aan de tijd gehouden"*.
Van de Gemeentewerf komt tevens een positief geluid:*"Agendapunten worden meestal opgesteld. Met de domeindirecteur een actielijst. En WVTTK (wat verder ter tafel komt) is altijd een item waar altijd wat inzit, zeg maar. Daarnaast de lopende zaken die eigenlijk altijd spelen"*.

De derde dimensie die waarnaar gevraagd is, betreft de inbreng van de verschillende deelnemers aan het afdelingsgesprek. De opmerking dat inbreng zeer persoonlijk is, wordt gemaakt door respondenten uit alle afdelingen. Vaak is er wel een rondvraag en draagt de voorzitter er zorg voor dat ieder zijn zegje kan doen. Binnen afdelingen wordt hierin wel contrast gevonden: Onderwijs en Welzijn: *"Er zijn een aantal mensen, waaronder ik, die trekken hun mond wel open, maar ook een aantal die zeggen niets en dan aan het einde van het overleg: 'Ik was het helemaal met je eens hoor..!'. Dan denk ik 'Ja zeg dat dan gewoon'*. Een tweede respondent van diezelfde afdeling meldt: *"Wij zijn beleidsafdeling, dus iedereen moet zijn zegje wel doen"*.

Afdeling Ruimte respondent een: *"Ja de één komt wat meer aan bod dan de ander, maar over het algemeen heeft iedereen wel zijn inbreng"*. Respondent twee: *"Nou er zijn altijd mensen die wel wat zeggen en anderen niet. Bij de inbreng zit er per gespreksonderwerp geen vaste structuur in, enkel bij de rondvraag. Wie wat wil inbrengen doet zijn mond open"*.

Afdeling Landschap en Stedelijke ontwikkeling respondent een: *"Dat kan met zo'n klein groepje heel goed. Men is allemaal wel mondig"*. En Respondent twee: *"En de inbreng van de mensen, veel mensen zemelen zo"…*

Vanuit afdeling Handhaving wordt over de inbreng gesteld: *"Dat is persoonlijk; ik wel. Ik heb altijd wel een mening en ik ben niet bang om die te ventileren. Je wordt er niet op afgerekend, die cultuur is het niet. Ook al zeg je iets negatiefs of positiefs, het is niet zo dat het één beter beloond of afgekraakt wordt dan het andere"*.

De vierde dimensie is de duur van het gesprek. Het grote struikelblok wat betreft de duur is dat een (structurele) uitloop zeer vervelend wordt gevonden: *"Als je erop rekent dat het tot drie uur duurt en je hebt dan een andere afspraak gemaakt…Ik ben ondertussen wel zo dat ik liever helemaal geen afspraak maak op die dag omdat ik weet dat het vaak uitloopt. Maar eigenlijk is dat niet de bedoeling. De planning zou dus anders kunnen. We moeten het misschien een halfuur of een uur verlengen en tijdig beginnen*." Als er een bepaalde duur van te voren is ingecalculeerd en er wordt hieraan gehouden dan is men meer tevreden, of het overleg nu een half uur of drie uur duurt. Contrasten in oordeel binnen afdelingen wat betreft de duur van het afdelingsoverleg worden niet gevonden.

De vijfde dimensie betreft de frequentie van het afdelingsgesprek en welk oordeel de medewerkers van de gemeente hierover hebben. De frequentie van het afdelingsoverleg wordt binnen de afdeling Onderwijs & Welzijn door de eerste respondent *'Goed'* bevonden. Een collega van dezelfde afdeling is het hier mee eens, *"Maar dan moet het wel over de inhoud gaan. En ik denk dat het wel handig is om één keer per twee weken te vergaderen, maar dan moet je je afvragen, moet dat met de hele afdeling of alleen met de mensen die er iets mee te maken hebben"*.

Op afdeling Ruimte lijken beide respondenten het met de huidige frequentie eens te zijn. Ook de afdeling Landschap en Stedelijke ontwikkeling heeft twee respondenten die tevreden zijn over het afdelingsgesprek. Maandagmorgen is er een korte briefing ingesteld, waar besproken wordt waar iedereen zoal mee bezig is: *"Omdat af en toe bleek dat mensen met hetzelfde bezig zijn en dat niet van elkaar weten. En dat is ingevoerd en lijkt te lukken"*.

De laatste dimensie tenslotte betreft de resultaten die uit het afdelingsoverleg voortkomen. De vraag is of de medewerker deze de moeite waard vinden. Hierop zijn de volgende oordelen tot stand gekomen:

De respondenten van afdelingen Onderwijs & Welzijn en Handhaving klinken tevreden met de resultaten die voortkomen uit hun afdelingsgesprekken: *"De resultaten die eruit voortkomen daar kun je ook echt wat mee, die worden ook uitgevoerd"*.
Op Ruimte stelt een eerste respondent: *"Meestal de moeite waard, dat ligt natuurlijk ook aan over welk onderwerp het gaat. Of het met de organisatie te maken heeft, of ik het er nu mee eens ben of niet"*. Respondent twee heeft het meer over het openbaren van de meningen*: "Ik vind het in zijn algemeenheid belangrijk dat je over de dingen kunt praten en dat ieder zijn mening daarover kan geven en dat die ook gehoord wordt, zowel collega's als leidinggevenden. We hebben laatst ook iemand van de andere afdeling uitleg laten geven over wat die afdeling dat allemaal doet; dat vind ik heel zinvol. Hier is het resultaat dat je meer informatie hebt en elkaar een beetje leert kennen, maar niet minder onbelangrijk"*.

Op Landschap en Stedelijke ontwikkeling vertelt respondent een dat het overleg voorheen veel uitliep of zelfs uitviel en dat er nu een halfuur extra aan toegevoegd wordt: *"De wens is vanuit de groep gekomen. Mensen hebben erna afspraken en willen liefst geen uitloop, dus was er de wens eerder te beginnen*". Deze verandering is ook om de resultaten uit dit overleg te optimaliseren. Een tweede respondent van dezelfde afdeling is het hier echter niet mee eens: *"Over het algemeen niet de moeite waard, te weinig concreet, te weinig duidelijke afspraken. Oplossing: Heeft te maken met personen die deelnemen en de kracht van de voorzitter; dat hij dingen afkapt. Alleen essentiële informatie. De afdeling bestaat uit een man of vijftien. Soms horen onderwerpen niet in zo'n grote groep thuis. Dan kan het bilateraal"*.

Op afdeling Vergunningen doet een respondent de volgende uitspraak: *"Verschillend, je wordt geïnformeerd over bepaalde zaken. Overleg, maar niet echt veel discussie ofzo"*.

De Celsiusgroepbijeenkomst

De tweede vraag die tijdens het interview werd gesteld om antwoord op deelvraag 6 te krijgen was: Hoe beoordelen de medewerkers van de gemeente Winterswijk de Celsiusgroepbijeenkomsten? Hier heeft het geen nut om de verschillende afdelingen met elkaar te vergelijken omdat iedere medewerker, onafhankelijk van zijn afdeling, twee opeenvolgende bijeenkomsten bijwoont.

Ook hier begonnen sommige respondenten reeds te praten toen het woord 'Celsiusgroepbijeenkomst' viel, en zo zijn er een aantal 'vrije oordelen' tot stand gekomen. Een aantal markante uitspraken die hieruit voortkomen worden hier op een rijtje gezet:

- *"Dat verschilt heel erg qua kwaliteit. Er zijn af en toe goede discussies en soms mindere.* [De doelgroep is] *Een soort gemixte groep uit de hele organisatie en op zich vind ik die formule wel goed, alleen af en toe vallen de medewerkers wat uit hun rol door te mekkeren over hun afdelingschef zal ik maar zeggen, de directie valt uit hun rol door het te gebruiken om hier en daar wat info kwijt te kunnen in plaats van dat ze moeten horen"*.

- *"Het kan nuttig zijn, als er echt iets mee gedaan wordt. Door de directie met name. Ik hoop dat er iets mee gedaan wordt. Ik heb daar een beetje mijn twijfels over. Ik heb zelf het gevoel dat de directie zelf zoveel mogelijk buiten schot blijft en de verandering aan de organisatie overlaat en zelf niet al te graag mee verandert. Als er kritiek komt hoor je "Jullie hebben helemaal gelijk", maar er wordt uiteindelijk niet veranderd".*

- *"Celsiusgroep, heel goed middel. Mensen uit alle geledingen, iedereen krijgt de kans om iets te zeggen en ik geloof dat ook iedereen dit doet. Geen angst aanwezig voor een directe chef die de mensen de mond snoert. Bijvoorbeeld de mensen uit de buitendienst, die zeggen hier meer dan dat ze in hun eigen overleg doen. En het lijkt net alsof ze er ineens intelligenter van worden, dat had ik er helemaal niet achter gezocht".*
- *"Lunch, het werkt altijd, mensen praten graag met volle mond, mensen worden zo haast elkaars gelijken zo, lijkt het en men praat zo makkelijker".*

- *"Het is geen slechte zaak dat het er is. Alleen zouden ze het tijdstip moeten aanpassen. Wat is heel slecht vind is in de morgen een overleg plannen. Dat doen wel meer afdelingen. In mijn ogen kan dat helemaal niet, want wij zijn tot 13.00 uur geopend. Er zijn heel weinig mensen die daarover nadenken, dat valt me gewoon op. Dat is zo verbazingwekkend".*

Vervolgens zullen ook hier de zes dimensies nagelopen worden. Zij luiden: 1) Efficiëntie, 2) Structuur, 3) Inbreng 4) Duur 5) Frequentie en 6) Resultaten. De eerste dimensie efficiëntie werd als volgt beoordeeld:

Een meerderheid van de respondenten die heeft deelgenomen aan de Celsiusgroepbijeenkomsten vindt deze vorm van vergaderen efficiënt. Een eerste respondent stelt dat het voornamelijk efficiënt is voor het Directie Team: "*…want zij krijgen te horen wat de mensen vinden. En ik denk ook dat het voor de medewerkers belangrijk is dat er ook iets gebeurt met hun mening. Want het is ook niet de bedoeling dat je denkt 'Nou goed, ik heb hier twee uur aan gespendeerd en ze hebben geluisterd en vervolgens doen ze er niets mee. Maar dat gebeurt gelukkig niet".*

Een tweede respondent stelt dat de bijeenkomsten die hij bijzat 'Vruchtbaar' waren. maar *"Ik vond alleen de broodjes heel storend, ja het was tijdens een lunch, van twaalf tot twee ofzo, en iedereen liep aan de broodjes te smikkelen, ik bedoel je mag niet met volle mond praten dus dat belemmert. Kijk, doe het dan van tien tot twaalf en afsluitend een broodje als je mensen wil belonen. Maar ik bedoel, broodjes tijdens een overleg …".*
Over de vorm van een lunchbijeenkomst hebben meer respondenten een uitgesproken mening. Boven werd al de volgende opmerking vermeld: *"Lunch, het werkt altijd, mensen praten graag met volle mond, mensen worden zo haast elkaars gelijken zo, lijkt het en men praat zo makkelijker".* Weer een andere respondent geeft de mening*: "Ik vind sowieso dat de gemeente moet stoppen met het voorzien van broodjes. Iedereen eet tussen-de-middag, waarom zouden de mensen dan niet hun eigen boterham meenemen. Dat moeten ze gewoon direct afschaffen. Een bezuinigende organisatie en…nee…. Dat zijn gewoon van die dingen die gaan er bij mij gewoon niet in. Dan wordt er gezegd 'dan kunnen we doorwerken' maar dat kunnen we ook met onze eigen boterham".*

Een volgende respondent stelt dat de efficiëntie van de overlegvorm afhankelijk is van de resultaten die hij voortbrengt: *"Dat is nog afwachten, de laatste was anderhalve maand geleden".*

Tweemaal wordt gesteld dat deze overlegvorm niet efficiënt is en wederom komt de vorm naar voren: *"Nee; in de eerste plaats omdat een duidelijke agenda ontbrak. Ik had het idee dat de tweede keer min of meer dezelfde onderwerpen weer naar voren kwamen als de eerste keer. Volgens mij is er bewust gekozen voor deze informele vorm, niet zo strak*

geagendeerd om meer inbreng van de mensen te krijgen. Maar ik vind dat niet echt efficiënt. Daarnaast vind ik zelf, het is altijd een lunchbijeenkomst, met het idee dat als je zit te eten dat je dan misschien wat makkelijker praat, maar ik vind juist niet; je zit met je mond vol, je eet niet ontspannen, je praat niet ontspannen, dus ik vind het niets".

Andere opvallende opmerkingen die bij deze vraag gemaakt zijn:

- *"Plus het feit dat men zich in feite moet voorbereiden op zoiets, want elke week kunnen er wel andere onderwerpen zijn. Er zijn heel veel mensen die niet goed ingeburgerd zijn in het wel en wee van de organisatie. Mensen moeten zich acuut, zeg maar, een mening vormen over zaken, en die mening zal wel eens anders kunnen zijn wanneer ze een uur later op de fiets stappen. 'Oh zat dat zo, ik heb dat nu wel gezegd, maar nu heb ik er spijt van'".*

- *"Het is op zich helemaal niet verkeerd dat iedereen op dit overleg wordt uitgenodigd. Ik vind het geen orgaan waar je grootschalige conclusies aan moet verbinden in de vorm van vooruitgang, want volgens mij is dat bloedlink".*

- "*Wat ik zelf wel handig vind; we krijgen uitnodigingen van tevoren. Ik zou het handig vinden als we dan zelf wat zouden kunnen inbrengen. Dat was toen niet, ik denk niet dat dat ondertussen veranderd is. Of dat een oplossing is tegen het informele karakter weet ik niet".*

De tweede dimensie waarvan de medewrekers gevraagd werd een oordeel te vellen, betreft de structuur van de Celsiusgroepbijeenkomsten.

Eén respondent ziet een duidelijke verandering in de structuur*: "Ze hebben een nieuwe structuur bedacht, maar sindsdien ben ik er niet meer geweest. Toen had ik mijn twee keer al op, het wordt nu meer een discussie. Voorheen was het: het DT vertelt en wij luisteren en geven wat commentaar"***.** Een tweede respondent vindt de structuur niet helder: *"Het programma werd tijdens het overleg eigenlijk nog aangevuld. Het is toch wel handig, dat als je toch de moeite neemt om zo'n programma van tevoren op te stellen, hou het daar dan ook bij. Dan kunnen mensen zich erop voorbereiden".*
De laatste twee respondenten die over de structuur van de Celsiusgroepbijeenkomsten iets te zeggen hadden, beoordeelde deze als 'Goed': *"Op zich was daar niets mis mee. De tweede keer heb ik de lijst met agendapunten gemist, hoe dat kwam..".* En: *"Ik heb van te voren de agendapunten ontvangen en ze ook aan iedereen gegeven, rest van afdeling. Hen gevraagd of zij nog op- of aanmerkingen hadden, die ik dan kan meenemen... Ik vind de opzet goed, heel duidelijk".*

De derde dimensie betreft het oordeel over de inbreng van de verschillende deelnemers aan de Celsiusgroep:
Een respondent stelt dat de inbreng wel met het niveau van een medewerker te maken kan hebben: *"Tijdens de vergadering dat ik er was zat er ook een koffiedame bij en die vindt het ook heel moeilijk om over organisatieontwikkeling te praten, dat kan ik me goed voorstellen. Het scheelt natuurlijk ook; wat voor functie heb je, wat is je ervaring met dit soort dingen. Dus het hangt van de persoon af, maar ik merk wel dat de algemeen directeur ervoor zorgt dat toch wel iedereen iets gezegd heeft. Daar wordt wel aandacht aan besteed".* Het idee dat de inbreng persoonsafhankelijk is, wordt door meer respondenten gedeeld: *"Sommige mensen houden zich stil. Iedereen heeft wel gelijke inbreng en zal wel gehoord worden, maar op dat moment is dat al niet meer zo. Mensen houden hun mondje dicht want je zou het gevaar eens lopen dat je afgaat. Dat is de oosterse mentaliteit: Ik hou me wel even stil, ik kijk de kat wel even uit de boom. Het ligt aan het onderwerp hoe mensen zijn geïnformeerd over dat onderwerp, of ze een beetje van hun woordje kunnen afkomen. Ik denk dat een aantal lieden*

uit de buitendienst niets zullen zeggen". Ook verschilt de inbreng per bijeenkomst: "*Dat wisselt een beetje. De ene keer houdt men zich meer in dan de andere. Kan afhankelijk zijn van onderwerp of in het algemeen dat men zich niet graag kritisch uitlaat. Uit angst voor negatieve gevolgen…"*. De laatste respondent met een mening over de inbreng stelt dat deze "verrassend te noemen" is.

Opmerkingen die verder van belang zijn:

- "*Plus het feit dat ik denk dat de directieleden het ook lang niet altijd met elkaar eens zijn en dat dat van slechte invloed is op het totaal als Celsiusgroep. En ook van slechte invloed op de discussie die ontstaat"*.

- *"Ze spreken dus over onderwerpen op een té moeilijke manier, dat is een heel kwalijke zaak. Dat zie je ook in andere stukken* [Documenten]. *De ketting is zo sterk als zijn zwakste schakel. Hoe hoger in de organisatie, hoe moeilijker de taal, en dat is best te begrijpen, maar dat is een hele kwalijke zaak als er vijftig personen zijn die daar niets van snappen. Het komt vaker voor, maar hier ook"*.

De vierde dimensie betreft evenals bij het afdelingsgesprek de duur van de Celsiusgroepbijeenkomsten.

Alle respondenten geven, tenminste in eerste instantie, aan dat de duur van de bijeenkomsten goed is. De opmerkingen die hierna geplaatst worden zijn de volgende:

- "*Het moet niet uitlopen en het loopt vaak uit. En als er van twaalf tot twee voor staat, dan moet je niet om drie uur nog bezig zijn"*.
- *"Heel gezellig, daar gaat het niet om, maar op dat moment zit je gewoon van: "wat doe ik hier, aan het werk, kom op"*.
- *"Het was eerst voldoende tijd, later niet meer. Toen was het 'Eh, het is half twee, nu moeten we ophouden..'. Toen kwam het eigenlijk net op gang"*.

De vijfde dimensie is de frequentie van de bijeenkomsten. Wat betreft de frequentie van de Celsiusgroepbijeenkomsten lopen de meningen iets uiteen. Twee respondenten zien de uitnodiging voor twee bijeenkomsten als iets positiefs, met de kanttekening "*Ik weet niet of als iedereen dat geweest is, of de overlegvorm nog voortgezet wordt, die duidelijkheid is er bij mij niet"*. Een derde respondent bekijkt het ook vanuit het managementperspectief: *"Eén keer in de zes weken; als je daar als manager altijd bij zit is dat voldoende. Maar als medewerker zit je er twee keer en dan een hele tijd niet en de verslagen die eruit voortkomen, daar kun je lang niet alles uithalen wat in die vergadering besproken is. Dat kan ook niet gezien de aard van de onderwerpen die aan bod komen. Dus dat vind ik moeilijk. Misschien is het voor de managers genoeg, voor ons is het natuurlijk ook onregelmatig*". Een ander uit de zorg dat het niet vaker moet, omdat dit extra tijd kost. Hetgeen aardig aansluit bij de laatste mening: ""*Mag misschien wel eens in de twee maanden. Waarom? Er moet wel wat te bespreken zijn in mijn ogen. Je moet ervoor waken dat je niet gaat vergaderen om te vergaderen"*.

De zesde dimensie tenslotte behandelt de resultaten die uit deze overlegvorm voortkomen. Het overheersende geluid is dat de respondenten niet weten wat er gebeurt met de resultaten die voortkomen uit dit overleg. *"Hier heb ik geen zicht op. Maar ik denk dat het voor de medewerkers al heel veel doet als er gewoon geluisterd wordt en zij hun woordje kwijt kunnen. Ze worden serieus genomen, er vinden pittige discussies plaats. Ik sta er te ver vanaf om doorgevoerde veranderingen op te merken"*. En een tweede respondent: "*Ik weet niet of dat direct consequenties heeft, maar dat hoeft van mij ook niet, als ze er maar over nadenken"*.

Een respondent geeft aan dat de ambitie met een dergelijke groep niet zo hoog is, in zoverre dat de samenstelling wisselt en het gaat om het peilen van de gevoelens in de organisatie. Tenslotte wordt het resultaatgerichte doel van de overlegvorm in twijfel getrokken: *"Ik heb niet echt het idee dat het nou een resultaatgericht overleg is, het is meer een opiniërend overleg. Er worden wel heldere dingen geconcludeerd. Ik denk dat het DT daar ook wel dingen van meeneemt, tenminste dat zie je ook wel eens terug in…(ruis). Er zullen ook wel dingen zijn waarvan ze zeggen: ja, leuk dat ze daar zo over denken, maar wij doen toch anders…Dat staat hen ook vrij".*

Het domeinoverleg

Omdat er slechts één respondent van de selectie daadwerkelijk deelneemt aan het domeinoverleg, valt hier enkel een indruk weer te geven van deze overlegvorm. Over het domeinoverleg is maar één respondent gehoord. Over de efficiëntie van het overleg: *"Matig, minder, wat er veel aan de orde komt zijn onderwerpen die vanuit het directieteam, veel beheersmatige internorganisatorische zaken. In dit domein komen we nauwelijks toe aan domeinbrede onderwerpen wat betreft inhoud, wat bindt ons? Zijn we samengevoegd op toevalsbasis? Dat is een beetje het strategische beleid van wat we in dit domein nastreven, en dat komt slecht uit de verf. De doelstelling van deze overlegvorm is nergens opgeschreven, wat het moet zijn! Het is dat ik vind dat het half inhoud / half beheersmaatregelen moeten zijn. En er komt hier af en toe wel inhoud aan de orde, maar dat wordt al gauw weer bilateraal opgelost. Waar willen we naartoe, wat ik de lange termijnlijn. Daar hoeven we niet elke keer over te filosoferen, maar het domeinoverleg is ook maar eens in de veertien dagen. Af en toe een lange agenda waar we niet doorheenkomen".*

Over de frequentie: *"Ik ben het, gezien de huidige inhoud, eens met de frequentie van eens in de veertien dagen, ik zou wel liever één keer in de week hebben, en dan eventueel korter, want soms moet het uitvallen.*

Over de duur:*"Van negen tot elf wordt redelijk strak aangehouden. Weinig uitloop vanwege volgende afspraken".*

Over de inbreng: *"Ieder krijgt voldoende gelegenheid om zijn zegje te doen. Het is niet zo dat iemand daar ondersneeuwt".*

Over de resultaten van het domeinoverleg tenslotte: *"Nou, beetje mager gewoon, het kan beter. Hangt samen met wat er geagendeerd is. Als je kijkt naar onze verslagen; als dat moet weergeven wat we daar bespreken, dan denk ik nou… daar hoef je niet vier afdelingsmanagers en een directeur voor samen te roepen".*

Deelvraag 7.

De zevende deelvraag luidt als volgt: Welke behoeften (en wensen) heersen er bij de medewerkers betreffende nieuwe, gewenste interne overlegvormen? Ter beantwoording van deze deelvraag is de volgende vraag gesteld: Zien de medewerkers van de gemeente Winterswijk nog aanvullingen op het gebied van de interne overlegvormen? De resultaten zijn als volgt geformuleerd:

Vier respondenten zijn zonder meer tevreden met de overlegvormen die zij nu ter beschikking hebben*:"Deze zijn nuttig en daar moet je het ook gewoon bij houden". En: "Dit is voldoende en ook goed denk ik".*

Gezien de (zeer) uiteenlopende suggesties is het handig om de voor overleg(vormen) relevante aanvullingen hier letterlijk weer te geven:

- "*Wat ik een beetje mis; het DT vergadert volgens mij elke donderdag en die verslagen krijgen we vaak op intranet, maar dan een paar weken later. De eigen domeindirecteur moet eigenlijk in de gaten houden, wat voor dingen uit het overleg*

zijn belangrijk geweest voor mijn domein.. En dat ze dat dan direct terugkoppelt naar ons als afdeling. Ik kijk niet altijd intranet in, maar dan lees ik al die verslagen en dan lees ik iets wat ik al anderhalve maand eerder is besloten en dan denk ik 'Oh, dat had ik wel wat eerder willen weten'. Dus denk ik dat dat heel belangrijk is, dat men niet alleen vertrouwt dat het op intranet komt te staan, maar dat men denkt 'Misschien moet ik er zelf maar eens een mailtje aan wagen of zelf even persoonlijk naar de afdeling toe gaan zodat we wat meer op de hoogte zijn van wat er op hoger niveau wordt beslist".

- Een andere suggestie die met de bovenstaande verband houdt: "*Wij zitten nu met heel veel interim-oplossingen op directieniveau, hetgeen betekent dat communicatie met directie wat moeizaam verloopt, ook op strategisch niveau. Omdat er in het Organisatiedocument ook staat dat er naar een plattere bedrijfsorganisatie toegewerkt gaat worden, om daar al op vooruit te lopen en een overleg te organiseren tussen de huidige directieleden en de afdelingschef. Dat je toch die strategische beleidsvorming voor de hele organisatie vorm kunt geven; want nu fungeert de afdeling van de domeindirecteur meer als een doorgeefluik.. Op zich voegt het domeindirecteurschap nou niets toe. Directeur Publiekszaken die moet ook inhoudelijk de afdeling aansturen, hetzelfde geldt voor Veiligheid & Vergunningen en een ander moet Bedrijven aansturen en dat duurt gewoon veel te lang. En de rol van domeindirecteur; ze hebben geen tijd meer om dat in te vullen. Dus daar heb je meer last dan gemak van. In de agenda voor het directieteamoverleg staat om dat periodiek te doen. Om de ene week gewoon DT-overleg te hebben, zoals ze dat nu doen. En de andere week met de afdelingsmanagers erbij. Ik denk dat dat een grote verbetering zou zijn. Ik ben dus benieuwd of dat ook doorgaat".*

- "W*at ik me wel eens afvraag bij de projecten of daar niet wat minder vergaderd zou kunnen worden. Dat komt een beetje omdat die projecten, sommigen, die lopen vrij uit in de tijd en dan houden we toch wel een keer in de maand overleg. Maar of je dan zoveel meer te vertellen hebt… Dat kun je je afvragen".*

- *Op mijn vakgebied is op dit moment geen sprake van gestructureerd overleg* [Afdeling Ruimte]. *Dat is er wel geweest en dat zou ik eigenlijk wel terug willen hebben. Waarschijnlijk in een iets andere vorm omdat de gemeente nu anders in elkaar zit. Dat overleg is gedeeltelijk met mensen binnen de gemeente en met externen. We communiceren alles wat met verkeerszaken te maken heeft. En juist omdat het zo breed is. Ook binnen het project* [Verkeersstructuurplan].

- *"Het is wel zo dat bij sommige projectoverleggen er niets genoteerd wordt, het zou handig zijn als alle gemaakte afspraken bij elkaar worden gezet. Hier is weinig ondersteuning van secretarieel werk, het komt er vaak op neer dat projectleiders zo'n beetje alles moeten doen. Het notuleren zou je kunnen uitbesteden, maar ook het versturen van uitnodigingen, ook extern. Het komt er nu op neer dat projectleiders dit zelf doen. Daar zit best wel veel tijd in, dat is minder efficiënt".*

- *"Alle overleggen zouden in de middag moeten plaatsvinden, want waarom heb je een openstelling tot 13.00 uur (Publieksbalie) als ze dan in overleg gaan en ik kan niet met iemand contact krijgen… Afdelingen moeten zich maar realiseren dat er iemand moet achterblijven, dat moeten wij ook".*

Andere suggesties die niet noodzakelijk betrekking hebben op (gestructureerde) overlegvormen:

- *"Jawel, waar ik continu tegen aan loop is integraal werken, wat naar mijn mening gewoon nog veel te weinig gebeurt. Bijvoorbeeld als je een bouwvergunning*

aanvraagt, kan er best een boom staan waarvoor nog geen kapvergunning is. Op dat moment zou het duidelijk moeten zijn dat er geen kapvergunning komt en het raam een metertje voor de boom uitkomt. Een betere afstemming dwars door de organisatie".

Deelvraag 8.
De betreffende deelvraag luidt als volgt: Is het voor de medewerkers duidelijk welke taken en verantwoordelijkheden zij hebben op het gebied van de interne communicatie? Om hierop een passend antwoord te verkrijgen is hier direct naar gevraagd. De resultaten laten een duidelijk beeld zien:

Unaniem wordt hier geantwoord dat de taken en verantwoordelijkheden van medewerkers op het gebied van de overlegvormen duidelijk is: *"Ja, duidelijk, hierover wordt meer gecommuniceerd dan bij de middelen".* Op de vraag wat dan deze taken en verantwoordelijkheden dan zijn komen de volgende antwoorden:

- *"Je moet ervoor zorgen dat het ergens toe leidt, het afdelingsoverleg. Niet gewoon: 'We zijn weer twee uur rond de tafel geweest en we gaan weer gefrustreerd terug naar het bureau".*

- *"Voor het afdelingsoverleg is dat heel duidelijk vastgelegd. Voor de Celsiusgroep eigenlijk ook wel. Daar stond heel duidelijk bij je mag vrijuit praten, je mening geven, mee discussiëren"…*

- *"Ik dacht het wel. Bij de projectoverleggen worden meestal afspraken gemaakt. Opdrachten moet je afhebben en als dat niet lukt kun je dat van tevoren melden".*

- "*Ik probeer mensen uit te dagen voor hun mening uit te komen. En er moet geluisterd worden. Als voorzitter zorg ik dat mijn vergaderingen efficiënt zijn, ze verlopen sneller dan de andere. Vooraf stukken doornemen en je een mening vormen (die mag veranderen), en aan het eind even terugkoppelen. 'Dat en dat hebben we afgesproken, toch?".*

Deelvraag 9.
De laatste deelvraag gaat over de ondersteuning van de verschillende projecten in de organisatie: Hoe percipiëren de medewerkers van de gemeente Winterswijk de ondersteuning van interne communicatie bij verschillende projecten binnen de gemeente? De meningen van de medewerkers is gevraagd zowel bij de vraag of men tevreden is bij de ondersteuning van het huidige project, als bij de vraag of de ondersteuning zoals deze bij dit project verliep enigszins representatief mag worden verondersteld voor de ondersteuning bij andere projecten. De eerste vraag naar de tevredenheid over de ondersteuning door interne communicatie leverde de volgende resultaten op.

Over het algemeen is men wel tevreden met de ondersteuning van interne communicatie bij de projecten, maar er zitten vaak een aantal haken en ogen aan zoals de geringe betrokkenheid van sommige projectleiders: "*Het contact met de opdrachtgever is geen sterk punt. Binnen afdeling verloopt de communicatie beter: vooral via de mail en mondeling en we hebben regelmatig afdelingsgesprekken, één keer in de week*". En: "*Ja, behalve door de opdrachtgever: er zijn geen doelstellingen opgesteld door opdrachtgever omtrent het project.* Meer dan één respondent meldt dat er binnen de afdeling of met de betrokken projectgroep beter gecommuniceerd wordt tijdens projecten, dan met de opdrachtgever of projectleider. Hier ligt een duidelijk verbeterpunt voor de communicatie

Niemand is uitgesproken ontevreden; pas in tweede instantie wordt de ontevredenheid geuit

of men heeft het gevoel '*Er moet iets meer gebeuren...*'. Er wordt opgemerkt dat de afdeling communicatie een capaciteit- en daardoor tijdgebrek heeft: *"Het contact verloopt via de afdeling communicatie, en op zich, met de beperkingen die ze hebben gaat het wel goed. Maar het is jammer dat die beperking zo duidelijk is, want bij projecten zelf zou je graag wat meer ondersteuning willen hebben van die afdeling, dan tot nu toe mogelijk is. Op het moment dat ik zelf allerlei informatie heb en kan aanleveren, is het niet zo'n probleem. Zolang ik die informatie niet heb en ik zou een medewerker communicatie erbij hebben, dan kost het hen meer tijd en dat is lastiger. We willen nu wat meer inbreng hebben en verschillende communicatiemogelijkheden gebruiken. Volgens mij is de wil op de afdeling er wel, maar heerst er een capaciteitsprobleem".*

Twee respondenten vinden het bijhouden van projectinformatie relevant voor de hele organisatie belangrijk: *"Want als je kijkt op intranet 'Organisatiedocument', de laatste versie van het document staat er bijvoorbeeld nog helemaal niet op. Dat moet je bijhouden, het is nu in overleg…".* " [Het moet] *Meer levendig; meer berichtjes. In deze organisatie is dat heel belangrijk, want men is al redelijk afwachtend ingesteld en dat wordt te makkelijk gevoed dan denk ik, door die praktijk".* En: *"Er heerst onbekendheid en misvattingen bij het publiek: " Nu hebben de meeste mensen zoiets van 'WMO, wat houdt dat in godsnaam in'?"..*

De tweede vraag die is gesteld om de negende deelvraag te beantwoorden, luidt als volgt: Zien de medewerkers van de gemeente Winterswijk de ondersteuning door interne communicatie in dit project als representatief voor de ondersteuning bij andere projecten in de organisatie?

Een aantal respondenten vindt de ondersteuning (zo goed als) representatief voor eerdere projecten. Meestal is deze reactie positief ten opzichte van de ondersteuning. Toch volgt er vaak een 'maar': "*Je hebt te maken met verschillende projectleiders en bovendien heeft het ene project een heel ander karakter dan het andere"* of "*Ik denk dat communicatie over het algemeen kampt met een capaciteitsgebrek, om projecten echt goed te ondersteunen"*. Twee respondenten noemen het capaciteit- en tijdgebrek van de afdeling communicatie, maar een ander stelt weer: "*Ik heb het idee dat we het een beetje op de rit krijgen, dat er meer aandacht aan wordt besteed"*.
Wanneer er ontkennend wordt geantwoord (niet representatief), volgt er soms een positieve opmerking of een korte uitleg "*Dit is slechts een deelproject dus uitvoerige ondersteuning is niet nodig*". Een paar respondenten twijfelen of geven geen antwoord, omdat zij vinden dat generalisatie niet mogelijk of erg moeilijk is, of omdat men gewoon weinig ervaring heeft met projectmatig werken.

Tenslotte volgt nog een tweetal opmerkingen die losgezien moeten worden van alle bovenstaande deelvragen, maar daarom niet minder relevant zijn voor de interne communicatie binnen de gemeentelijke organisatie. Het betreft hier de managementcommunicatie:

- *"Binnen de afdeling blijkt ook dat met name besluiten van het management, die volgens ons vrij grote gevolgen kunnen hebben, slecht gecommuniceerd worden. Te laat of te ver in een proces, of te weinig, of onzorgvuldig, dat je denkt 'Daar hebben ze niet alle aspecten bij betrokken die van belang zijn'. Bepaalde beslissingen, die ook niet gepost zijn in de Celsiusgroep. Je schiet daarmee je doel voorbij. Informeer eens eerst van 'Goh, wij moeten in het kader van bezuinigingen iets bedenken dat geld oplevert, we zouden dat of dat kunnen doen, hoe denken jullie daarover?'. Maar dat soort beslissingen, waarvan iedereen het idee heeft 'Die raken mij heel direct', die worden daar nooit behandeld. Of als ze anders geen voldongen feiten zouden doorgeven, maar een uitleg: "We hebben jullie verhaal gehoord, maar desondanks hebben we ervoor gekozen om.. ". En dan met uitleg. Dat is heel anders dan als er*

van bovenaf komt 'Zo gaan we het doen'. Dingen worden in de directie bedacht en soms komt daar commotie van, in de organisatie. Dan wordt dit wel eens aangepast en dan denk je; had dat dan eerst overlegd.. Omdat jij daar in je dagelijks werk zo mee bezig bent, verwacht je dat bijna ook van je organisatie".

- *"En ook de doelstelling die met een bepaalde regel bedoeld wordt, daar moet je heel duidelijk over zijn. Als er iets moois bedacht wordt terwijl iedereen het idee heeft van 'Nou, dit is gewoon een bezuinigingsmaatregel'. Zeg dat dan gewoon. Is niets mis mee.. Thuis moet je ook met je huishoudpot uitkomen. Het [niet] mooier willen vertellen".*

Bijlage 4:
Begeleidende brief medewerkers-enquête

Verzoek om medewerking aan de medewerkers-enquête over de interne communicatie in de gemeentelijke organisatie.

Beste collega,
Momenteel ben ik bezig met een afstudeeronderzoek in opdracht van Universiteit Twente en de afdeling communicatie van de gemeente. Het onderzoek gaat over de interne communicatie in de gemeentelijke organisatie en in het kader hiervan zijn al een aantal medewerkers geïnterviewd. In deze interviews zijn al een aantal knelpunten en goede punten van de interne communicatie aan het licht gekomen. Inmiddels is de tweede fase van dit onderzoek van start gegaan met een medewerkers-enquête. Hierin wordt de mening van alle medewerkers over onder andere de interne communicatie-middelen en de overlegvormen geëvalueerd. Het einddoel van het onderzoek is een nieuw inzicht in de huidige situatie en een verbetering van de overlegstructuur en de inzet van de interne communicatiemiddelen binnen de organisatie. Op basis hiervan wordt concluderend een aantal aanbevelingen gedaan in het onderzoeksrapport.

Graag wil ik hierbij alle medewerkers vriendelijk verzoeken de medewerkers-enquête in te vullen. Er is voor gekozen de medewerkers-enquête op het Internet te plaatsen vanwege de vele voordelen die deze opzet biedt. De medewerkers van de gemeente die op hun directe werkplek niet over een internetverbinding beschikken is hierbij de enquête in papiervorm verstuurd. Mocht je toch liever gebruik maken van het internet dan is het ook mogelijk onderstaande link gebruiken. Indien je ervoor kiest de papieren versie in te vullen dan kan deze via de interne bodes worden teruggestuurd naar het raadhuis, t.a.v. Lotte Wander (Communicatie). De enquête zal ongeveer een half uur in beslag nemen. Graag zou ik hem vóór 16 juni ingevuld terugontvangen.

Het is van **groot belang** dat iedereen dit doet, omdat anders niet iedere mening wordt gehoord en de resultaten van het onderzoek dan niet de werkelijke situatie binnen de organisatie weerspiegelen. De gegevens die je straks invoert worden vertrouwelijk behandeld. Dit betekent dat er niet wordt herleid naar de mening en de namen van individuele personen.

Alvast hartelijk bedankt,

Met vriendelijke groet, Lotte Wander
(Stagiair Communicatie).

Link: http://www.studentenonderzoek.com/?qid=16194&ln=ned

NB: Mochten er naar aanleiding van dit bericht of de enquête vragen zijn dan ben ik bereikbaar onder doorkiesnummer 314 of op mailadres: lwander@winterswijk.nl

Bijlage 5:
Mondeling toelichting gemeentewerf medewerkers.

Goedemiddag,
Ik ben hier om een korte toelichting te geven op de medewerkers-enquête die jullie volgens mij al van … hebben gekregen. Mijn naam is Lotte Wander en ik ben bezig met mijn afstudeeronderzoek naar de interne communicatie van de gemeente Winterswijk.

Onder interne communicatie wordt alle communicatie bínnen de organisatie bedoeld, zoals bijvoorbeeld viahet personeelsblad de Klepper en alle vergaderingen zoals de Celsiusgroepbijeenkomsten. Voor dit onderzoek is nu een enquête opgesteld voor alle medewerkers. Het is voor mijn onderzoek, maar zeker ook voor de gemeente erg belangrijk dat iedere medewerker hierin zijn mening geeft. Het is de bedoeling dat er in mijn onderzoek aan het licht komt waar de knelpunten in de communicatie zitten en dat de interne communicatie hierdoor wordt verbeterd.

Over de enquête: Als bepaalde vragen niet op jou van toepassing zijn, mogen deze overgeslagen worden. Wat verder erg belangrijk is, is dat het niet de bedoeling is dat je je naam bekendmaakt. Er worden alleen een paar persoonlijke vragen gesteld over je leeftijd, onder welk domein je valt en hoe lang je al voor de organisatie werkzaam bent. Op deze manier wordt ervoor gezorgd dat niet bekend wordt wie welke mening heeft geuit en niemand daar dus op wordt afgerekend. Je mag dus best kritisch zijn.

Ik wil jullie graag vragen of jullie de enquête willen invullen vóór aanstaande vrijdag en dan willen inleveren bij ….

Alvast bedankt hiervoor!

Zijn er nog vragen hierover?

Bijlage 6:
Overzicht medewerkers-enquête (papier versie).

Medewerkers-enquête Interne Communicatie gemeente Winterswijk.

Hieronder staan de vragen van de medewerkers-enquête naar de interne communicatie van de gemeente Winterswijk. De vragen zullen gaan over informatiestromen, de managementcommunicatie, de interne communicatiemiddelen, de interne overlegvormen en het resultaat van interne communicatie. Aan het einde van de enquête volgt een aantal achtergrondvragen.

Neem rustig de tijd om de vragen te beantwoorden en omcirkel dan de antwoordcategorie die op jou van toepassing is. Indien je over een vraag geen mening hebt of een vraag niet op jou van toepassing is mag die vraag overgeslagen worden en kan worden doorgegaan met de volgende vraag. Wanneer je een opmerking hebt bij een vraag dan kun je deze onderaan het betreffende onderdeel kwijt. Vermeld wel duidelijk over welke vraag de opmerking gaat.

NB. De gegevens die je in deze enquête invult worden vertrouwelijk behandeld, dit betekent dat er nooit naar individuele personen zal worden herleid in de resultaten van dit onderzoek.

Onderdeel 1.
De eerste vragen gaan over de interne informatie-stromen binnen de organisatie.

Vraag 1)
De antwoordmogelijkheden:
1 Geen,
2 Weinig,
3 Matig,
4 Veel,
5 Erg veel.

Hoeveel informatie ontvang je nu over:

A) Mijn eigen werkzaamheden	1	2	3	4	5
B) Resultaten van mijn eigen afdeling	1	2	3	4	5
C) Resultaten van ons domein	1	2	3	4	5
D) Nieuwe diensten	1	2	3	4	5
E) Actuele beleidsonderwerpen	1	2	3	4	5
F) Visie van de directie	1	2	3	4	5
G) Personeelswisselingen / vacatures	1	2	3	4	5
H) Opleidingsmogelijkheden	1	2	3	4	5
I) Nieuws van de ondernemingsraad	1	2	3	4	5
J) Werkzaamheden op andere afdelingen	1	2	3	4	5

Vraag 2)
De antwoordmogelijkheden:
1 Geen,
2 Weinig,
3 Matig,
4 Veel,
5 Erg veel.

Hoeveel informatie zou je willen ontvangen over:

A) Mijn eigen werkzaamheden	1	2	3	4	5
B) Resultaten van mijn eigen afdeling	1	2	3	4	5
C) Resultaten van ons domein	1	2	3	4	5
D) Nieuwe diensten	1	2	3	4	5
E) Actuele beleidsonderwerpen	1	2	3	4	5
F) Visie van de directie	1	2	3	4	5
G) Personeelswisselingen / vacatures	1	2	3	4	5
H) Opleidingsmogelijkheden	1	2	3	4	5
I) Nieuws van de ondernemingsraad	1	2	3	4	5
J) Werkzaamheden op andere afdelingen	1	2	3	4	5

Vraag 3)
De antwoordmogelijkheden:
1 Geen,
2 Weinig,
3 Matig,
4 Veel,
5 Erg veel.

Hoeveel informatie ontvang je momenteel via of van:

A) Collega's van mijn eigen afdeling	1	2	3	4	5
B) Collega's van andere afdelingen	1	2	3	4	5
C) Eigen afdelingsmanager	1	2	3	4	5
D) Andere afdelingsmanagers	1	2	3	4	5
E) De Directie	1	2	3	4	5
F) De Klepper	1	2	3	4	5
G) De Formail	1	2	3	4	5
H) Het intranet	1	2	3	4	5
I) De e-mail	1	2	3	4	5
J) Vergaderingen	1	2	3	4	5
K) Wandelgangen / informele gesprekken	1	2	3	4	5

Vraag 4)
De antwoordmogelijkheden:
1 Geen,
2 Weinig,
3 Matig,
4 Veel,
5 Erg veel.

Hoeveel informatie zou je willen ontvangen via of van:

A) Collega's van mijn eigen afdeling	1	2	3	4	5
B) Collega's van andere afdelingen	1	2	3	4	5
C) Eigen afdelingsmanager	1	2	3	4	5
D) Andere afdelingsmanagers	1	2	3	4	5
E) De Directie	1	2	3	4	5
F) De Klepper	1	2	3	4	5
G) De Formail	1	2	3	4	5
H) Het intranet	1	2	3	4	5
I) De e-mail	1	2	3	4	5
J) Vergaderingen	1	2	3	4	5
K) Wandelgangen / informele gesprekken	1	2	3	4	5

Vraag 5)
De volgende vraag gaat over de uitwisseling van informatie tussen personen.
De antwoordmogelijkheden:
1 Slecht
2 Matig
3 Gemiddeld
4 Goed
5 Zeer goed

Wat vind je van de informatie-uitwisseling tussen:

A) Mijn collega's onderling	1	2	3	4	5
B) Mijzelf en mijn direct leidinggevende	1	2	3	4	5
C) De afdelingen onderling	1	2	3	4	5
D) Ondernemingsraad en medewerkers	1	2	3	4	5
E) De Directie en de medewerkers	1	2	3	4	5

Vraag 6)
De antwoordmogelijkheden:
1 Niet
2 Niet graag
3 Neutraal
4 Graag
5 Erg graag.

Ik zou graag zien dat de informatie-uitwisseling verbetert tussen:

A) Mijn collega's onderling	1	2	3	4	5
B) Mijzelf en mijn direct leidinggevende	1	2	3	4	5
C) De afdelingen onderling	1	2	3	4	5
D) Ondernemingsraad en medewerkers	1	2	3	4	5
E) De Directie en de medewerkers	1	2	3	4	5

Vraag 7*)*
Deze vraag gaat over de kwaliteit van informatie.
De antwoordmogelijkheden:
1 Helemaal mee oneens,
2 Mee oneens,
3 Neutraal
4 Mee eens
5 Helemaal mee eens

In hoeverre ben je het eens met de volgende beweringen?

A)De informatie die ik ontvang komt voor mij vaak te laat.	1	2	3	4	5
B) De informatie die ik ontvang is doorgaans inhoudelijk correct.	1	2	3	4	5
C) De informatie die ik ontvang is vaak niet bruikbaar voor mij.	1	2	3	4	5
D) De informatie die ik ontvang is duidelijk voor mij.	1	2	3	4	5
E) De informatie die ik ontvang is vaak niet compleet.	1	2	3	4	5

Vraag 8) Eventuele opmerkingen bij de vragen van dit onderdeel:

……
……
……
……
……
……
……
……
……
……
……
……

Onderdeel 2.
De volgende vragen gaan over beslissingen en de communicatie van het management. Hiermee wordt de Directie bedoeld.

Vraag 9)

Kies één antwoordmogelijkheid.

Hoe beoordeel je de mate waarin je invloed hebt op beslissingen van het management?

A) Ik heb teveel invloed.	1
B) Ik heb precies goede invloed.	2
C) Ik heb te weinig invloed.	3
D) Ik ben niet in de positie om te antwoorden.	4

Vraag 10)
Kies één antwoordmogelijkheid.

Wat is het effect van inspraak van werknemers op de uiteindelijke beslissing van het management?

A) Dit verbetert de uiteindelijke beslissing	1
B) Dit heeft weinig tot geen effect op de beslissing	2
C) Dit heeft een ongunstig effect op de beslissing	3
D) Ik ben niet in de positie om te antwoorden.	4

Vraag 11)
Kies één antwoordmogelijkheid

Welke bewering vind je het best van toepassing op het beslissingsproces van het management?

A) Het management nam de beslissing en informeerde de medewerkers later.	1
B) Het management nam de beslissing en ging later op zoek naar de visies van medewerkers.	2
C) Volledige discussie vond plaats voordat het management een beslissing nam.	3
D) Gezamenlijk namen het management en de medewerkers een beslissing.	4
E) Ik ben niet in de positie om te antwoorden	5

Vraag 12)
Ook deze vraag gaat over de communicatie door het management.
De antwoordmogelijkheden:
1 Helemaal mee oneens,
2 Mee oneens,
3 Neutraal
4 Mee eens,
5 Helemaal mee eens

In hoeverre zijn de beweringen over de managementcommunicatie op jou van toepassing?

A) Er wordt genoeg informatie doorgegeven door het management.	1	2	3	4	5
B) De informatie is niet aangepast aan mijn behoeften	1	2	3	4	5
C) Er zijn voldoende inspraakmogelijkheden voor mij.	1	2	3	4	5
D) Overleg wordt niet op de manier georganiseerd als volgens de regels zou moeten.	1	2	3	4	5
E) Ik vind dat het te lang duurt voordat de Directie informatie terugkoppelt naar mij.	1	2	3	4	5
F) De terugkoppeling van informatie door de Directie vind ik niet gedetailleerd genoeg.	1	2	3	4	5
G) Ik heb vertrouwen in het management.	1	2	3	4	5

Vraag 13) Eventuele opmerkingen bij de vragen van dit onderdeel:
……
……
……
……
……
……
……
……
……
……
……
……
……
……
……
……
……

Onderdeel 3.
De volgende vragen gaan over de interne communicatiemiddelen.

Vraag 14)
De antwoordmogelijkheden:
1 Nooit,
2 Zelden
3 Soms,
4 Meestal
5 Altijd.

Geef aan hoe vaak je de interne communicatiemiddelen gebruikt:

A) De Klepper	1	2	3	4	5
B) De Formail	1	2	3	4	5
C) E-mail	1	2	3	4	5
D) Het intranet	1	2	3	4	5

Vraag 15)
De antwoordmogelijkheden:
1 Zeer ontevreden,
2 Ontevreden,
3 Neutraal,
4 Tevreden,
5 Zeer tevreden.

In hoeverre ben je tevreden over de verschillende communicatiemiddelen?

A) De Klepper	1	2	3	4	5
B) De Formail	1	2	3	4	5
C) E- Mail	1	2	3	4	5
D) Het intranet	1	2	3	4	5

Vraag 16)
De antwoordmogelijkheden:
1 Helemaal mee oneens,
2 Mee oneens,
3 Neutraal
4 Mee eens,
5 Helemaal mee eens

Geef aan of je het met de volgende beweringen over de communicatiemiddelen eens bent:

- *De Klepper*

A) Ik vind de Klepper goed leesbaar.	1	2	3	4	5
B) De Klepper bevat teveel sociale informatie.	1	2	3	4	5
C) De Klepper zou vaker moeten verschijnen.	1	2	3	4	5
D) De Klepper bevat teveel politieke informatie	1	2	3	4	5
E) De inhoud van de Klepper vind ik goed	1	2	3	4	5

- De Formail

A) Ik vind de Formail goed leesbaar.	1	2	3	4	5
B) De Formail heeft nieuwswaarde voor mij.	1	2	3	4	5
C) De Formail zou vaker moeten verschijnen.	1	2	3	4	5
D) Dat de Formail digitaal is vind ik storend.	1	2	3	4	5
E) De inhoud van de Formail vind ik goed.	1	2	3	4	5
F) Zonder de aankondigings-mail zou ik de Formail vergeten te lezen.	1	2	3	4	5

- Het Intranet

A) De indeling van het intranet vind ik helder.	1	2	3	4	5
B) Ik mis werkrelevante informatie op het intranet.	1	2	3	4	5
C) Er staat teveel informatie op het intranet.	1	2	3	4	5
D) Ik heb genoeg tijd om alle relevante informatie op het intranet door te nemen.	1	2	3	4	5

Vraag 17)
Geef de volgende interne communicatiemiddelen een rapportcijfer van 1 tot 10:

A) De Klepper krijgt van mij het rapportcijfer:

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

B) De Formail krijgt van mij het rapportcijfer:

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

C) Het intranet krijgt van mij het rapportcijfer:

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Vraag 18) *Heb je nog suggesties voor geheel nieuwe interne communicatiemiddelen?*
(de inzet / inhoud / het gebruik van)
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

Vraag 19) Eventuele opmerkingen bij de vragen van dit onderdeel:
……
……
……
……
……
……

Onderdeel 4.

De volgende vragen gaan over een tweetal organisationele overlegvormen; het Afdelingsoverleg en de Celsiusgroepbijeenkomsten. Als de overlegvorm niet op jou van toepassing is, sla dan ook de bijbehorende beweringen over.

Vraag 20)
A) Het Afdelingsoverleg.
De antwoordmogelijkheden:
1 Helemaal mee oneens
2 Mee oneens
3 Neutraal
4 Mee eens
5 Helemaal mee eens

A) Ik vind deze bespreking efficiënt.	1	2	3	4	5
B) Ik vind de resultaten hiervan de moeite waard.	1	2	3	4	5
C) Bij de besprekingen heeft iedereen altijd een duidelijke inbreng.	1	2	3	4	5
D) De structuur van deze overlegvorm vind ik helder.	1	2	3	4	5
E) De duur van deze overlegvorm vind ik te lang.	1	2	3	4	5
F) De frequentie van deze overlegvorm ligt te hoog.	1	2	3	4	5
G) Belangrijke zaken besproken in dit overleg worden voldoende verspreid binnen de organisatie.	1	2	3	4	5
H) De gespreksonderwerpen kunnen vaak beter bilateraal worden overlegd.	1	2	3	4	5
I) De domeindirecteur koppelt informatie uit het directieoverleg niet goed terug.	1	2	3	4	5
J) Deze bijeenkomst loopt vaak uit.	1	2	3	4	5
K) Uitloop van dit overleg vind ik storend.	1	2	3	4	5

B) De Celsiusgroepbijeenkomsten
Vraag 21) Heb je deze bijeenkomst al eens bijgewoond? Ja Nee
Indien dit niet het geval is sla dan vraag 22 over.

Vraag 22)
De antwoordmogelijkheden:
1 Helemaal mee oneens
2 Mee oneens
3 Neutraal
4 Mee eens
5 Helemaal mee eens

A)Ik vind deze bespreking efficiënt.	1	2	3	4	5
B) Ik vind de resultaten hiervan de moeite waard.	1	2	3	4	
C) Bij de besprekingen heeft iedereen altijd een duidelijke inbreng.	1	2	3	4	
D) De structuur van deze overlegvorm vind ik helder.	1	2	3	4	5
E) De duur van deze overlegvorm vind ik te lang.	1	2	3	4	5
F) De frequentie van deze overlegvorm ligt te hoog	1	2	3	4	5
G) Belangrijke zaken besproken in dit overleg worden voldoende verspreid binnen de organisatie.	1	2	3	4	5
H) De directie koppelt de besproken informatie niet goed terug.	1	2	3	4	5
I) De lunchvorm van dit overleg vind ik storend	1	2	3	4	5

J) Deze bijeenkomsten lopen vaak uit.	1	2	3	4	5
K) Uitloop van deze bijeenkomst vind ik storend.	1	2	3	4	5

Vraag 23) *Geef de twee overlegvormen een rapportcijfer van 1 tot 10: (indien bijgewoond)*

A) Het afdelingsoverleg krijgt van mij het rapportcijfer:

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

B) De Celsiusgroepbijeenkomsten krijgen van mij het rapportcijfer:

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Vraag 24) Heb je nog suggesties voor geheel nieuwe interne overlegvormen?
(de inzet / inhoud / het gebruik van)
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

Vraag 25) Eventuele opmerkingen bij de vragen van dit onderdeel:
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

Onderdeel 5.
Nu volgen twee vragen over het resultaat van interne communicatie. Indien het antwoord van je keuze niet aanwezig is bij de antwoordmogelijkheden van vraag 26 en 27, vul deze dan in bij de open vraag 28.

Vraag 26)
Kies maximaal drie antwoordmogelijkheden.

Wat vindt je dat op dit moment het resultaat van de interne communicatie is?

1) Het creëren van een beter onderling begrip.
2) Het creëren van een beter begrip voor veranderingen.
3) Het verbeteren van de sfeer binnen de organisatie.
4) De betrokkenheid van medewerkers vergroten.
5) De afstand tussen de directie en de werkvloer verkleinen.
6) Efficiëntere werkprocessen realiseren.
7) De beslissingen in een kader plaatsen.
8) Een basis voor goede externe communicatie.
9) Het voorkomen van 'eilandvorming'.
10) Het elkaar behoeden voor valkuilen.

Vraag 27)

Kies maximaal drie antwoordmogelijkheden.

Wat wil je dat in de toekomst het resultaat van interne communicatie wordt?

1) Het creëren van een beter onderling begrip.
2) Het creëren van een beter begrip voor veranderingen.
3) Het verbeteren van de sfeer binnen de organisatie.
4) De betrokkenheid van medewerkers vergroten.
5) De afstand tussen de directie en de werkvloer verkleinen.
6) Efficiëntere werkprocessen realiseren.
7) De beslissingen in een kader plaatsen.
8) Een basis voor goede externe communicatie.
9) Het voorkomen van 'eilandvorming'.
10) Het elkaar behoeden voor valkuilen.

Vraag 28) Eventuele opmerkingen bij de vragen van dit onderdeel:
……
……
……
……
……
……
……
……
……

Achtergrondvragen.
Tot slot volgen hier een aantal vragen over je persoonlijke gegevens.
Omcirkel de categorie die op jouw van toepassing is. De gegevens worden strikt vertrouwelijk behandeld.

Vraag 29) *Wat is je geslacht?*

1 Man
2 Vrouw

Vraag 30) *Wat is je leeftijd?*

1 Jonger of even oud als 30
2 31 tot en met 50 jaar
3 50 jaar en ouder

Vraag 31) Heb je momenteel een leidinggevende positie binnen de organisatie?
1) Ja
2) Nee

Vraag 32) *Onder welk Domein val je?*

3) Directie
4) Personeel & Organisatieondersteuning
5) Control
6) Publiekszaken
7) Landschap & Ruimte
8) Veiligheid & Vergunningen

Vraag 33) *Hoe lang werk je al voor de organisatie?*

1) Minder dan een jaar
2) 1 – 10 jaar
3) 11 – 20 jaar
4) 21 jaar of langer

Vraag 34) *Wat is je hoogst voltooide opleiding?*

1 Basisonderwijs
2 VMBO (ook: MULO, MAVO, VBO, LTS)
3 Havo / VWO (ook: HBS)
4 MBO (ook: MEAO, MTS)
5 HBO/ WO (ook: HEAO, HTS, HBO +)

Hartelijk bedank voor het invullen van de enquête!

Bijlage 7:
Procentuele score tabellen (SPSS).

Tabel 7.1: Procentuele verdeling bij 'Hoeveelheid ontvangen informatie'.

		1	*2*	*3*	*4*	*5*
Eigen werkzaamheden	H	6	19	35	35	4
	G	--	3	31	52	14
Resultaten eigen afdeling		7	27	37	27	2
		--	1	30	55	14
Resultaten eigen domein		7	40	35	16	2
		1	5	40	48	5
Nieuwe diensten		10	43	36	14	1
		1	4	40	45	10
Beleidsonderwerpen		4	32	39	22	3
		1	1	33	54	11
Visie directie		5	35	35	20	5
		2	6	26	53	13
Vacatures		4	14	44	36	2
		1	3	36	48	13
Opleidingsmogelijkheden		7	31	42	17	3
		1	4	34	46	14
Nieuws van de OR		4	14	44	36	2
		--	3	36	48	13
Werkzaamheden andere afd.		23	49	23	4	1
		5	9	45	36	5

In procenten.
1=Geen, 2=Weinig, 3=Matig, 4=Veel, 5=Erg veel,
H) Huidige situatie
G) Gewenste situatie

Tabel 7.2: Procentuele verdeling bij 'Ontvangen informatie van'.

		1	*2*	*3*	*4*	*5*
Collega's eigen afdeling	H	1.1	9.6	37.2	40.4	11.7
	G	--	2.1	25.5	47.9	24.5
Collega's andere afdeling		12.8	47.9	33.0	6.4	--
		1.1	11.8	54.8	26.9	5.4
Eigen afdelingsmanager		7.7	18.7	38.5	29.7	5.5
		-	1.1	19.6	54.3	25.0
Andere afdelingsmanager		38.7	36.6	18.3	6.5	--
		3.3	17.4	50.0	26.1	3.3
De directie		11.7	39.4	35.1	11.7	2.1
		3.2	4.3	31.2	50.5	10.8
De Klepper		1.1	24.7	41.9	29.0	3.2
		2.2	15.4	39.6	36.3	6.6
De Formail		4.3	12.8	40.4	38.3	4.3
		3.3	6.6	38.5	39.6	12.1
Het Intranet		12.0	8.7	33.7	39.1	6.5
		3.3	5.6	36.7	41.1	13.3
De e-mail		11.0	4.4	23.1	47.3	14.3
		2.2	8.9	32.2	46.7	10
Vergaderingen		6.5	10.9	43.5	34.8	4.3
		--	8.8	36.6	40.7	14.3

In procenten.
1=Geen, 2=Weinig, 3=Matig, 4=Veel, 5=Erg veel,
H = Huidige situatie
G = Gewenste situatie

Tabel 7.3: Procentuele verdeling bij 'Informatie-uitwisseling tussen'.

		1	*2*	*3*	*4*	*5*
Mijn collega's onderling	H	1.1	11.8	30.1	46.2	10.8
	G	8.8	6.6	42.9	28.6	13.2
Mijzelf en direct leidinggevende		3.2	7.5	37.6	43.0	8.6
		6.7	6.7	41.1	32.2	13.3
De afdelingen onderling		14.1	43.5	34.8	7.6	--
		2.2	2.2	38.5	41.8	15.4
OR en medewerkers		2.2	30.0	41.1	23.3	3.3
		4.4	5.6	38.9	38.9	12.2
Directie en medewerkers		14.3	37.4	35.2	12.2	1.1
		4.3	2.2	24.7	54.8	14.0

In procenten.
1=Slecht, 2=Matig, 3=Gemiddeld, 4=Goed, 5=Zeer goed,
H = Huidige situatie
G = Gewenste situatie

Tabel 7.4: Procentuele verdeling bij kwaliteit van informatie.

	1	*2*	*3*	*4*	*5*
Informatie komt vaak te laat	6.5	23.9	52.2	15.2	2.2
Informatie is inhoudelijk correct	--	6.5	39.1	47.8	6.5
Informatie is vaak onbruikbaar	5.4	38.0	34.8	19.6	2.2
Informatie is doorgaans duidelijk	1.1	14.0	44.1	37.6	3.2
Informatie is vaak incompleet	8.7	26.1	53.3	10.9	1.1

In procenten, m.u.v. gemiddelden en standaarddeviaties.
1=Helemaal mee oneens, 2=Mee oneens, 3=Neutraal, 4=Mee eens, 5=Helemaal mee eens.

Tabel 7.5: Procentuele verdeling bij 'Beweringen managementcommunicatie'.

	1	*2*	*3*	*4*	*5*
Er wordt genoeg informatie doorgegeven door de directie.	7.1	31.8	48.2	10.6	2.4
Informatie wordt niet aangepast aan mijn behoeften.	7.1	25.0	51.2	15.5	1.2
Er zijn voldoende inspraakmogelijkheden voor mij.	6.0	27.4	50.0	15.5	1.2
Overleg wordt niet volgens de regels georganiseerd.	7.2	16.9	53.0	19.3	3.6
Het duurt te lang voordat de directie informatie terugkoppelt.	3.6	15.7	49.4	27.7	3,6
De terugkoppeling van informatie is niet gedetailleerd genoeg.	6.0	12.0	56.6	22.9	2.4
Ik heb vertrouwen in de directie	6.0	29.8	38.1	22.6	3.6

In procenten, m.u.v. gemiddelden en standaarddeviaties.
1=Helemaal mee oneens, 2=Mee oneens, 3=Neutraal, 4=Mee eens, 5=Helemaal mee eens.

Tabel 7.6: Procentuele verdeling bij 'Gebruiksfrequentie interne communicatiemiddelen'.

	1	*2*	*3*	*4*	*5*	*NVT*
De Klepper	7.4	14.7	10.5	30.5	27.4	9.5
De Formail	10.5	9.5	15.8	34.7	21.1	8.4
De E-mail	9.5	1.1	6.3	23.2	50.5	9.5
Het Intranet	12.6	7.4	20.0	30.5	20.0	9.5

In procenten, m.u.v. gemiddelden en standaarddeviaties.
1= Nooit, 2= Zelden, 3=Soms, 4=Meestal, 5=Altijd.
NVT=communicatiemiddel niet op mij van toepassing.

Tabel 7.7: Procentuele verdeling bij Tevredenheid met de interne communicatiemiddelen'.

	1	*2*	*3*	*4*	*5*	*NVT*	*gem.*	*st.dev.*
De Klepper	--	6.3	23.2	45.3	15.8	9.5	3.8	0.8
De Formail	2.1	8.4	24.2	43.2	10.5	11.6	3.7	0.9
De E-mail	1.1	5.3	16.8	46.3	16.8	13.7	3.8	0.85
Het Intranet	2.1	6.3	27.4	41.1	9.5	13.7	3.6	0.88

In procenten, m.u.v. gemiddelden en standaarddeviaties.
1 = Zeer ontevreden, 2= Ontevreden, 3= Neutraal, 4= Tevreden, 5=Zeer tevreden.

Tabel 7.8: Procentuele verdeling, gemiddelde score en standaarddeviatie bij 'Beweringen over het personeelsblad; de Klepper'.

De Klepper…	*1*	*2*	*3*	*4*	*5*
is goed leesbaar.	--	3.5	14.0	57.0	25.6
bevat teveel sociale informatie.	5.8	39.5	32.6	19.8	2.3
zou vaker moeten verschijnen.	12.9	22.4	45.9	16.5	2.4
bevat teveel politieke informatie.	16.5	52.9	28.2	2.4	--
is inhoudelijk goed.	--	3.5	31.4	54.7	10.5

In procenten, m.u.v. gemiddelden en standaarddeviaties.
1=Helemaal mee oneens, 2=Mee oneens, 3=Neutraal, 4=Mee eens, 5=Helemaal mee eens.

Tabel 7.9: Procentuele verdeling, gemiddelde score en standaarddeviatie bij 'Beweringen over de nieuwsbrief; de Formail'.

De Formail…	*1*	*2*	*3*	*4*	*5*
is goed leesbaar.	--	6.2	25.9	55.6	12.3
heeft nieuwswaarde	1.2	9.6	31.3	48.2	9.6
zou vaker moeten verschijnen.	2.4	27.7	47.0	19.3	3.6
is storend in digitale vorm.	34.6	34.6	17.3	9.9	3.7
is inhoudelijk goed.	--	6.2	42.0	43.2	8.6
zou ik zonder aankondigingsmail niet lezen.	2.5	12.3	18.5	33.3	33.3

In procenten, m.u.v. gemiddelden en standaarddeviaties.
1=Helemaal mee oneens, 2=Mee oneens, 3=Neutraal, 4=Mee eens, 5=Helemaal mee eens.

Tabel 7.10: Procentuele verdeling, gemiddelde score en standaarddeviatie bij 'Beweringen over het Intranet'.

Het Intranet…	***1***	***2***	***3***	***4***	***5***
heeft een heldere indeling.	5.1	15.4	43.6	30.8	5.1
mist werkrelevante informatie.	3.8	15.4	52.6	23.1	5.1
bevat teveel informatie.	10.1	29.1	44.3	12.7	3.8
ik heb genoeg tijd om alle relevante informatie door te nemen.	27.3	39.0	23.4	3.9	6.5

In procenten, m.u.v. gemiddelden en standaarddeviaties.
1=Helemaal mee oneens, 2=Mee oneens, 3=Neutraal, 4=Mee eens, 5=Helemaal mee eens.

Tabel 7.11: Procentuele verdeling, gemiddelde score en standaarddeviatie bij 'Beweringen over het afdelingsoverleg'.

Het afdelingsoverleg...	***1***	***2***	***3***	***4***	***5***
is efficiënt.	5.5	12.3	31.5	38.4	12.3
resultaten zijn de moeite waard.	4.1	12.3	31.5	39.7	12.3
iedereen heeft een duidelijke inbreng.	5.5	21.9	20.5	39.7	12.3
heeft een heldere structuur.	4.1	12.3	32.9	41.1	9.6
duurt te lang.	9.6	37.0	30.1	21.9	1.4
heeft een te hoge frequentie	16.4	50.7	26.0	5.5	1.4
kent voldoende verspreiding van de besproken informatie.	5.6	22.2	50.0	20.8	1.4
sommige onderwerpen beter bilateraal overleggen.	8.5	25.4	40.8	22.5	2.8
domeindirecteur koppelt informatie uit directieoverleg niet goed terug.	6.9	20.8	43.1	19.4	9.7
loopt vaak uit.	1.4	21.1	39.4	29.6	8.5
uitloop hiervan vind ik storend.	9.7	29.2	34.7	18.1	8.3

In procenten, m.u.v. gemiddelden en standaarddeviaties.
1=Helemaal mee oneens, 2=Mee oneens, 3=Neutraal, 4=Mee eens, 5=Helemaal mee eens.

Tabel 7.12: Procentuele verdeling, gemiddelde score en standaarddeviatie bij 'Beweringen over de Celsiusgroepbijeenkomsten'.

De Celsiusgroepbijeenkomst...	***1***	***2***	***3***	***4***	***5***
is efficiënt.	7.5	32.5	45.0	15.0	--
resultaten zijn de moeite waard.	5.0	27.5	50.0	17.5	--
iedereen heeft een duidelijke inbreng.	12.5	32.5	42.5	22.5	--
heeft een heldere structuur.	2.5	32.5	42.5	22.5	--
duurt te lang.	2.5	32.5	52.5	10.0	2.5
heeft een te hoge frequentie	2.6	28.2	56.4	10.3	2.6
kent voldoende verspreiding van de besproken informatie.	10.3	17.9	51.3	15.4	5.1
slechte terugkoppeling van informatie door de directie.	2.6	15.4	51.3	20.5	10.3
de lunchvorm is storend.	12.8	23.1	41.0	15.4	7.7
loopt vaak uit.	7.7	30.8	53.8	7.7	--
uitloop hiervan vind ik storend.	2.6	23.1	56.4	15.4	2.6

In procenten, m.u.v. gemiddelden en standaarddeviaties.
1=Helemaal mee oneens, 2=Mee oneens, 3=Neutraal, 4=Mee eens, 5=Helemaal mee eens.

Bijlage 8:
Kwalitatieve resultaten medewerkersenquête.

Opmerkingen gemaakt bij de verschillende onderdelen van de medewerkers-enquête.

Bij onderdeel 1: Informatiestromen:
1) Het beeld ligt wat genuanceerder dan dat aangegeven kan worden.

2) Daar waar ik 'matig' heb aangegeven bedoel ik voldoende, dwz ik kan ermee uit de voeten. Ook bij de andere vragen moet de middelste keuze als voldoende worden beschouwd.

3) De vraag of ik voldoende info verkrijg over mijn werk kan ik niet of nauwelijks beoordelen, omdat ik nauwelijks kan inschatten hoeveel informatie er over een onderwerp is. In de vraagstelling van de enquête kan ik mijn oordeel over de communicatie dan ook [niet goed vellen].

4) Bij advisering van zaken die bij een andere afd.liggen, mis ik regelmatig de benodigde informatie.

5) Ik ben als externe voor tijdelijk ingehuurd. Niet alle relaties zijn voor mij van toepassing.

6) Opmerking; zowel ik als een collega hebben tijdens invullen crash gehad, waardoor meer dan helft 2x ingevuld is.

7) Voor de eerste vragen geldt, dat de info er wel ergens staat, maar moet jezelf de tijd nemen en internet af te speuren.

8) Informatie uitwisseling is goed met collega's en direct leidinggevende. dus nog beter kan eigenlijk niet.

9) Tijd ontbreekt vaak ook om goede informatie te halen en brengen.

Bij onderdeel 2:Managementcommunicatie
1) Hier kan ik weinig mee, welke beslissingen, wat waren de alternatieven?

2) Dit is een lastig onderdeel. het is natuurlijk erg lastig om alle beslissingen van te voren na te vragen bij de medewerkers; als medeweker kun je vaak niet het totaalplaatje overzien, van de andere kant vind ik dat een medewerker de praktische kant veel b[eter kent].

3) Het management is geen team. Als dat niet anders wordt, wat niet de verwachting is met de zelfde mensen, is dat voor de organisatie geen goede zaak, en zullen de uitgangspunten van de organisatieverandering niet gerealiseerd kunnen worden.

4) Ben lid van de OR en je probeert toch meer info te krijgen. Je moet het echt halen en er boven op zitten.

5) Je spreekt over management.Is dat directie of afdelingsmanagers. Beslissingen of afdelingsniveau heeft een medewerker regelmatig inspraak.Of directieniveau minder. En niet alle beslissingen zijn dusdanig dat elke medewerker om inspraak wordt gevraagd.

Bij onderdeel 3: Interne communicatiemiddelen. (geheel nieuwe middelen?)
1) Een informatiebulletin (papieren) waarin ontwikkelingen, resultaten, standpunten van politici, interviews etc worden neergezet. Ik denk zelf aan maandelijkse verschijning.

2) Binnen Control hebben wij een tweewekelijks overleg, waarin kort de belangrijkste punten van de Klepper,intranet, Formail, DT-verslagen worden besproken. Doordat deze filter is aangebracht, horen wij naar mijn mening alle noodzakelijke informatie en kun je tijd besparen.

3) Flessenpost? (grapje)

4) Er wordt heel veel informatie aangeboden, welke interessant is maar niet doelgroep gericht. Bovendien heeft iedereen de neiging alles te willen weten. Het ontbreekt mij tijd, of gun mij onvoldoende tijd om alles te lezen en daarom mis ik wel eens wat.

5) Je moet wel wat te melden hebben, anders is het ballast.

6) Nee, tijdgebrek is veelal de oorzaak.

Bij onderdeel 3: Interne communicatiemiddelen (opmerkingen).
1) Telefonische en mens-tot-mens informatie raakt steeds meer op de achtergrond.

2) Ik moet vaak lang zoeken naar de informatie op het intranet.

3) Doordat ik in de OR zit en al veel info krijg, moet je keuze's maken. Naast je daadwerkelijke werk, waar je ook veel voor moet lezen, schiet het er wel eens bij in om dan extra info (zoals formail, intranet) te lezen.

4) Het telkens opnieuw moeten inloggen in het intranet weerhoudt mij ervan om er veel gebruik van te maken. Is veel te omslachtig. Intranet moet de gehele dag bereikbaar zijn en zonder inloggen.

5) Ik weet niet waar het aan ligt maar volgens mij komt niet alle informatie naar de Leeghwaterweg of het komt 1 a 2 dagen later dan op de kantoorafdelingen.

Onderdeel 4: Overlegvormen (geheel nieuwe vormen?)
1) Zoveel mogelijk info via de mail. Tijd overleg besteden aan echte zaken waarbij de leden actief moeten meedoen. Consumeren zoveel mogelijk terugbrengen. Mijn streven is dat de mensen een overleg gaan beleven ipv ondergaan.

2) Met name de terugkoppeling van de Celsiusgroep(van zowel Directie als bezoekende collega's is minimaal). Celsiusgroep is naar mijn mening in het leven geroepen om te peilen(!) wat er bij de medewerkers leeft, waarbij vervolgens DT hierop beleid definieert.

Onderdeel 4: Overlegvormen (opmerkingen)
1) vraag 20 (afdelingsoverleg) ik vind dat de bijeenkomsten te kort duren, daarom lopen ze vaak uit..

2) Afdelingsoverleggen vinden erbij ons bijna niet plaats in driekwart jaar 1x afdelingsoverleg is dus te weinig om hier wat van te zeggen.

3) De verslagen die we te lezen krijgen van het afdelingsoverleg, zijn zeer moeilijk te volgen/te begrijpen, door de vele afkortingen en doordat ze zo beknopt zijn.

4) Domeindirecteur is bij het afdelingsoverleg niet aanwezig. Direct leidinggevende wel.

5) Door de wisselende samenstelling van de Celsiusgroep heeft het voor mij weinig waarde.

6) Van hoge hand meer openlijk zijn en niet wat verzwijgen.

Onderdeel 5:Resultaten totale Interne communicatie.
1) 26 en 27, ook hier kan ik niks mee, welke interne communicatie, formeel, informeel, gemeentebreed, afdelingsniveau, intercollegiaal?? (Het totaal)

2) bij vraag 26 kon ik geen enkel bevredigend antwoord geven, laat staan 3.

3) Ik hoop dat in de toekomt naar werkervaringen van medewerkers wordt geluisterd Er zijn inspraakmogelijkheden voor medewerkers genoeg, maar ik zie weinig of niets van die inspraak terug in het resultaat, terwijl de medewerkers het werk moeten uitvoeren.

4) [nieuwe mogelijkheid bij vraag 26: 'Wat is nu effect interne communicatie:] Medewerkers voorzien van informatie.

5) Luisteren naar arbeidsvolk en niet te hoog in de kop hebben.

Opmerkingen / feedback via mail:
Enquête niet ingevuld omdat 1) Vragen op meerdere manieren kunnen worden uitgelegd en zo een vertekend beeld ontstaat. 2) Je niet kan zien hoeveel vragen er nog komen. 3) Vooruit gezapt en niet in de enquête terug kunnen. 4) Management is niet directie, communicatie met de medewerkers verloopt volgens ons systeem via de afdelingsmanagers. 5) Enquête geen topprioriteit is en mensen erg druk zijn. 6) Taalgebruik in de enquête is voor de gemiddelde buitendienstmedewerker te moeilijk.