



Voel je écht thuis!

Bijlagenrapport Wonen Limburg



Auteur - Fanny Verdonschot
Studentnummer - 2189498
Fontys Hogeschool Communicatie
Inleverdatum - 9 juni 2015

Een onderzoek naar de betrokkenheid van de buurtwinkels en hoe interne communicatie hier aan kan bijdragen.

Inhoudsopgave

Bijlage	3
1. <i>Veranderingen bij Wonen Limburg</i>	3
2. <i>Volledig ingevuld funderingsschema</i>	4
2.1. Geschiedenis	4
2.2. Analyse van de omgeving	4
2.3. Organisatiebeleidskader	4
2.4. Communicatiebeleidskader	6
3. <i>Organogram van Wonen Limburg</i>	9
4. <i>Interne communicatiemiddelen</i>	10
4.1. Intranet	10
4.2. Narrow casting	11
4.3. Outlook	11
4.4. Lync	11
4.5. Contact	11
4.6. Facebook	11
4.7. Medewerkers Tevredenheid Onderzoek	11
4.8. Keukentafelgesprekken	12
4.9. Matrix van de mooie verhalen	12
4.10. Schouderklopje	12
5. <i>Interviewsamenvatting</i>	13
6. <i>Online enquête</i>	18
6.1. Elementen	18
6.2. Respons werving	19
6.3. Online enquête vragenlijst	21
7. <i>Onderzoek interne communicatie</i>	25
8. <i>Modellen</i>	26
9. <i>Trends en ontwikkelingen</i>	27
10. <i>Onderzoek naar definitie van betrokkenheid</i>	29
11. <i>Factoren van betrokkenheid</i>	30
12. <i>Vormen van betrokkenheid</i>	31
13. <i>Creatieve sessie teamleiders</i>	33
13.1. <i>Werkvorm teamleiders buurtwinkels</i>	33
13.1.1. Persoon – huidige situatie	33
13.1.2. Formule – hoe zij betrokkenheid zien	33
13.2. <i>Vorbereiding</i>	34
14. <i>Resultaten</i>	35
14.1 Resultaten online enquête	35
14.2 Resultaten creatieve sessie	58
15. <i>Visualisatie</i>	63
16. <i>Observatie</i>	64
17. <i>Overzicht van de indirecte belemmeringen</i>	67
18. <i>Berekening voorkomende betrokkenheidsvormen</i>	68

Bijlage

1. Veranderingen bij Wonen Limburg

De afgelopen tijd is er veel veranderd bij Wonen Limburg. In de volgende tabel elke verandering uitgelegd.

Wanneer	Wat	Waarom	Hoe
November 2011	In plaatsing van medewerkers	Er vond een reorganisatie plaats. Er kwamen nieuwe functies en andere functies gingen weg. Medewerkers moesten opnieuw worden ingedeeld.	Medewerkers moesten solliciteren op een nieuwe/oude functie die zij graag wilden vervullen. Vervolgens kregen zij te horen waar zij geplaatst werden.
Januari 2012	Start nieuwe organisatie	Een nieuwe organisatie omdat het takenpakket voorheen niet meer voldeed. Op deze manier laat de organisatie zien dat zij mee gaat met de veranderingen vanuit de maatschappij.	Vijf nieuwe thema's zijn ontwikkeld waar uitingen en handelingen onder kunnen worden gehangen.
	Centralisatie	De buurtwinkels werden grotendeels gezien als losse corporaties. Verschillende functies zijn naar het Wonen Limburg Huis gehaald. Op deze manier wordt alles duidelijk vanuit een punt bestuurd.	Verschillende functies die gelokaliseerd waren kwamen nu bij elkaar in het Wonen Limburg Huis in Roermond te zitten.
April 2013	Verhuizing	Verhuizing naar een groter gebouw dat beter past bij de organisatie. Dit gebouw is tevens beter inzetbaar voor het nieuwe werken en de centralisatie van de organisatie.	Het gebouw is zo ingericht dat maar een aantal afdelingen een vaste plek heeft. Het huis straalt welkom thuis uit en iedereen is welkom om overal te werken.
	Het nieuwe werken	Flexibeler kunnen omgaan met tijd en aanwezigheid.	Het nieuwe gebouw biedt de mogelijkheid tot het nieuwe werken door de aanwezige flexplekken.
Januari 2015	Nieuwe organisatie indeling	Duidelijker bestuur en waar bepaalde functies onder vallen.	Voorheen drie stuurlijnen, nu twee stuurlijnen.

2. Volledig ingevuld funderingsschema

Organisatie analyse aan de hand van het funderingsschema

Organisatie analyse aan de hand van het funderingsschema (Bosch & Zweekhorst, 2009).

2.1. Geschiedenis

Op 1 januari 2004 is Wonen Limburg ontstaan uit het samengaan van de Stichting Wonen Noord-Limburg en het Samenwerkingsverband BALANS, bestaande uit de Stichting Vastgoed Roer & Maas, de Stichting Woningbeheer Limburg en de Bouwvereniging Weert.

In december 2007 was de juridische fusie een feit. Wonen Limburg decentraliseerde haar werk met in totaal zes vestigingen door heel Limburg. De vestigingen bestonden uit Wonen Heerlen (later wonen Heuvelsteden), Wonen Helden, Wonen Horst, Wonen Roer & Maas, Wonen Venray en Wonen Weert. De vestigingen waren grotendeels autonoom, hadden eigen verantwoordelijkheden met bijbehorende bevoegdheden en waren gericht op het zoveel mogelijk zelf uitvoeren van werkzaamheden. Wonen Limburg zorgde hierbij voor kaderstellende strategie en beleid en faciliteerde en adviseerde vestigingen met ondersteunende diensten.

2.2. Analyse van de omgeving

Woningcorporaties vervullen onder andere een sociale rol in de maatschappij. Zij zijn er voor de mensen met wat minder te besteden inkomen, om ook zij een kans te geven voor een woning. Hierdoor komen woningcorporaties vaak in het nieuws en wordt er goed op hun gelet vanuit de politieke kant. Doen zij het nog goed, kan het beter en hoe kunnen zij beter inspelen op de veranderende maatschappij.

Zo komt er vanaf 1 juli een nieuwe woningwet, deze houdt in dat woningcorporaties zich meer moeten concentreren op hun sociale rol maar tegelijk eventuele commerciële avonturen moeten beperken. Zij moeten zich aan de wettelijke kerntaak houden (bouwen en beheren van huurwoningen voor mensen met lage inkomens) en deze duidelijk afbakenen zodat de markt voor de woningbouw duidelijker wordt.

Veel kleine woningcorporaties zijn langzaam aan het verdwijnen en worden overgenomen door de grotere woningcorporaties. Dit is ook het geval geweest bij Wonen Limburg. Zij hebben verschillende kleinere woningcorporaties tot een grote woningcorporatie gemaakt.

Woningcorporaties zien andere woningcorporaties niet direct als concurrenten. Wonen Limburg werkt veel samen met woningcorporaties in de buurt. Op deze manier zoeken zij aansluiting bij de netwerksamenleving. Zo wil Wonen Limburg de optimale mix vinden van samenwerking, kennis, ervaring en kunde van hun zelf maar ook van de samenwerkende partners (Wonen Limburg, 2015).

2.3. Organisatiebeleidskader

Organisatievisie

Mensen een thuis bieden. Want iedereen heeft recht op een thuis. Daar hoort een schone en veilige buurt bij. Wonen Limburg helpt huurders hun woonplezier en woonomgeving te verbeteren.

Het doel van de organisatie: huurders en belanghebbenden een stimulerend leven laten leiden.

De kernactiviteit van Wonen Limburg is het bieden van een thuis. Zij ontwikkelt, beheert en onderhoudt de woningen die zij bezit. Daarbij investeert ze samen met andere organisaties in betere buurten, wijken en huizen en in de leefbaarheid van de straat. Wonen Limburg is erop gericht om de mensen vooruit te helpen, om deze mensen een thuis te bieden waarin zij zich kunnen ontplooiën en goed wonen.

Leiderschapsstijl

Binnen Wonen Limburg wordt de participerende leiderschapsstijl gehanteerd. Dit houdt in dat de besluitvorming van de leidinggevende wordt beïnvloedt door de medewerkers en dat de leidinggevende ook om advies bij medewerkers komt. De leidinggevende behoudt wel een eigen verantwoordelijkheid voor de besluitvorming (Marcus & Dam, Leiderschapsstijl, 2012).

Wonen Limburg wil dat alle medewerkers zich thuis voelen, zelfstandig en resultaatgericht werken en initiatief tonen om zo doelen te bereiken. Er is een informele, ongedwongen omgang tussen personeelsleden onderling en ook tussen de afdelingen. Door het nieuwe werken en de flexibele werkplekken zijn er geen vaste afdelingsplaatsen meer, wat de sfeer en de informaliteit bevordert (Mennen, 2014).

Organisatiestructuur

De organisatiestructuur van Wonen Limburg bestaat uit een lijnorganisatie en een matrixorganisatie. *Lijnorganisatie* betekent dat iedere medewerker een manager of een meerdere heeft. Wanneer er een overzicht wordt gemaakt van de organisatie ziet de lijnorganisatie eruit als een piramide.

Aanvullend aan de lijnorganisatie bestaat Wonen Limburg uit een *Matrixorganisatie*. De matrixorganisatie komt veel voor in grote organisaties. Hierbij rapporteren medewerkers aan meerdere personen. Medewerkers met het zelfde soort werk of met de zelfde soort functies werken samen in één afdeling. In een matrixorganisatie kan vrij eenvoudig kennis en vaardigheden worden gedeeld. Projectmatig werken wordt hierbij gestimuleerd.

Organisatiecultuur

De ondernemingscultuur binnen Wonen Limburg wordt omschreven als een ad hoc cultuur (Mennen, 2014). Dit houdt in dat Wonen Limburg een dynamische, creatieve en ondernemende werkomgeving heeft. Er worden risico's genomen, door snel in te spelen op kansen die zich voor doen in de omgeving. Het ontwikkelen van nieuwe projecten is iets waar Wonen Limburg consequent mee bezig is en zal blijven.

Wonen Limburg kent korte communicatielijnen, iedereen kan elkaar zo aanspreken. Wel dient alles vanuit de top goedgekeurd te worden, waardoor problemen of knelpunten soms niet gemakkelijk worden opgelost. Medewerkers beschikken over eigen verantwoordelijkheden en worden gestimuleerd om eigen initiatief te tonen. De hele organisatie werkt op een professionele manier met focus op de klant.

Buurtwinkels cultuur

De buurtwinkels van Wonen Limburg vormen ieder een eilandcultuur. Dit houdt in dat wanneer mensen gegroepeerd zijn in een bepaalde afdeling of in een bepaald kantoor (op een andere locatie) vormen deze groepen vaak eilandjes. Dit is een natuurlijk verschijnsel en komt vaker voor. De medewerkers van de buurtwinkels vormen samen een subcultuur. Een manier om gezamenlijk de wereld te zien, te beoordelen en erop te reageren. De mensen met wie dagelijks of intensief wordt gewerkt kent men beter en worden meer vertrouwd. Dit werkt prettiger, veiliger en vertrouwd.

Om samen een groep te vormen en te voelen, worden verschillen met buitenstaanders (mismatchen) of overeenkomsten met eigen groepsleden (matchen) benadrukt. Verschillen worden eerder gewantrouwd waardoor er een Wij-Zij verhouding ontstaat. Het handhaven van de groep wordt vaak een doel op zich en biedt de leden voordelen in termen van verbondenheid, veiligheid, praktische hulp en nieuwe informatie. De anderen staan hier buiten en zo hoort dat ook (in hun beleving) (Groep, 2014).

Het hebben van eilandjes is kostbaar en heeft een negatieve weerslag op de productiviteit, klantvriendelijkheid, kwaliteit en werkplezier. Groepen die elkaar niet helemaal vertrouwen zullen weinig en in een traag tempo informatie delen. In het ergste geval werken deze groepen elkaar tegen, door tegengestelde belangen (Groep, 2014).

Organisatiestrategie

Welkom thuis, strategische koers 2013-2016: *“De essentie van ons handelen is kort en krachtig samen te vatten: ‘Mensen een thuis bieden’. Ieder mens heeft recht op een thuis. Met onze bijdrage aan de leefomgeving kunnen we een verschil maken in een mensenleven. Door samenwerking vergroten we de zelfredzaamheid van mensen in onze maatschappij. Zo creëren we met elkaar, voor iedereen een thuis”* (Wonen Limburg, 2013).

De hoofdpunten van de strategische koers zijn in thema's genoemd, te weten:

1. Van binnen naar buiten
2. Vastgoed als middel
3. Zakelijk én professioneel
4. De samenleving beter
5. De klant tevreden

Naar de theorie van Miles en Snow gekeken, kan Wonen Limburg worden getypeerd als een organisatie met een vooruitkijkende strategie (Miles, Snow, Meyer, & Coleman, 1978). Deze organisatiestrategie wordt gekenmerkt door het veranderen van strategieën in een veranderende omgeving om op deze manier vernieuwend te blijven.

Op basis van de gevoerde strategie delen Miles en Snow organisaties verder in categorieën. Hierbij is Wonen Limburg gelijk aan de prospector categorie (Miles, Snow, Meyer, & Coleman, 1978).

Organisaties in deze categorie zijn voortdurend op zoek naar nieuwe producten en markten. Ze zijn innovatief en zorgen voor veranderingen in de branche. Wonen Limburg wil van een woningcorporatie overgaan naar een leefcorporatie (Wonen Limburg, 2013).

2.4. Communicatiebeleidskader

Visie op communicatie

De communicatievisie van Wonen Limburg is voornamelijk actievisie gericht.

Actievisie: het efficiënt en effectief overbrengen van informatie aan doelgroepen. De meeste aandacht gaat uit naar het formuleren en zenden van een boodschap en de keuze van middelen. De boodschap moet de kern van de bedoeling van de zender weergeven, op een zodanige wijze geformuleerd dat de doelgroep de bedoeling ook snapt. Communicatie wordt ingezet als een product om zo het imago van de organisatie te ondersteunen (Reijnders, Actievisie, 2010).

Communicatiestructuur

De communicatiestroom binnen Wonen Limburg verloopt voornamelijk top-down. Beslissingen worden gemaakt door het bestuur en worden gecommuniceerd naar de werkvloer. Mensen in de top zijn meer geneigd om een communicatiestroom in te zetten dan mensen op de werkvloer (Rogers & Agarwala-Rogers, 1976). Daarbij is aan de managers en teamleiders om de beslissingen kenbaar te maken en ervoor zorgen dat deze ook worden uitgevoerd.

Rogers en Agarwala-Rogers (1976) stellen dat de top van de organisatiestructuur minder operationele informatie bezit dan medewerkers op lagere posities in de formele structuur. Zij noemen daarbij het feit dat de inhoud van een boodschap die 'omhoog' gaat van de werkvloer naar managers/ het bestuur vaker positief van aard is dan negatief. Dit komt vooral omdat men openlijker communiceert met een gelijke dan met iemand die boven hun staat. Twee gelijke communiceren effectiever omdat het interpretatiekader meer overlapt wat de kans tot ruis vermindert. Het communiceren tussen twee gelijke wordt ook wel horizontale communicatie genoemd. Horizontale communicatie is terug te zien binnen Wonen Limburg. Er wordt veel gecommuniceerd tussen teams en afdelingen. Dit wordt gestimuleerd door het matrixwerken.

Er is bij Wonen Limburg sprake van gecontroleerd zenden. Managers en teamleiders krijgen informatie van het bestuur en worden verwacht deze informatie vaak in dezelfde vorm (bijvoorbeeld een PowerPoint) te verspreiden. Op deze manier kan het bestuur er zeker van zijn dat iedereen dezelfde informatie krijgt aangereikt. Via de interne communicatiemiddelen wordt duidelijk dat er sprake is van gecontroleerd zenden. Medewerkers hebben geen kans om de dialoog aan te gaan. De laatste tijd is merkbaar dat de afdeling communicatie graag meer de dialoog aan wil gaan met medewerkers. Zo is in de maand december in 2014 matrix van de mooie verhalen geïntroduceerd. De communicatiemiddelen die Wonen Limburg hanteert lopen uiteen van persoonlijke communicatiemiddelen, schriftelijke communicatiemiddelen en digitale communicatiemiddelen.

Organisatie van communicatie

Communicatie valt onder bestuur en is een stafafdeling. De afdeling communicatie bestaat uit zeven personen

- Marita Muller. Manager marketing en Communicatie, zij is hoofd van de afdeling Communicatie.
- Esther Blom. Corporate communicatie, zij houdt zich bezig met pers & media, belanghebbenden, huisstijlbewaking, reputatie en arbeidsmarktcommunicatie.
- Helen Hillemans. Interne communicatie, zij houdt zich bezig met organisatiecommunicatie, eventcommunicatie, ketencommunicatie, intranet en narrow cast.
- Ine Rutten. Huurderscommunicatie, zij houdt zich bezig met bewonerscommunicatie, herstructurering, huurderspanel en participatie & leefbaarheid.
- Ingrid Bekker. Online & digitale communicatie, zij houdt zich bezig met social media, internet, digitale nieuwsbrieven en online dienstverlening.
- Jessica Vossen. Huurderscommunicatie, zij houdt zich bezig met bewonerscommunicatie, herstructurering, huurderspanel en participatie & leefbaarheid.
- Sjuul van Pol. Marketingcommunicatie, hij houdt zich bezig met nieuwbouwcommunicatie, leegstand, luxe verhuur en verkoop.

Communicatieklimaat

Het communicatieklimaat komt overeen met de ad hoc cultuur van de organisatie. De afdeling communicatie is ook een dynamische, creatieve en ondernemende afdeling. Hierbij wordt goed gekeken naar de omgeving en naar Wonen Limburg zelf. Hier wordt nauwkeurig op ingespeeld. Zij proberen zich steeds opnieuw te blijven vernieuwen gekeken naar de kansen die de omgeving aanbiedt.

Communicatiestrategie

Gekeken naar het communicatiekruispunt van Betteke van Ruler (2010) hanteert Wonen Limburg de interne communicatiestrategie informeren en deels dialogiseren.

Informeren; Middels de interne communicatiemiddelen worden medewerkers door de gehele organisatie geïnformeerd over gangbare zaken. Zoals bij de communicatievisie is aangegeven wordt deze informatie vanuit de actievisie verleend.

Dialogiseren; Steeds vaker wil Wonen Limburg de dialoog aangaan met haar medewerkers. Zo is er een interne Facebookgroep waar medewerkers met elkaar het gesprek kunnen aangaan. Daarbij worden naderhand onderzoeken zoals het MTO, focusgroepen samengesteld zodat de resultaten van de onderzoeken met de medewerkers kunnen worden besproken.

Daarnaast hanteert Wonen Limburg middels de Raad van Medezeggenschap een vorm van dialogiseren. Er is ruimte om vanuit de werkvloer via de Raad van Medezeggenschap iets naar het bestuur/management te communiceren. Van Ruler laat weten dat dit echter geen volledig dialoog is: "in een dialoog moeten beide partijen evenveel ruimte hebben om te zeggen wat hen op het hart ligt." (Hatert, 2012). Dit is bij de Raad van Medezeggenschap niet het geval. Maar het geeft de medewerkers de kans om de dialoog aan te gaan.

Systemen

Wonen Limburg maakt gebruik van diverse interne systemen om medewerkers te voorzien in hun informatiebehoefte. Zij hebben intranet, dit is toegankelijk voor alle medewerkers van de organisatie. Hier kan men terecht voor al het nieuws wat relevant is voor de organisatie. Wonen Limburg gebruikt ook een ERP systeem (Wonen Limburg, 2014). Dit zorgt voor een centrale vastlegging van gegevens in één database, wat een bepaalde volgorde van werken afdwingt. De gegevens die vanuit SAP (het ERP systeem) worden geanalyseerd komen in het VIM, waarin beleidsdocumenten te vinden zijn welke betrekking hebben op een buurt, wijk, plaats, rayon, gemeente of cluster.

Doelstellingen van Wonen Limburg gekoppeld aan de vijf thema's.

Van buiten naar binnen

Doelstelling 1: we betrekken belanghebbende bij ons beleid.

Doelstelling 2: we laten de dienstverlening aansluiten bij de wensen van de samenleving met daarbij keuzemogelijkheden voor de huurder.

Vastgoed als middel

Doelstelling 3: we laten ons vastgoed optimaal aansluiten bij wensen en behoeften in de samenleving.

Doelstelling 4: we laten ons vastgoed optimaal financieel renderen.

Doelstelling 5: goede en betaalbare huisvesting binnen kort verblijf.

De samenleving beter

Doelstelling 6: bevorderen leefbaarheid.

Doelstelling 7: een gestructureerde keten Wonen Zorg Welzijn.

Doelstelling 8: een gestructureerde keten Wonen Leren Werken.

Doelstelling 9: Wonen Limburg vertoont voorbeeldgedrag voor wat betreft duurzaamheid en verantwoordelijkheid bedrijfsdoelstellingen.

Onze huurders tevreden

Doelstelling 10: Huurderstevredenheid

Doelstelling 11: Bijdragen aan duurzame woning, woonomgeving en beheersbare woonlasten.

Zakelijk en professioneel

Doelstelling 12: We beschikken over medewerkers met de juiste competenties, houding en gedrag.

Doelstelling 13: Wonen Limburg heeft een aantrekkelijk en uitdagend imago voor zowel huidige als toekomstige werknemers/medewerkers moeten zich prettig voelen in de rol.

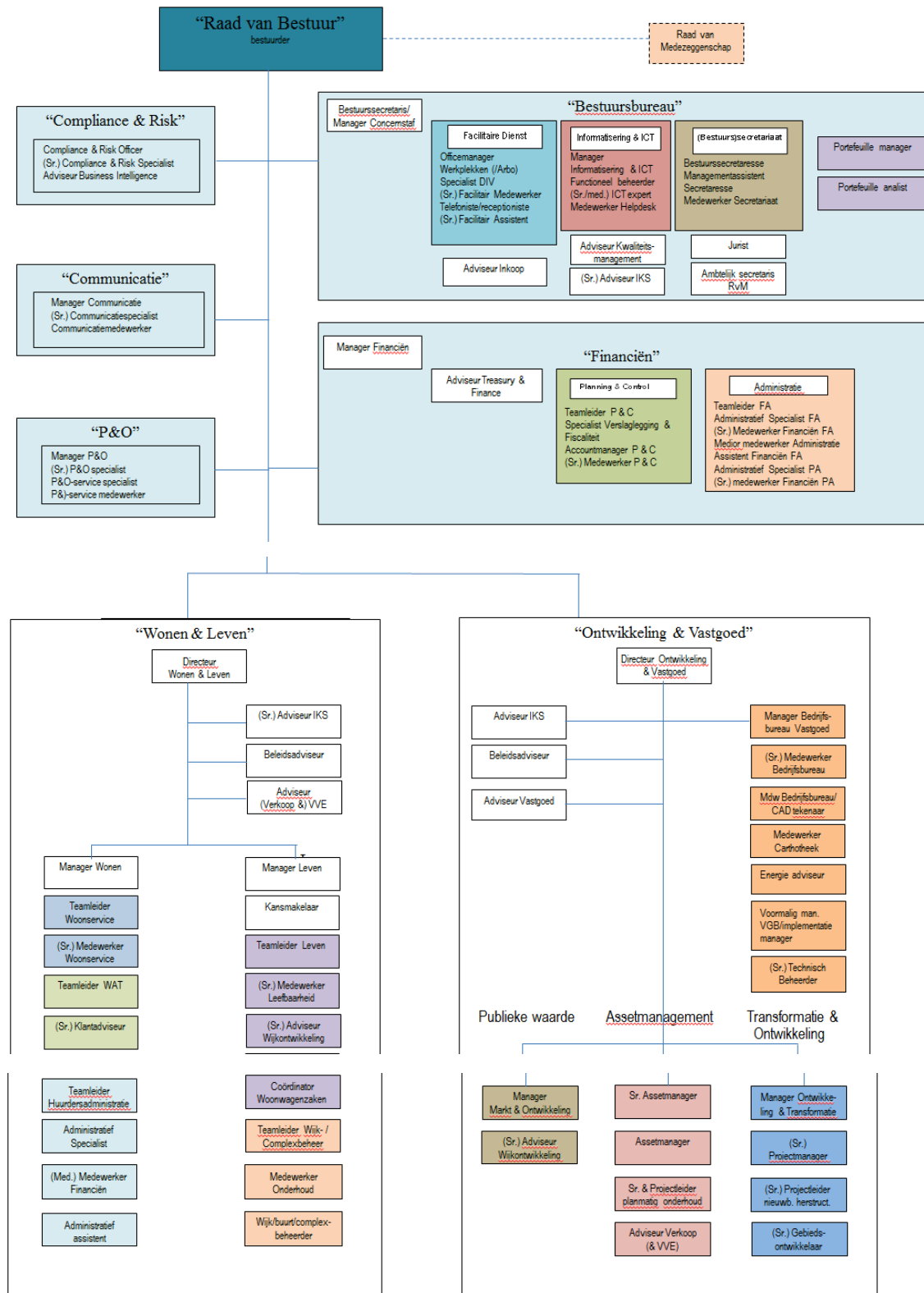
Doelstelling 14: We beschikken over middelen die een bijdrage leveren aan het zakelijk en professioneel werken.

Doelstelling 15: We streven naar financiële continuïteit.

De kernwaarden van Wonen Limburg



3. Organogram van Wonen Limburg



4. Interne communicatiemiddelen

Een overzicht van de interne communicatiemiddelen van Wonen Limburg.

Wonen Limburg heeft een divers aanbod van interne communicatiemiddelen, hieronder een lijst van de middelen met een korte omschrijving.

Middel	Zender	Ontvanger	Ruimte voor feedback	Frequentie
Intranet	Alle medewerkers kunnen berichten plaatsen. Interne communicatie controleert de geplaatste berichten.	Alle medewerkers van Wonen Limburg.	Ja, indirect via afdeling Communicatie.	Dagelijks.
Narrow casting	Afdeling Communicatie plaatst ze, iedereen kan iets aanleveren.	Alle medewerkers van Wonen Limburg. Daarbij worden de schermen ook gelezen door huurders.	Nee.	Is niet vastgesteld.
Outlook	Alle medewerkers van Wonen Limburg.	Alle medewerkers van Wonen Limburg.	Direct.	-
Lync	Wonen Limburg.	Alle medewerkers van Wonen Limburg.	Nee.	-
Contact	Alle medewerkers van Wonen Limburg.	Alle medewerkers van Wonen Limburg.	Direct.	-
Besloten Facebookgroep	Alle medewerkers kunnen berichten plaatsen.	Alle medewerkers van Wonen Limburg.	Direct.	-
Medewerkers Tevredenheid Onderzoek	Wonen Limburg.	Alle medewerkers van Wonen Limburg.	Direct.	Om de twee jaar ongeveer.
Keukentafel-gesprekken	Wonen Limburg en projectgroep MTO.	Er worden focusgroepen samengesteld.	Direct.	Jaarlijks.
Matrix van de mooie verhalen	Medewerkers met verhalen worden gevraagd deze te delen.	Alle medewerkers van Wonen Limburg.	Direct.	-
Schouderklopje	Iedereen kan een collega aandragen.	Alle medewerkers van Wonen Limburg.	Direct.	-

4.1. Intranet

Zij hebben een pas vernieuwd intranet. Hierop kan iedere medewerker een stuk schrijven (dit wordt overigens eerst gecontroleerd door iemand van communicatie). Er is hier nieuws op te zien. Dit is onderverdeeld in collega nieuws, Wonen Limburg nieuws en project nieuws. Daarbij is er meer te vinden over de organisatie en staan er handleidingen en documenten op over dingen rondom de organisatie. Via intranet kunnen er ook faciliteiten en ruimten worden gereserveerd.

Het intranet wordt automatisch gestart wanneer medewerkers zich inloggen op het systeem SAP. Op deze manier komen ze er dagelijks mee in aanmerking.

Wonen Limburg Academy

Is een platform binnen het intranet waarop medewerkers kennis met elkaar kunnen delen.

Vb. over presentaties, cursussen etc. Het is dé ontsluiting van alle kennis waarover medewerkers van Wonen Limburg beschikken. Wanneer de wie-is-wie (een functie waar men kan zoeken naar collega's) volledig is ingevuld kan er worden gezocht op kennis en talenten. Op deze manier wordt de juiste persoon gevonden en kan kennis en/of talent worden uitgewisseld.

Duurzaam leren en ontwikkelen is een belangrijke waarde binnen Wonen Limburg. Om taken binnen de organisatie goed te kunnen blijven vervullen is het nodig dat medewerkers zich blijven ontwikkelen. Duurzaam leren en ontwikkelen is ingezet om dit te borgen binnen de organisatie. Leren om te werken, leren in het werk en werken om te leren.

4.2. Narrow casting

Met narrow casting worden de televisieschermen bedoeld die op verschillende locaties binnen de organisatie hangen. Deze laten nieuws zien over Wonen Limburg, regio gebonden nieuws en specifiek nieuws voor medewerkers (denk hierbij aan bijeenkomsten etc.)

De schermen die in de buurtwinkels hangen zijn voornamelijk bedoeld voor de huurders. Hierop wordt informatie gedisplayd over Wonen Limburg.

4.3. Outlook

Via outlook wordt gemaild met elkaar maar worden ook agenda's beheerd. Tevens kan iedereen in iemands agenda kijken op beschikbaarheid of aanwezigheid.

Vergaderingen en werkoverleggen

Over de hele organisatie vinden werkoverleggen, vergaderingen en bijeenkomsten plaats tussen medewerkers. Per medewerker verschilt de frequentie hiervan. Dit kan één op één zijn of met meerdere. Er vinden ook functioneringsgesprekken en planningsgesprekken plaats.

4.4. Lync

Via Lync geven medewerkers aan of zij aanwezig zijn en waar zij zich bevinden. Door middel van Lync kan worden gebeld, gechat, samengewerkt, online vergadert en gemaild. Het is een online toepassing zodat je het ook op verschillende apparaten kan worden gebruikt. Lync legt de nadruk op samenwerking, betrokkenheid en toegankelijkheid.

4.5. Contact

- In de pantry's en in de leefkeuken (kantine) hangen verschillende webcams en schermen. Deze zijn bedoeld om direct contact te hebben met buurtwinkels en zijn ingezet om zo makkelijker contact te leggen met een buurtwinkel en/of andere collega's. Op deze manier is het de bedoeling dat de medewerkers zich meer betrokken kunnen voelen bij de rest van de organisatie.
- In vergaderruimten is er mogelijkheid tot beeldbellen. Bij de schermen hangen webcams en op deze manier kunnen andere mensen deelnemen bij een bespreking die op dat moment niet fysiek aanwezig kunnen zijn.

4.6. Facebook

Wonen Limburg heeft een interne Facebookgroep. Dit is een besloten groep voor alle medewerkers van Wonen Limburg. Zij kunnen zich aanmelden om hier lid van te worden. Er is voor een Facebookgroep gekozen om het intranet zakelijk en professional te houden. Op de Facebookgroep worden informele dingengeplaatst. Zoals bijvoorbeeld een bedankje aan de collega's voor de felicitaties of het ontvangen bloemetje. Iedereen kan direct op reageren op het bericht. Tot dusverre zijn er 112 medewerkers actief op deze pagina. De hoofdfunctie van de Facebookgroep is ook om meer binding te creëren met alle medewerkers. Zij die meer thuiswerken of in een buurtwinkel werken krijgen zo ook de informele dingen mee die in de organisatie spelen.

4.7. Medewerkers Tevredenheid Onderzoek

In onder andere 2013 is er een medewerker tevredenheid onderzoek uitgevoerd. Dit was toegankelijk voor alle medewerkers om deze in te vullen. 172 medewerkers hebben de vragenlijst in zijn geheel ingevuld. Op basis van dit onderzoek en de resultaten hiervan zijn focusgroepen aangemaakt. In deze focusgroepen werden de voornaamste inzichten besproken en werd hierover gepraat hoe bepaalde dingen eventueel verbeterd konden worden. Op basis van deze uitkomsten is een plan van aanpak geschreven hoe Wonen Limburg vervolgstappen moet aanpakken.

4.8. Keukentafelgesprekken

Tweemaal per jaar worden er zogeheten keukentafelgesprekken gehouden. Dit is een van de manieren waarop het bestuur breed in contact komt met medewerkers. Er worden groepen samengesteld die over bepaalde kwesties het gesprek aangaan. Vervolgens worden hier verslagen van gemaakt die iedereen terug kan vinden op het intranet. Op deze manier wordt vastgesteld wat er op dit moment in de organisatie speelt en wat Wonen Limburg hier eventueel aan zou kunnen/moeten doen.

4.9. Matrix van de mooie verhalen

In december 2014 is Matrix van de mooie verhalen geïntroduceerd. Al eerder worden medewerkers gevraagd om hun verhaal over bepaalde projecten of werkzaamheden te vertellen en vervolgens te delen met collega's. Dit gebeurt via speciale bijeenkomsten waarop de ervaringen en verhalen werden verteld. Deze inspirerende medewerkers zijn gevraagd ambassadeurs te worden van de matrix van de mooie verhalen. Op deze manier stimuleren zij andere medewerkers ook hun verhalen en ervaringen te delen. Waardoor meer medewerkers hun kennis en ervaringen delen en meer mensen op de hoogte zijn van deze kennis en ervaringen.

4.10. Schouderklopje

Sinds maart 2015 is het schouderklopje geïntroduceerd. Wonen Limburg heeft al vaker terug gekregen dat feedback en erkenning gemist worden in de organisatie. Het schouderklopje moet hier verandering in brengen. Medewerkers kunnen collega's aandragen voor het winnen van een schouderklopje. Zij worden op dat moment even in het zonnetje gezet voor het leveren van goed werk. Dit kan door de gehele organisatie worden gedaan. Iedereen kan elkaar opgeven.

5. Interviewsamenvatting

Gesprek met Eveline ter Laak – Bex* Communicatie

1. Wat is jou visie op interne communicatie?

Eveline ter Laak gelooft in de interactie visie op interne communicatie omdat je daarmee begrip krijgt van andermans zienswijzen (begrip = basis voor betrokkenheid).

Niet alleen het zenden maar daadwerkelijk in contact treden met je doelgroep, in dit geval met je eigen medewerkers. Om op deze manier te kijken wat er leeft, wat er speelt, wat ze nodig hebben. De visie op interne communicatie is ook afhankelijk van het organisatie doel, dat is het hogere doel wat je wil bereiken. Wat wil Wonen Limburg bereiken? Als uiteindelijk uit het onderzoek blijkt dat Wonen Limburg haar medewerkers wil beïnvloeden of belangen moet overbruggen dan moet interne communicatie ook anders ingezet worden.

Je kan wel de interactie visie willen hanteren maar als de organisatie op het beïnvloeden zit of het zenden van informatie zit wordt dit lastiger.

Scherp en helder krijgen wat Wonen Limburg wil bereiken met haar medewerkers. Daar kan interne communicatie vervolgens op inspelen. Wat wil Wonen Limburg dat haar medewerkers doen, wie wil ze dat zij zijn? Wat is hun ideaal plaatje van de type medewerkers werkzaam bij de buurtwinkels? Daar moet de interne communicatie op worden ingezet.

2. In hoeverre kan interne communicatie volgens jou een bijdrage leveren aan betrokkenheid binnen een organisatie?

Interne communicatie = lijncommunicatie + interpersoonlijke communicatie + parallelle interne communicatie middelen.

Ter Laak was hoofd van communicatie in Nederland voor Vodafone. Omdat Vodafone verspreid zit over de hele wereld deden zij een onderzoek naar hoe betrokken de medewerkers waren bij Vodafone.

Als het doel is om betrokkenheid te creëren dan moet er regelmatig zes vragen gesteld worden via de meest logisch kanalen. Deze zes vragen kwamen naar boven tijdens het onderzoek naar de betrokkenheid van de medewerkers van Vodafone. Zij voelden zich betrokken wanneer zij regelmatig antwoord op deze vragen kregen.

1. Job responsibilities; what's my job? Wat is nu eigenlijk mijn baan? Wat is mijn takenpakket?
2. Performance feedback; How am I doing? Hoe doe ik het? Doe ik het goed, of kan het beter?
3. Individual needs; Does anyone care? Maakt het de club wel uit hoe ik het doe? Heb ik toegevoegde waarde?
4. Work unit objectives, results; How is my unit doing? Hoe doet mijn afdeling/ team het?
5. Vision, mission, values; Where are we heading? Waar gaan we naartoe met deze club?
6. Engagement; How can I help? Hoe kan ik daar aan bijdragen?

De eerste drie vragen wil de medewerker het liefst door zijn directe leidinggevende beantwoord hebben, door zijn eigen baas. Dat betekent dat de lijncommunicatie goed moet zijn. Vraag vier kan ook door de directe leidinggevende worden beantwoordt of door de top. Vraag vijf kan door de top worden beantwoord of in ieder geval worden bevestigd.

3. Welke rol neemt de communicatieprofessional volgens jou dan in?

Wat zijn de organisatiedoelen die de organisatie wil bereiken en op deze manier kijken of interne communicatie moet handelen vanuit de interactie visie of de actie visie.

Rollen van een communicatieprofessional kunnen bijvoorbeeld zijn;

Adviseur: deelt visie op interne communicatie en rol van interne communicatie bij het doel van de organisatie.

Faciliterend: uitvoering van het beleid en de parallelle middelen goed inzetten. Coacht de lijn in hun communicatierol (dus de mannen en of vrouwen worden gecoacht in de communicatierol die zij binnen de lijncommunicatie vervullen).

Deze rollen spelen in op de vijf misvattingen die Reijnders aanhaalt. Iedereen weet toch dat hij een communicatierol heeft binnen de organisatie, of iedereen kan toch gewoon communiceren. Nee dat is niet zo, in ieder geval niet altijd.

4. Wanneer zijn medewerkers in jou ogen betrokken?

Interne alignment, alle neuzen dezelfde kant op en iedereen binnen de organisatie werkt vanuit het doel van de organisatie of streeft dit doel na. Alle neuzen dezelfde kant op is bijna niet meer reëel. Ja, het lastig wanneer deze neuzen zo de andere richtingen opstaan dat het conflicterend is. Ik denk dat iedereen tegenwoordig heel eigen is. Dat kun je niet meer regisseren. Ik denk dat het goed is dat interne alignment wordt gewonnen tot op zekere hoogte. Als het maar niet conflicteert. Je kunt tegenwoordig mensen bijna niet meer regisseren. Het gaat te snel en in- is extern. Online is heel snel, de regie is weg. Je kunt ze in hun eigenheid toelaten. Je streeft iets na en als iedereen maar ongeveer hetzelfde doet, maar dan in zijn eigenheid, dat is de realiteit. Iedereen is namelijk te mondig geworden alles gaat te snel en er zijn te veel middelen om te regisseren. Alle neuzen dezelfde kant op is niet meer reëel. Alignment is handig wanneer iemand echt heel contrasterende dingen doet. Medewerkers zijn betrokken wanneer zij ambassadeurs zijn van de organisatie. Dat zij in hun eigen woorden de visie en het beleid kunnen toelichten van de organisatie. Dat zij daarbij ook de gesprekken op hun niveau in hun stijl aan kunnen gaan. Dat zij zich als representant voelen van de organisatie en gewoon de gesprekken voeren op hun niveau. Dat vindt ik ook betrokkenheid. Dat medewerkers zich niet ergens achter verschuilen zoals, ik weet dat niet, daarvoor moet je niet bij mij zijn.

5. Zijn er volgens jouw verschillen in betrokkenheid?

Ja die zijn er zeker. Je kunt onder andere betrokken en bevlogen zijn. Daarbij kan het zijn dat je wel betrokken bent bij de organisatie maar niet bij je werk of andersom. Ook kan een medewerker geheel niet betrokken zijn bij zijn werk en niet betrokken zijn bij de organisatie. Op deze manier zijn er verschillen in de betrokkenheid die iemand kan voelen en ervaren. Daarbij moet de organisatie zich ook afvragen of zij willen dat de medewerkers betrokken zijn bij het werk dat zij doen of willen zij dat de medewerkers betrokken zijn bij de organisatie. Zij we tevreden dat de organisatie op een tweede plek komt nadat zij wel betrokken zijn bij hun werk, of willen zij scoren op beide?

Ter Laak haalt hierbij aan dat zij bij Bex* werkt en dus ook wel overal en nergens zit. Zij voelt zich erg betrokken bij haar werk, maar soms minder bij Bex*. Is dat erg? Het hoeft niet negatief te zijn dat wanneer iemand erg betrokken is bij zijn werk, deze minder betrokken is bij de organisatie. Als deze zijn werk goed doet blijkt dit ook positief te zijn voor de organisatie.

Ter Laak vindt het allerbelangrijkste dat medewerkers betrokken zijn bij hun werk. Vooral gekeken naar het feit dat de medewerkers binnen de buurtwinkels een dienst verlenen.

6. Welke factoren spelen volgens jou een rol die betrokkenheid kunnen beïnvloeden?

Enfuse model van EURIB noemt er 6 en Goals Arbeidsmarketing noemt er a.d.h.v. onderzoek 7 factoren.

Er spelen veel factoren een rol bij betrokkenheid. Zo kun je de cultuur kant op of de informatie kant. Belangrijk is om hier een duidelijke afbakening in te maken en je toe te spitsen op wat relevant is voor de organisatie.

7. Hoe zorg jij voor betrokken medewerkers bij de organisatie waar jij op dat moment een opdracht voor hebt? Hoe ga jij daarbij te werk?

Betrokkenheid gebeurt hoe dan ook bij de **lijnpositie**. Het is niet de taak van communicatie. Wij zijn stuwende kracht, adviseur, wij zorgen niet voor betrokkenheid van medewerkers.

De eerste stap volgens Ter Laak is, mensen en de organisatie ervan bewust maken dat het vanuit de lijn gebeurt. Context schetsen. Duidelijk zijn in de taak, het doel, het vieren van successen en feedback geven.

vb. Het ligt bij de raad van het bestuur en de teammanagers. Wat hebben zij nodig om betrokkenheid bij hun medewerkers tot stand te brengen. Ter Laak schetst eerst altijd context. Er ontstaan vaak misverstanden over het feit dat de medewerkers betrokken maken niet mijn taak is. Dat heb je er bij vb. het raad van bestuur niet zomaar uit. Duidelijk maken wat bij de taak van de communicatie ligt en wat bij de raad van bestuur/ teammanagers ligt. Wat kunnen zij doen en hoe kan communicatie deze taak ondersteunen?

Ter Laak heeft hierbij heel scherp voor zich waar de taken en verantwoordelijkheden liggen. Deze onder de aandacht brengen bij degene die op dat moment tegenover haar zit. Daarbij heeft zij veel gesprekstechnieken geleerd om de gesprekken te kunnen aangaan met mensen binnen de lijnpositie. Daarbij legt ze vaak ook de vraag terug. Context en taakverdeling heel scherp hebben en een beetje kijken wie je tegenover je hebt zitten.

Vanuit de rol van adviseur gekeken: advies over Corporate communicatie; welke strategie te volgen, hoe die uit te voeren en advies ten behoeve van de lijncommunicatie binnen de organisatie.

Het gaat bij Wonen Limburg soms mis bij het feit dat de teamleiders informatie van het bestuur door moeten vertalen naar hun team. Zij kunnen die door vertaling soms niet of niet goed maken waardoor medewerkers niet de juiste informatie krijgen. Tegenvraag van ter Laak hierbij; durven de medewerkers niet terug te geven aan het bestuur dat zij de informatie zelf niet snappen? Of waar stagneert het bij de teamleiders? Ik kan het niet, ik snap het niet. Een gesprek creëren waardoor je achterhaalt waarom iemand zijn rol niet pakt die hij zou moeten innemen. Daar kan communicatie in adviseren. Dat is de adviesrol van interne communicatie. Daarbij goed kijkend ook naar de overleggen. Worden deze juist gebruikt. Het gaat er niet om altijd maar nieuwe communicatiemiddelen of moment in te zetten. Het is vaak juist die oude op een juiste manier in te zetten waardoor deze efficiënt worden. Bestaande momenten anders inrichten. Reijnders zegt ook, het werkoverleg is een onderschat communicatie kanaal. Wat ik zelf merk bij mijn de organisaties waar ik werk/ heb gewerkt is hoe slecht een werkoverleg soms ingericht wordt. Altijd tijdsnood, niet over de essentiële dingen bezig. Ik heb hier geen één formule voor maar ik merk heel dat het ook ligt aan het type organisatie.

Vb. bij Philips Healthcare waren ze niet trots. Bij een overleg vroeg ik medewerkers 'wat is jou grootste trots moment van de afgelopen week?'. Iedereen moest deze beantwoorden. Ook degene die zeiden dat ze maar een ondersteuner waren, ook zij zijn belangrijk. Dit onderdeel komt niet in alle werkoverleggen bij de organisaties waar ik werk terug. Maar op dat moment was dat belangrijk daar. Inspelen op wat de organisatie maar ook het team nodig heeft.

Een sfeer creëren waarin je duidelijk maakt dat de organisatie inzicht wil hebben in het feit waar het misgaat met de communicatie. Je wilt uiteindelijk zorgen dat het beter gaat. Dat medewerkers de juiste informatie hebben om hun werk te kunnen doen, over de juiste informatie beschikken om zich betrokken te kunnen voelen. Daar ga je onderzoek naar doen en kijken waar de verantwoordelijkheden liggen.

8. Komt het wel eens voor dat medewerkers wel betrokken zijn bij hun werk maar niet bij de organisatie? Hoe ga je hiermee om? Hoe trek je deze betrokkenheid als het ware uit over de gehele organisatie?

Allereerst is het belangrijk duidelijk te maken dat de verantwoordelijkheid hiervan bij de lijn ligt. Niet bij de adviseur. Adviseur onderzoekt, rapporteert en coacht met HR de lijn in het goed kunnen uitvoeren van hun rol. Verder is werk vaak de driver. De in waarde laten, uitnuttigen, vragen wat zij nodig hebben, de boer opgaan, je bent er voor hun.

Daarbij helder krijgen van de managers wat zij nodig hebben om hun werk goed te kunnen doen.

9. Er is daadwerkelijk een afstand aanwezig tussen de vestigingen en het Wonen Limburg Huis. Logischerwijs dat deze dus minder vaak aanwezig zijn op het Wonen Limburg Huis en dat er wellicht een wij/zij verhouding ontstaat. Dit heeft gevolgen voor de samenwerking en betrokkenheid in de organisatie. Wat is jou mening hierover?

Afstand kan inderdaad een negatieve impact hebben op samenwerking en betrokkenheid. Hierbij is het belangrijk om;

- Je te verplaatsen in de doelgroep en te begrijpen wat deze nodig heeft (om het werk te kunnen doen) en waar zij behoefte aan hebben (om betrokken te zijn). Op deze manier verklein je de afstand. Ga in gesprek, durf te vragen. Nu maar ook later bij de nieuwe beleidsontwikkelingen. Ga bijvoorbeeld naar vestiging A en vraag wat zij nodig hebben om hun werk goed te kunnen doen en blijven doen. Wat hebben zij nodig om zich betrokken te voelen?

Niet allemaal zelf willen en kunnen invullen maar leg de vraag terug bij waar het fout gaat. Durf te vragen hoe en wat er mis gaat en wat zij nodig hebben zodat het niet meer mis gaat. Niet allemaal bedenken vanuit de afdeling communicatie. Gewoon vragen aan de rest van de organisatie. Wat hebben zij nodig, ook met bijvoorbeeld andere veranderingen in het vooruitzicht.

- Teamleiders **capabel** maken in het communiceren met zijn/haar mensen. Communicatie is een gesprek, is omgaan met weerstand, is de visie van de organisatie kunnen toelichten, is het beleid kunnen verkopen. De misvatting die Reijnders aanhaalt dat iedereen wel kan communiceren, klopt. Het is niet zo dat iedereen dit zomaar kan. Iedereen heeft zo zijn valkuilen. Zijn de teamleiders van de buurtwinkels in staat om te communiceren is een goede vraag die je hierbij moet stellen. Is het voor de teamleiders en medewerkers ook duidelijk wat van hun verwacht wordt? Weet vb. de teamleider dat hij erop afgerekend kan worden wanneer hij informatie van bovenaf niet doorgeeft aan zijn medewerkers? Is het duidelijk wat van hen verwacht wordt. Het is ook goed om bijvoorbeeld al vast te stellen dat je bepaalde vaardigheden en rollen van mensen verwacht. Schept duidelijkheid aan beide kanten.
- **Consistent** zijn in de boodschap. Het is heel lastig wanneer er telkens andere woorden worden gebruikt voor het 'zelfde' of er elke keer een andere draai wordt gegeven. De afstand wordt alleen maar groter wanneer je niet consistent bent. Kies een definitie en woord voor betrokkenheid en blijf hierbij is het advies van ter Laak. Blijven uitdagen door de vraag te stellen waar we het nu eigenlijk over hebben. Welk ene woord is hiervoor belangrijk, houdt het simpel.

10. Wat zijn volgens jou de meest voorkomende fouten wat betreft interne communicatie en/of betrokkenheid?

- Bij de staf beleggen, doen jullie het maar.
- Dat iedereen het kan
- Te weinig context schetsen of herhalen. Wat is het grotere doel, wat doet jouw vestiging of afdeling daaraan en wat is jouw bijdrage daaraan? Telkens terugkeren naar de basis, begrijpt iedereen die en vanuit daar werken. Je doet het ergens voor, er is een doel waar je je werk voor doet. Een teamleider moet die context kunnen en durven te schetsen voor zijn mensen. Lukt dit niet, wat heeft een teamleider dan nodig zodat deze dat wel kan doen.
- Te weinig successen delen. Een organisatie die zwaar aan veranderingen onderhevig is mag ook de dingen benoemen die wel goed gaan. Vanuit het goede de mensen motiveren om verder te gaan met hun werk. Het is niet altijd slecht.
- Interne communicatie als zender inzetten. Niet als interactie ter bevordering van samenwerking en kennisdeling/uitwisseling. Er moet een sfeer worden gecreëerd dat er ruimte is voor interactie en kennisuitwisseling.

Stel dat een buurtwinkel het heel goed doet, het zou zonde zijn dat de andere buurtwinkels hier niet van zouden kunnen leren. Door de interactie aan te gaan en daardoor de kennis hierover uit te

wisselen. Kennis uitdelen is belangrijk. Ik wordt sterker in mijn adviezen door mijn collega's. Wanneer ik over een deel iets niet weet zet ik het op Yammer en ik krijg vanuit alle kanten tips en informatie waardoor ik de klant beter van dienst kan zijn.

Wonen Limburg heeft al een keuze gemaakt om het gevoel van een organisatie te versterken. Door namelijk te centraliseren en er meer een organisatie van te maken. We willen minder losse clubjes en meer een. Zo kun je makkelijk achterhalen wat ze willen van de mensen. Ze willen dat de mensen zich betrokken voelen bij zowel hun werk als bij Wonen Limburg als organisatie. Door te centraliseren. Dit is de kapstok en het centraal beleid is centraliseren en efficiënter zijn. is het voor iedereen duidelijk wat ze met Wonen Limburg willen. Waar de organisatie naartoe wil?

6. Online enquête

6.1. Elementen

De online enquête is tot stand gekomen met behulp van een aantal onderzoeken en studies die al eerder gedaan zijn. Hieronder zijn deze elementen van deze onderzoeken en studies terug te lezen. Sommige elementen zijn letterlijk gebruikt, andere zijn omgeschreven zodat deze relevant zijn voor dit onderzoek.

De stellingen bevatten 12 elementen van betrokkenheid vanuit Gallup, die de betrokkenheid van de medewerkers meten en 12 elementen van betrokkenheid van PerformwithPeople, deze stellingen stimuleren de betrokkenheid.

De stellingen;

- 12 elementen van betrokkenheid Gallup
- 12 elementen van betrokkenheid PerformwithPeople
- Ik weet wat van me verwacht wordt op het werk
- Ik zorg dat ik weet van wat er van mij verwacht wordt op het werk.
- Ik heb de materialen en apparatuur die ik nodig heb om mijn werk goed te doen
- Ik gebruik de materialen en apparatuur die ik nodig om mijn werk goed te doen
- Op het werk heb ik de kans om wat ik het beste doe elke dag te doen
- Op het werk creëer ik de kans om te doen wat ik het beste doe elke dag
- In de laatste zeven dagen, kreeg ik erkenning of lof voor het doen van goed werk
- In de laatste zeven dagen gaf ik erkenning en lof aan een collega voor het doen van goed werk
- Mijn begeleider, of iemand op het werk, is betrokken bij mij als persoon
- Ik geef om mijn begeleider en mijn collega's
- Op het werk lijkt mijn mening te tellen
- Ik laat mijn mening horen op het werk
- Er is iemand op het werk die mijn ontwikkeling stimuleert
- Ik neem de verantwoordelijkheid voor mijn ontwikkeling en vraag om feedback
- De missie of het doel van mijn organisatie geeft me het gevoel dat mijn werk belangrijk is
- Ik heb gekozen voor deze organisatie en sta achter de missie /het doel van mijn organisatie
- Mijn medewerkers of collega's zijn toegewijd om een goede kwaliteit te leveren
- Ik help mijn collega's of collega's zich in te zetten voor het leveren van een goede kwaliteit.
- Ik heb een beste vriend op het werk
- Ik ben een beste vriend op het werk
- In de afgelopen zes maanden heeft iemand met mij gesproken over mijn vooruitgang op het werk
- In de afgelopen zes maanden sprak ik met iemand op het werk over mijn vooruitgang op het werk.
- Het afgelopen jaar heb ik kansen gehad op het werk om te leren en te groeien
- Het afgelopen jaar nam ik de mogelijkheden om te leren en te groeien op het werk

Voorbeelden van affectieve betrokkenheidsvragen;

Ik ervaar de problemen van deze organisatie als mijn eigen problemen

Ik heb het gevoel dat ik echt bij deze organisatie hoor

Ik voel me emotioneel gehecht aan deze organisatie

Ik voel me als 'een deel van de familie' in deze organisatie

Deze organisatie betekent veel voor mij

(Jak & Evers, 2010)

The Q12 Index

- Do you know what is expected of you at work?
- Do you have the materials and equipment to do your work right?
- At work, do you have the opportunity to do what you do best every day?
- In the last seven days, have you received recognition or praise for doing good work?
- Does your supervisor, or someone at work, seem to care about you as a person?
- Is there someone at work who encourages your development?
- At work, do your opinions seem to count?
- Does the mission/purpose of your company make you feel your job is important?
- Are your associates (fellow employees) committed to doing quality work?
- Do you have a best friend at work? (nb; deze vraag is leuk; binnen het liP-Model stellen we dit, in tegenstelling tot de 11 andere vragen, niet zo expliciet)
- In the last six months, has someone at work talked to you about your progress?
- In the last year, have you had opportunities to learn and grow?"

(Scheepers, 2009)

6.2. Respons werving**Miltje uitnodiging online enquête**

Beste collega's,

In het kader van mijn afstuderen heb ik de volgende online enquête opgesteld. Ik ben namelijk bezig met een onderzoek naar de huidige situatie omtrent de samenwerking tussen de buurtwinkels en Wonen Limburg (het Wonen Limburg Huis). Door middel van deze enquête wil ik graag van jullie weten hoe het er op dit moment aan toe gaat. Aan de hand van deze uitkomsten stel ik mijn advies op voor Wonen Limburg.

Je zou mij er ontzettend mee helpen om deze online enquête in te vullen, zodat ik mijn afstuderen verder kan voortzetten en ik een gedegen advies kan geven dat ook jullie kan helpen in jullie werk. Zouden jullie zo vriendelijk zijn deze enquête in te vullen voor vrijdag 8 mei. Alvast heel erg bedankt!

De link naar de enquête:

<https://nl.surveymonkey.com/r/G7LFRKM>

Met vriendelijke groet,

Fanny Verdonschot

Medewerker Communicatie

Reminder

Beste collega's,

In het kader van mijn afstuderen heb ik een online enquête opgesteld. Ik ben namelijk bezig met een onderzoek naar de huidige situatie omtrent Wonen Limburg en haar buurtwinkels. Door middel van deze enquête wil ik graag van jullie weten hoe het er op dit moment aan toe gaat.

Voor iedereen die deze enquête al in heeft gevuld, heel erg bedankt! Jullie bijdrage helpt mij om een goed en gedegen advies te kunnen opzetten voor Wonen Limburg.

Voor degene die deze enquête nog niet hebben ingevuld. Zouden jullie hem alsnog willen invullen? Ik heb zeker 80 ingevulde enquêtes nodig om mijn scriptie en het advies volledig te kunnen maken. De teller staat nu op 26! Het kost niet veel tijd en je helpt niet alleen jezelf (het gaat immers om jouw werkomgeving) maar je helpt mij er ook bij, zodat ik mijn afstuderen kan voortzetten!

Het helpt misschien ook als jullie je collega's op deze mail attenderen. Dat zou heel fijn zijn, bedankt!

Alvast heel erg bedankt!

De link naar de enquête:

<https://nl.surveymonkey.com/r/G7LFRKM>

Met vriendelijke groet,

Fanny Verdonschot

Medewerker Communicatie

Teamleiders

Alle teamleiders zijn uitgenodigd voor een creatieve sessie. In deze uitnodiging is gevraagd of zij de medewerkers van de buurtwinkels op de online enquête wilden attenderen. De reacties hierop waren positief en zij wilden dit wel in een overleg in de buurtwinkel aanhalen.

Buurtwinkeloverleg

Om een nog hogere respons te behalen is ervoor gekozen om bij een aantal buurtwinkel-overleggen aan te schuiven. Tijdens dit overleg is een korte uitleg gegeven over de enquête en waar deze voor doelt. Vervolgens zijn er twee enquêtes schriftelijk ingevuld.

Intranet bericht

Beste collega's,

Zoals velen misschien al weten, anders even een opfrisser, ben ik afstudeerstagiaire bij afdeling Communicatie. Voor mijn afstuderen doe ik een onderzoek naar de huidige situatie omtrent Wonen Limburg en haar buurtwinkels. Ik heb inmiddels een heel traject afgelegd, het voeren van gesprekken en ik ben flink de theorie in gedoken. Op basis van deze resultaten heb ik een online enquête opgesteld. Om zo de input van de medewerkers te krijgen over dit onderwerp. Deze enquête heb ik uitgezet onder alle medewerkers van de buurtwinkels. Middels deze weg wil ik jullie nogmaals oproepen om de enquête in te vullen.

De link naar de enquête is:

<http://nl.surveymonkey.com/r/CXZMCB9>

Uiteindelijk wil ik een goed en volledig advies kunnen geven aan Wonen Limburg over hoe communicatie kan bijdrage aan de eventuele belemmeringen die worden ervaren over dit onderwerp.

Heb je de enquête al ingevuld, bedankt hiervoor! Misschien zou je de enquête dan nog even bij je collega's onder de aandacht willen brengen? Dat zou fijn zijn!

Alvast heel erg bedankt voor jullie bijdrage!

Groetjes,

Fanny Verdonschot

6.3. Online enquête vragenlijst

Buurtwinkel betrokkenheid

Vanuit het Medewerkers Tevredenheid Onderzoek (2013) zijn verschillende onderwerpen naar boven gekomen die aandacht verdienen. Zo ook de samenwerking tussen buurtwinkels en het Wonen Limburg Huis. Daarbij wil Wonen Limburg graag meer inzicht in de samenwerking en de betrokkenheid van de medewerkers in de buurtwinkels bij Wonen Limburg als organisatie. Aan de hand van deze bevindingen is de volgende enquête opgesteld.

De resultaten zullen inzicht geven in de huidige situatie en verbeterpunten aanstippen. De resultaten van de ingevulde vragenlijsten worden verwerkt in een rapportage. Op basis van deze gegevens wordt een advies geformuleerd voor Wonen Limburg. Hoe bijvoorbeeld de betrokkenheid kan worden gestimuleerd en op welke manier. Uiteindelijk heeft dit ook betrekking op jullie werk en kan een betere samenwerking en betrokkenheid alleen maar het werk bevorderen.

Alvast hartelijk dank voor je medewerking.

Keuze uit een antwoord;

sterk mee eens mee eens niet mee eens sterk niet mee eens

Onder iedere vraag wordt kort toegelicht wat er getoetst wordt, welke theorie of welk model heeft geholpen voor het tot stand komen van deze vraag.

Communicatie

1. De communicatie tussen mijn teamleider/manager en mij is goed.
Ik heb het gevoel dat ik door mijn teamleider/manager wordt vertrouwd.
2. Ik ben vrij in het nemen van beslissingen in mijn werk.
Factor: invloed en autonomie
3. Mijn teamleider/manager erkent goede prestaties
Factor: stimulans vanuit de organisatie
4. In de laatste week kreeg ik erkenning voor het doen van goed werk.
Factor: stimulans vanuit de organisatie
5. In de laatste week gaf ik een collega feedback.
Factor: stimulans vanuit de organisatie
6. Mijn teamleider/manager en ik heb een goede werkrelatie.
Factor: relatie met teamleider/manager
7. Ik vertrouw mijn teamleider/manager in het uitvoeren van zijn/haar taken.
Factor: leiderschap en management
8. Ik heb het gevoel dat mijn teamleider/manager mij in mijn werk vertrouwd.
Factor: invloed en autonomie en vertrouwen
9. Ik ervaar de werkomgeving bij Wonen Limburg als prettig.
Betrokkenheidsfactor: werkomgeving.
10. Ik vind de cultuur die bij Wonen Limburg heerst prettig.
Betrokkenheidsfactor: werkomgeving.
11. Ik begrijp hoe mijn werk gevolgen heeft voor de doelstellingen van Wonen Limburg.
Is de medewerker zich bewust van de doelstellingen en de gevolgen van zijn/haar werk. Zo niet kan de medewerker een werk betrokkenen of zelfs een tegenwerker zijn.
Sterk mee eens: Meerwerker. Mee eens: Affectieve betrokkenen. Niet mee eens: Werk betrokkenen. Sterk niet mee eens: Tegenwerker.
12. Ik begrijp dat mijn werk gevolgen heeft (kan hebben) voor mijn collega's.
Zijn de medewerkers zich bewust van het feit dat zijn/haar werk effect heeft op een volgende collega? Wanneer zij hiervan op de hoogte zijn, kan geconcludeerd worden dat zij betrokken

zijn bij het werk van andere en hierover nadenken.

Sterk mee eens: Affectieve betrokkenen. Mee eens: Werk betrokkenen. Niet mee eens: Werknemer. Sterk niet mee eens: Tegenwerker.

13. Wie is er volgens jou verantwoordelijk voor dat jij op tijd weet wat je moet weten? *Open vraag.*

Waar ligt volgens de medewerkers de verantwoordelijkheid.

14. Het bovenstaande vind ik op dit moment goed verlopen.

Bij nee, want..

15. In de toekomst zie ik graag het volgende gebeuren waardoor ik op tijd weet wat ik moet weten. *Open vraag*

Communicatiemiddelen

16. Over welk intern communicatiemiddel ben jij het meest tevreden? *Rangschik de middelen van 1 tot 8 waarbij 1 het meest tevreden is en 8 het minst tevreden is.*

- | | |
|---|--|
| ☐ Persoonlijk contact | ☐ MTO |
| ☐ Intranet | ☐ Narrow casting |
| ☐ Lync | ☐ Outlook (e-mail) |
| ☐ Matrix van de mooie verhalen | ☐ Vergaderingen en werkoverleggen |
| ☐ Anders namelijk, | |

17. Uit welk intern communicatiemiddel haal jij de meest bruikbare informatie? *Een antwoord mogelijk.*

- | | |
|---|--|
| ☐ Persoonlijk contact | ☐ MTO |
| ☐ Intranet | ☐ Narrow casting |
| ☐ Lync | ☐ Outlook (e-mail) |
| ☐ Matrix van de mooie verhalen | ☐ Vergaderingen en werkoverleggen |
| ☐ Anders namelijk, | |

Inzicht krijgen over de interne communicatiemiddelen en welke het fijnst zijn en waar de meeste informatie vandaan wordt gehaald. Hier kan met het advies rekening mee worden gehouden.

Mijn werk

18. Ik vind het prettig te werken aan mijn eigen gestelde doelen.

De medewerkers die graag de doelen behalen voor hun werk en voor zichzelf zijn in die zin meer betrokken bij hun werk dan degene die dit niet graag doen.

Sterk mee eens: Affectieve betrokkenen. Mee eens: Werk betrokkenen. Niet mee eens: Normatieve betrokkenen. Sterk niet mee eens: Werknemer.

19. Ik vind het prettig te werken aan de gestelde doelen van Wonen Limburg.

De medewerkers die graag de doelen behalen voor hun werk en voor Wonen Limburg zijn in die zin meer betrokken bij de organisatie (affectieve betrokkenheid) dan degene die dit niet graag doen (werknemers).

Sterk mee eens: Meerwerker. Mee eens: Affectieve betrokkenen. Niet mee eens: Werk betrokkenen. Sterk niet mee eens: Werknemer.

20. Ik weet wat van mij verwacht wordt op mijn werk.

Is het helder voor medewerkers wat er vanuit Wonen Limburg van de medewerkers verwacht wordt. Zo niet, waar ligt dat aan?

21. Wanneer ik niet weet wat er van mij verwacht wordt, komt dit voornamelijk door..?

- i. Aan mijn taakomschrijving
- ii. Aan mijn teamleider/manager
- iii. Gebrek aan informatie
- iv. Anders, namelijk..

Op de piramide van Lencioni zijn de volgende vragen op gebaseerd.

22. Ik zorg er zelf voor dat ik weet wat er van mij verwacht wordt op het werk.
In hoeverre zorgen de medewerkers zelf voor duidelijkheid? Nemen zij eigen verantwoordelijkheid hiervoor of laten ze het afhangen van andere?
23. Ik ga met plezier naar mijn werk.
Zijn de medewerkers betrokken bij hun werk, gaan ze met plezier naar het werk? Zo niet zijn het werknemers, zij nemen genoeg met hun werk en verder doen ze niets extra's.
24. Ik voel mij verantwoordelijk voor mijn eigen werkplezier.
Werkt de medewerker zelf aan zijn betrokkenheid of niet? Neemt deze zijn eigen verantwoordelijkheid hierin?
25. Ik neem initiatief om collega's te helpen wanneer dat nodig is.
Inzicht krijgen in de sfeer die in de buurtwinkels aanwezig is.

Wanneer de bovenstaande goed beantwoord zijn en mensen het als sterk mee eens, of mee eens beantwoorden kan worden geconcludeerd dat de medewerkers betrokken zijn. Wanneer deze dit niet zijn en bij een aantal of meerdere oneens of sterk mee oneens hebben ingevuld kan geconcludeerd worden dat deze factoren de belemmeringen zijn.

Huidige situatie

Inzicht krijgen in de buurtwinkels reilen en zijlen. Heerst er een hechte sfeer of een eilandcultuur? En hoe kijken zij aan tegen de organisatie en het .

26. Het voelt veilig en vertrouwd in mijn buurtwinkel.
27. Ik ervaar Wonen Limburg als iemand die mij regels oplegt.
28. Ik ervaar de onderlinge samenwerking met andere buurtwinkels als goed.
29. Ik ervaar de onderlinge samenwerking met het hoofdkantoor als goed.

Betrokkenheid

30. Welke van de onderstaande factoren ervaar jij als belemmerend als het gaat om je betrokken te kunnen voelen bij Wonen Limburg?
 - ☐ De werkomgeving binnen organisatie (sfeer, cultuur, gebouw en middelen)
 - ☐ De waarden en de identiteit van de organisatie (mij is niet duidelijk wat deze zijn)
 - ☐ Gebrek aan stimulans vanuit de organisatie (persoonlijke en organisatorische ontwikkeling, erkenning)
 - ☐ Onduidelijk leiderschap en management (visie, koers, sterk management, kwaliteiten en stijl van het management)
 - ☐ Gebrek aan vertrouwen (vertrouwen voelen vanuit het bestuur en leidinggevende)
 - ☐ Gebrek aan invloed en autonomie (mate van vrijheid voelen, inspraak hebben)
31. In hoeverre ben jij zelf betrokken bij Wonen Limburg als organisatie? *Cijfer geven 0-5*
Nemen de medewerkers zelf verantwoordelijkheid om zich betrokken te voelen?
32. In hoeverre voel jij je betrokken bij Wonen Limburg als organisatie? *Cijfer geven 0-5*
Voelen de medewerkers dat zij betrokken worden vanuit de organisatie?
33. Ik voel mij meer betrokken bij mijn buurtwinkel dan bij Wonen Limburg als organisatie.
34. Ik voel mij onderdeel van een familie, werkende bij Wonen Limburg
Sterk mee eens: Meerwerker. Mee eens: Affectieve betrokkenen. Niet mee eens: Werk betrokkenen. Sterk niet mee eens: Normatieve betrokkenen.
35. Ik verricht vaker meer werk dan van mij verlangd wordt.
Sterk mee eens: Meerwerker. Mee eens: Affectieve betrokkenen. Niet mee eens: Werk betrokkenen. Sterk niet mee eens: Werknemer.
36. Ik voel mij verplicht om bij Wonen Limburg te blijven werken *dit kan om meerdere redenen zijn.*

Sterk mee eens: Normatieve betrokkenen. Mee eens: Normatieve betrokkenen. Niet mee eens: Werk betrokkenen. Sterk niet mee eens: Affectieve betrokkenen.

37. Ik vind het fijn om bij Wonen Limburg te horen.

Sterk mee eens: Meerwerker. Mee eens: Affectieve betrokkenen. Niet mee eens: Werk betrokkenen. Sterk niet mee eens: Werknemer.

38. Ik ben als medewerker trotse ambassadeur van Wonen Limburg en deel dit graag met mijn vrienden en kennissen.

Sterk mee eens: Meerwerker. Mee eens: Affectieve betrokkenen. Niet mee eens: Werk betrokkenen. Sterk niet mee eens: Normatieve betrokkenen.

39. Wanneer voel jij je betrokken bij je werk?

Uit antwoorden als; behaalde resultaten en werk goed doen kan worden geconcludeerd dat deze medewerkers werk betrokkenen zijn.

40. Wat versta jij onder betrokkenheid?

41. Ik ben werkzaam in de volgende buurtwinkel

- | | |
|------------------------------------|----------------------------------|
| ☐ Panningen | ☐ Venray |
| ☐ Sittard | ☐ Urmond |
| ☐ Roermond | ☐ Horst |
| ☐ Weert | ☐ Heerlen |

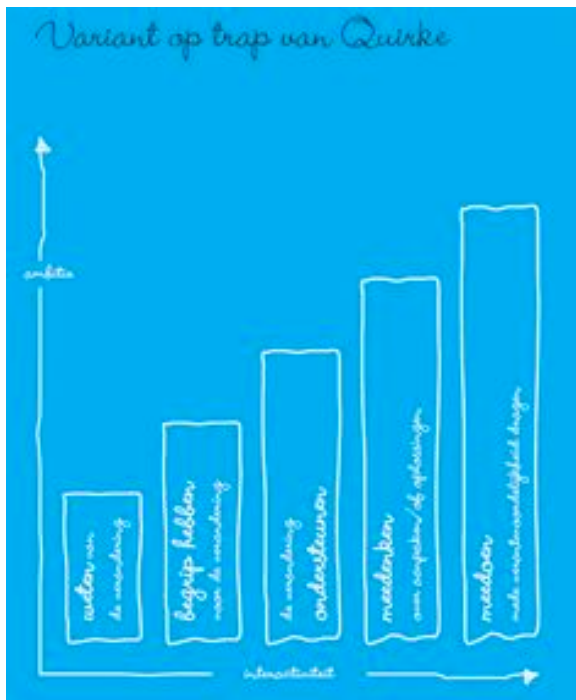
7. Onderzoek interne communicatie

Interne communicatie kent vele betekenissen en definities. Hieronder zijn verschillende definities van professionals onderzocht. Uiteindelijk is er een definitie aangehaald en daar is de definitie die voor dit onderzoek geldt op gebaseerd.

Communicatieprofessionals	Definitie
Kaap (2008)	Alle communicatie binnen een organisatie. Het uitwisselen van informatie vanuit de directeur/ het management naar medewerkers, deze uitwisseling andersom en de uitwisseling van informatie tussen medewerkers en/of het management onderling. Het uiteindelijke doel van de uitwisseling van deze informatie is om organisatorische doelen te verwezenlijken en om op deze manier samenhang binnen de organisatie te verwezenlijken.
Erik Reijnders (2010)	Interne communicatie is een proces van continue wisseling van boodschappen en de betekenis daarvan tussen personen die beroepshalve betrokken zijn bij de organisatie (Reijnders, Een definitie als plaatsbepaling, 2010).
Ilse van Ravenstein (Involve) (2014)	‘Interne communicatie omvat alle wisselwerking in een organisatie waar betekenis ontstaat. Onder wisselwerking verstaan wij het overdragen, verwerken en uitwisselen van informatie. Deze informatie kan expliciet zijn en gesproken en geschreven woorden en beelden omvatten. Zij kan ook impliciet zijn; het gaat dan om signalen die worden afgegeven door persoonlijk handelen, fysieke omgeving, enzovoort. Data en signalen zijn pas informatie als er betekenis aan is toegekend. Tot die tijd zijn ze gegevens (Ravenstein, 2014).’
Koeleman (2012)	Interne communicatie is de intentionele productie van boodschappen waarop ontvangst en interpretatie kunnen plaatsvinden. Dit proces vindt plaats binnen een organisatie in een informationele en relationele context, die mede vormend is voor de betekenis die gegeven wordt aan boodschappen. Iedereen in de organisatie kan producent of ontvanger zijn (Koeleman, 2012).

8. Modellen

Hieronder volgen de modellen die van toepassing zijn bij dit onderzoek.



Wigman (2011) heeft de trap van betrekken gedeeltelijk aangepast op basis van haar kritische noten. De trap van betrekken laat in een oog opslag zien wat je kunt bereiken met welk interne communicatiemiddelen. Op de horizontale as staat de mate van interactiviteit en op de verticale as is de ambitie te vinden.

Doel	Ervan weten	Begrip hebben	Ondersteunen	Bijdragen	Zelf doen
Strategie →	Vertellen	Verduidelijken	Vertalen	Adviseren	Creëren
Rol management →	Uitleggen	Toelichten	Presenteren	Voorleggen	Initiëren
Rol medewerkers →	Lezen / horen	Vragen stellen	Eigen maken	Aandragen	Vormgeven
Voorbeeld →	Email Nieuwsbrief Directiemail Intranet Prikbord	Zeepest Presentatie Dagstart Briefing	Training Workshop Seminar	Teamoverleg Werklunch	Samen problemen aanpakken
Eigenaarschap medewerkers →	- -	-	+ / -	+	++

interactiviteit →

Reijnders (2015) heeft op basis van de kritiek van Wigman (2011) en de communicatieladder van Reijnders (2010) een Strategietabel Interne Communicatie ontworpen. Waarin hij duidelijk laat zien wat met welke 'trap' wordt bereikt. Bovenin staan vijf oplopende doelen. Hij zet daarbij de strategie, rol van het management en medewerkers en eigenaarschap van de medewerkers en de doelen tegen elkaar uit. Op deze manier laat hij zien hoe de doelen kunnen worden gerealiseerd.

Tabel 2.1 Strategietabel Interne Communicatie

9. Trends en ontwikkelingen

Real-time

Met real-time data worden gegevens bedoeld die direct na het verzamelen inzichtelijk zijn, dit gebeurt zonder vertragingen of wachttijden. Mensen willen overal direct van op de hoogte zijn en snel antwoord hebben op hun vragen (Haak, 2014). Zo willen medewerkers bijvoorbeeld weten wat er op dit moment speelt in andere vestigingen van een organisatie. Real-time data gaat snel, dit is nodig om het relevante data te houden.

Persoonlijk

Grote groepen vragen niet meer om een aanpak. Het is steeds belangrijker om informatie of een campagne af te stemmen op de persoonlijke behoefte van mensen. Het is belangrijk om de informatie en het kanaal aan te laten sluiten op de wensen van de medewerkers, anders wordt de informatie bij voorbaat al niet opgenomen. Medewerkers verwachten daarnaast dat de communicatie echt is (Haak, 2014). Niet alleen het goede nieuws, maar bijvoorbeeld ook het minder goede nieuws. Zij verwachten de communicatie over iets belangrijks eerder. Zij willen op de hoogte worden gehouden van de processen en zien graag terugkoppeling vanuit de organisatie.

Communicatie

Peer-to-peer communicatie neemt meer toe, de communicatie tussen gelijkwaardige. Medewerkers wachten niet langer meer op top-down communicatie maar gaan zelf op zoek naar de informatie. Nieuws verspreid zich snel door de interne en externe sociale netwerken.

Mobiel

Interne communicatie houdt volgens Haak (2014) nog te weinig rekening met de smartphones die bijna iedereen tot zijn beschikking heeft. Mensen kunnen hierdoor snel schakelen en zijn veel meer bereikbaar dan voorheen. Daarbij komt dat visueel het wint van tekst. Mensen scannen liever een plaatje of een infographic waarin informatie in een oogopslag duidelijk is dan het lezen van een hele tekst. Deze visuele trend kan mooi samen gaan met het meer gebruikmaken van de smartphones/tablets.

Analytics

Het meetbaar maken van communicatie blijft een issue. Externe communicatie kan met behulp van vb. google analytics zien hoe vaak de website wordt bezocht. Interne communicatie kan middels analytics haar zaken ook meetbaar en aantoonbaar maken (Haak, 2014). Door bijvoorbeeld ditzelfde te meten bij het intranet.

Working Out Loud

Organisaties zijn vaak verdeeld in verschillende groepen, ook wel eilandjes genoemd, die niet op de hoogte zijn van de andere eilandjes binnen de organisatie. Het is waardevol om deze eilanden met elkaar te verbinden. De definitie van John Stepper van Working Out Loud; "Working Out Loud starts with making your work visible in such a way that it might help others. When you do that – when you work in a more open, connected way – you can build a purposeful network that makes you more effective and provides access to more opportunities." (Stepper, 2014) Kort gezegd betekent het dat het werk binnen de organisatie zichtbaar wordt en dat hierover gepraat wordt. Medewerkers vertellen 'simpel' wat zij aan het doen zijn, wat zij leren en wat zij ontdekken zodat het werk inzichtelijker wordt voor collega's. Om op deze manier een meer open cultuur te creëren binnen de organisatie. Wanneer medewerkers op de hoogte zijn van elkaars werk, is het vaak makkelijker om verbindingen te leggen tussen bepaalde projecten. Zo krijgen medewerkers de kans om mee te denken en te helpen waar nodig is. Op deze manier kan de besluitvorming aanzienlijk verbeterd worden en tegelijk kan het de onderlinge betrokkenheid vergroten (Intranet, 2014).

Intranet

Intranet wordt steeds belangrijker, daarbij wordt het socialer waardoor kennis en informatie makkelijker gedeeld kan worden. Hierdoor worden de medewerkers meer betrokken bij de organisatie doordat zij op de hoogte blijven over de stand van zaken binnen de organisatie. Zo blijven medewerkers op een andere vestiging in contact met het hoofdkantoor en andersom en kan er

efficiënter worden samengewerkt. Intranetten worden steeds meer een kennis- of samenwerkingsplatform. Er kan gemakkelijk hulp worden gezocht bij collega's en kennis worden uitgewisseld over een onderwerp. Intranet heeft anno 2015 veel nieuwe technieken erbij waardoor zo goed als alles mogelijk kan worden gemaakt wat de organisatie maar wil (Boerma, 2015).

Storymaking

Storytelling is een term die ontzettend populair is. Verhalen blijven beter hangen omdat mensen zich kunnen inleven in het verhaal. Het zich eigen maken. Verhalen worden verteld, waar de informatie dus wordt gezonden naar mensen en het dus eenrichtingsverkeer is. Storymaking zit meer op het feit dat mensen zelf de verhalen maken. Dat organisaties de verhalen van de mensen verzamelen en dit gebruiken om hun verhaal compleet te maken (Mochari, 2014).

Verantwoording

Het afsluit- en rapportageproces binnen organisaties wordt steeds belangrijker. Het is steeds meer zoeken naar een balans tussen snelheid, kwaliteit en kosten. In de publieke sector wordt dan ook meer druk ervaren om naast het leveren van relevante informatie ook de informatie snel en efficiënt beschikbaar te stellen. Dit komt mede door de herzieningen en de stelselwijzigingen in de externe verantwoording. De verwachtingen van de buitenwereld zijn groot en omdat deze willen weten wat er speelt in een organisatie, vooral als het hierbij gaat om een organisatie die actief is in de publieke sector. Kwalitatief toezicht wordt belangrijker en dit stelt eisen aan de informatievoorziening door deze organisaties (PwC, 2014).

Transparantie

Sociale media is bijna niet meer weg te denken in de maatschappij. Bijna 9 op de 10 mensen in Nederland maken gebruik van sociale media (Oosterveer, 2014). Via sociale media is iedereen met elkaar verbonden en is de transparantie groot. De relevantie van het alsmaar transparant zijn is echter vaak twijfelachtig. Organisaties, met name in de publieke sector, staan in de schijnwerpers. Er wordt meer van hun verwacht, vanuit de overheid maar ook vanuit de stakeholders en huurders. Het voldoen aan wet- en regelgeving wordt streng gemonitord. Bijna goed is niet goed genoeg en dit wordt zichtbaar. Belang van relevante verantwoording over prestatie in een transparante maatschappij is belangrijk (PwC, 2014).

Decentralisatie

Grote decentralisaties kenmerken ontwikkelingen in de publieke sector. Het regeerakkoord gaf aan om een aantal landelijke taken te decentraliseren en de verantwoordelijkheid te beleggen bij lokale overheid, de gemeenten. De gedachte hierachter is dat op deze manier meer maatwerk geleverd wordt en er meer samenhang is. Dit betekent wel dat de lokale schaalgrootte een omvang van minimaal 100.000 inwoners nodig heeft. De kleinere gemeenten zullen daardoor fuseren of een nauwe samenwerking met andere gemeenten aangaan. Deze decentralisaties hebben grote gevolgen voor woningcorporaties. Zij moeten inspelen op de veranderende woonbehoeften en lokale infrastructuur, waarbij in het regeerakkoord eveneens een regierol rond woningcorporaties voor de gemeente is afgesproken (PwC, 2014).

10. Onderzoek naar definitie van betrokkenheid

Engagement wordt vaak omschreven als een situatie waar je je ergens bij betrokken voelt. Studies leveren op dat dit toch niet het geval is. Gill (2013) definieert engagement daarom als volgt:

‘engagement is de psychologische staat waar een persoon in verkeert tijdens het engagementproces met een merk/organisatie/community afhankelijk van de context. Het engagementconcept is multidimensionaal en bestaat uit een cognitieve, emotionele en gedragsdimensie. Engagement is geen eenmalige handeling maar een doorlopend proces dat gemeten kan worden aan de hand van zijn intensiteit. Engagement speelt een centrale rol binnen de relational exchange tussen een persoon en een merk/organisatie/community.’

(Gill, 2013)

Engagement draait volgens Reijnders (2015) om bevoegenheid en betrokkenheid. Hij zegt dat het voor iedereen prettig werkt wanneer medewerkers bevoegen of betrokken (‘engaged’) zijn bij hun werk. Hiermee laat Reijnders zien dat hij met engagement min of meer het zelfde bedoeld als de bovenstaande definitie van betrokkenheid.

Commitment wordt door veel boeken, artikelen, onderzoeken en mensen omschreven als een ander woord voor betrokkenheid. Vergouw (2013) is het hier niet mee eens. Door het veel gebruiken van dit abstracte begrip wordt het een hol containerbegrip. Hij omschrijft commitment als volgt:

‘de vastlegging van beloften, waarbij betrokkenen zich op een bepaald moment bereid verklaren en verbinden om concreet gedrag op een ander moment te vertonen. Men heeft daarbij sterke betrokkenheid, emotioneel, moreel en/of intellectueel, bij de eindresultaten en kiest hier bewust en zelfstandig voor. De belofte is vrijwillig, niet vrijblijvend.’

(Vergouw, 2013)

Mowday, Durbin en Porter zeggen dat *betrokkenheid* de relatieve sterkte is waarmee iemand zich identificeert met, en betrokken is bij, een organisatie (Mowday, Porter, & Durbin, 1974).

Betrokken medewerkers hebben hart voor de organisatie (het I love my company-effect). Zij vinden zichzelf bij de organisatie passen en staan achter de gestelde doelen. Tevens heeft betrokkenheid een positieve invloed op de persoonlijke prestaties van de medewerkers én op het succes van de organisatie. De positieve houding die betrokken medewerkers hebben straalt vaak uit naar andere medewerkers, de werksfeer en soms zelfs klantrelaties (Effectory, 2014).

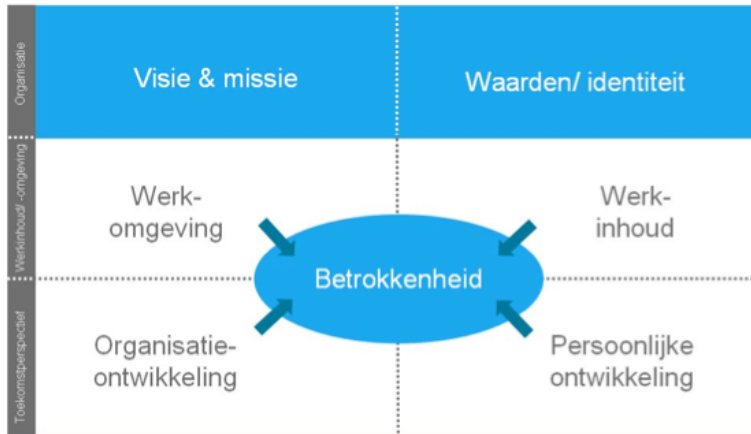
Van Vuuren ziet betrokkenheid als de psychologische staat die een individu bindt aan een organisatie (Vuuren, 2006).

Naar aanleiding van deze definities en gekeken naar de kernwaarden van Wonen Limburg past betrokkenheid het beste bij dit onderzoek. Hierbij wordt wel de link gelegd met commitment, vooral gekeken naar de theorieën en modellen die aan beide gekoppeld kunnen worden. Commitment gaat namelijk een stapje verder dan betrokkenheid. Waar betrokkenheid het houdt bij hart hebben voor de organisatie gaat commitment verder door daar ook echt iets mee te doen. Commitment zorgt ervoor dat de afspraken die worden gemaakt uitgevoerd en nagestreefd worden.

11. Factoren van betrokkenheid

Betrokkenheid in een organisatie is er niet zomaar. Dit hangt nauw samen met verschillende elementen en factoren in een organisatie. Diverse onderzoeken geven verschillende factoren weer waar betrokkenheid volgens hun vanaf hangt.

Enfuse model van EURIB (2014) heeft betrokkenheid onderzocht en zegt dat zes factoren van invloed zijn op de medewerkersbetrokkenheid.



(EURIB, 2014)

Volgens Goals Arbeidsmarketing (2014) onderzoek hangt de betrokkenheid af van zeven factoren.

1. Werkomgeving
2. Cultuur en waarden
3. Leiderschap en management
4. Doel en ontwikkeling
5. Erkenning en beloning
6. Invloed en autonomie
7. Informatievoorziening

Betrokkenheid is beïnvloedbaar door de organisatie, pijlers:

- Trots op de organisatie
- Waardering voor de organisatie
- Leiding van de organisatie
- Bedrijfscultuur in de organisatie
- Vertrouwen in de directie
- Leukheid van de organisatie

(Effectory, 2014)

12. Vormen van betrokkenheid

Er zijn verschillende betrokkenheden die medewerkers kunnen aannemen in een organisatie. De drie onderzoeken die deze verschillende vormen van betrokkenheid hebben opgesteld worden hier omschreven. Uiteindelijk zijn aan de hand van deze onderzoeken een aantal vormen van betrokkenheid opgesteld die relevant zijn voor dit onderzoek.

Driecomponentenmodel van commitment

De focus van betrokkenheid kan verschillen. Een medewerker kan specifiek betrokken zijn aan een organisatie of een bepaald beroep. Wanneer een medewerker zich meer betrokken voelt bij een bepaald beroep, maakt het minder uit waar deze medewerkers werkt, het gaat om het werk wat hij daar doet (Vuuren, 2006). Meyer en Allen (Meyer & Allen, 1997) onderscheiden dan ook drie typen betrokkenheid. Zij noemen het model het drie componentenmodel van commitment (*waarbij commitment dezelfde betekenis heeft als betrokkenheid*).

- **Affectieve commitment**
Is gebaseerd op de conceptualisatie van Mowday et al. (Mowday, Porter, & Durbin, 1974). Affectieve commitment verwijst naar een gevoel van verbondenheid met de organisatie en het verlangen bij de organisatie te horen. Affectief betrokken medewerkers blijven bij een organisatie omdat ze dit graag willen.
De Wil.
- **Normatieve commitment**
Wiener en Vardi (Wiener & Vardi, 1980) beschreven deze vorm van betrokkenheid als een proces waarbij acties van de organisatie, zoals selectie, socialisatieprocessen en individuele kenmerken van de medewerker leiden tot betrokkenheid bij de organisatie. Ook wel het geloof van medewerkers in hun verantwoordelijkheid naar de organisatie. Loyaal zijn en een verplichting voelen naar de organisatie zijn kenmerken van deze commitment. Normatief betrokken medewerkers voelen zich moreel verplicht om bij de organisatie te blijven werken.
De Plicht.
- **Continuïteitscommitment**
Is gebaseerd op de 'side bet'-theorie van Becker (Jak & Evers, 2010). Becker beschrijft commitment als: 'A disposition to engage in consistent lines of activities resulting from the accumulation of side bets which could be lost if the activity were to be discontinued.' Een 'side bet' is bijvoorbeeld het aanleren van een vaardigheid die alleen in de huidige organisatie van belang is. De gedachte vanuit de organisatie is dat deze tijd en moeite op den duur zal lonen. Continuïteitscommitment heeft betrekking op de mate waarin het verlaten van de organisatie lastig is in praktisch opzicht, denk hierbij ook aan het gebrek aan alternatieven op de arbeidsmarkt en kosten die worden geassocieerd met het verlaten van de organisatie. Continuïteitsbetrokken medewerkers blijven min of meer bij de organisatie omdat ze niet anders kunnen.
De Noodzaak.

Door van Vuuren (2006) wordt de continuïteitsbetrokkenheid in twijfel getrokken. Hij ziet de betrouwbaarheid en de relevantie er niet van in. Er is volgens hem geen sprake van een persoonlijke binding met de organisatie bij deze betrokkenheid. Vandaar dat deze laatste vorm van betrokkenheid als niet relevant voor dit onderzoek wordt beschouwd.

Onderzoek Gallup

De verschillen in betrokkenheid volgens het onderzoek van Gallup (2013) zijn als volgt.

Er zijn betrokken medewerkers in een organisatie, niet betrokken medewerkers en actief niet betrokken medewerkers.

Betrokken medewerkers worden omschreven als medewerkers die passie voor en binding met de organisatie hebben.

Bij de niet betrokken medewerkers ontbreekt het van passie en binding. Zij hebben geen actieve rol in de innovatie en ontwikkeling van de organisatie.

De actief niet betrokken medewerkers zijn medewerkers die met hun houding en gedrag actief het werk van de betrokkenen in de weg staan. Zij belemmeren in die zin het werk van andere en uiteindelijk de organisatie.

Goals Arbeidsmarketing

Goals Arbeidsmarketing (2014) hanteert vier verschillende medewerkers naar mate de betrokkenheid en bevoegenheid van deze medewerkers.

- Meerwerkers- houden van hun werk én de organisatie. Zetten een extra stapje, voelen zich verbonden en trotse ambassadeurs voor de organisatie.
- Medewerkers- werken en denken mee. Hun betrokkenheid is redelijk en soms zijn ze bevoegen over hun baan.
- Werknemers- nemen het werk zoals het komt. Voelen zich nauwelijks betrokken
- Tegenwerkers- zij zijn niet engaged en staken er zelfs actief energie in om hun onvrede te uiten.

Eveline ter Laak

Tevens zou betrokkenheid nog op vier manieren kunnen worden onderscheiden. Namelijk gekeken naar het werk en de organisatie. Zijn medewerkers betrokken bij de organisatie, of bij hun werk. Beide, of beide niet? Ter Laak zelf is erg betrokken bij haar werk. Omdat zij voornamelijk in andere organisaties haar werk uitoefent merkt zij soms dat zij zich minder betrokken voelt bij Bex*. Vooral omdat zij fysiek hier sommige periodes minder aanwezig is. Dit is niet erg volgens ter Laak. Het gaat erom dat beide wel aanwezig zijn en beide kunnen worden aangewakkerd. Waar je het als medewerker uit eindelijk voor doet is voor jezelf. Je moet plezier hebben in je werk (Laak, 2015).

13. Creatieve sessie teamleiders

Het doel van de bijeenkomst tussen de teamleiders is dat de huidige situatie vanuit de ogen van de teamleiders in kaart wordt gebracht en een stuk bewustwording.

Bewustwording over het feit dat betrokkenheid in een organisatie cruciaal is en dat zij daar een belangrijke rol in spelen. Doordat de teamleiders aan de slag gaan met betrokkenheid en dus de inhoud zelf ervaren wordt dit beter onthouden (Whitmore, 1995).

Verantwoording

Werkvormen geven structuur waarmee een proces ondersteund kan worden en productief aan de inhoud gewerkt kan worden.

Het gebruik van werkvormen in een bijeenkomst is een middel om een vastgesteld doel te bereiken.

Een werkvorm wordt beschouwd als de aanpak of structuur die iemand in een overleg of bijeenkomst kiest om een bepaalde inhoud aan de orde te stellen (Dirkse-Hulscher & Talen, 2007).

13.1. Werkvorm teamleiders buurtwinkels

13.1.1. Persoon – huidige situatie

Als Wonen Limburg een persoon zou zijn..

Beschrijf deze persoon dan eens. Welke kenmerken zou deze persoon hebben?

Als het Wonen Limburg huis een persoon zou zijn..

Beschrijf deze persoon dan eens. Welke kenmerken zou deze persoon hebben?

Als de buurtwinkels personen zouden zijn..

Beschrijf deze persoon dan eens. Welke kenmerken zou deze persoon hebben?

De teamleiders krijgen een aantal A4 blaadjes om hun antwoorden op te schrijven/tekenen. Zij houden deze tot aan het einde van deze werkvorm zodat zij tijdens de laatste vragen wellicht nog even terug kunnen kijken.

De vragen

Hoe zijn de relaties tussen de verschillende personen? Hoe zouden de relaties moeten zijn? Zijn deze personen betrokken met elkaar? Vertrouwen zij elkaar?

Waarom?

Door de teamleiders te laten nadenken over deze delen van de organisatie als personen, moeten ze op een geheel andere manier naar de verschillende delen kijken. Op deze manier zijn zij geneigd meer in metaforen te denken waardoor er wellicht andere dingen naar boven komen. Op deze manier kan uiteindelijk worden gevraagd naar de onderlinge relaties tussen deze personen. Op deze manier geven de teamleiders aan hoe zij de huidige situatie ervaren, is er onderling vertrouwen, zijn ze op de hoogte van elkaar etc.

13.1.2. Formule – hoe zij betrokkenheid zien

Bedenk een formule die betrokkenheid het beste omschrijft.

Welke ingrediënten moeten er zeker in?

Hoe staat de verhouding tussen deze ingrediënten?

Dus als interne communicatie en Wonen Limburg deze formule juiste zouden invullen dan zou er volgens jullie dus betrokkenheid binnen de organisatie zijn.

Hoe zien jullie jezelf in deze formule terug? Speelt jullie functie als teamleider ook mee aan de betrokkenheid binnen de organisatie?

Waarom?

Door de teamleiders te laten nadenken over de factoren die zij denken die betrekking hebben op betrokkenheid wordt komt naar boven hoe zij betrokkenheid zien. Welke factoren zij hieraan hangen. Om vervolgens deze factoren door hun in een formule te laten kneden kunnen zij de

verhoudingen aangeven van deze factoren. Welke wordt het belangrijkste geacht en welke wat minder. Door de vragen zullen de teamleiders na moeten denken over betrokkenheid en de rol die zij daarbij spelen.

Door middel van deze creatieve sessie worden antwoorden verkregen op vragen als

- Hoe ervaren zij de huidige situatie?
- Hoe zien zij betrokkenheid?
- Hoe zien zij hun functie als teamleider een rol spelen bij de betrokkenheid van de medewerkers?

13.2. Voorbereiding

Een ruimte reserveren, waar alle teamleiders kunnen plaatsnemen. Een prezi maken, waarin iedere werkvorm is uitgelegd. Een flip-over regelen (plus stiften) waar alles wordt opgeschreven. Post-its klaar leggen. Glazen en een kan met water klaarzetten.

Nodig

- Ruimte voor genoeg mensen (4 mensen)
- Grote vellen (flip-over) met stiften
- A4 papier
- Kannen met water en bekers/glazen
- Prezi

Lastige situatie

Werkvorm 1: Komen de teamleiders er niet uit, op de prezi wellicht al wat kenmerken opsommen. Daarbij een voorbeeld poppetje maken, zodat de teamleiders er een beter beeld bij krijgen wat hun te wachten staat.

Werkvorm 2: Wanneer medewerkers niet op bepaalde factoren kunnen komen of bastlopen kan ervoor gekozen worden om voorbeelden aan te dragen. Of om prikkelende en stimulerende vragen te stellen. Vb. Denk aan de manier waarop de medewerkers hun dagelijkse werk doen, hoe de organisatie ze daarbij steunt. Gaat dit goed etc. Denk vanuit de vijf opties; werkomgeving, waarden en identiteit van de organisatie, stimulans vanuit de organisatie, onduidelijk leiderschap en management, gebrek aan vertrouwen en gebrek aan invloed en autonomie.

14. Resultaten

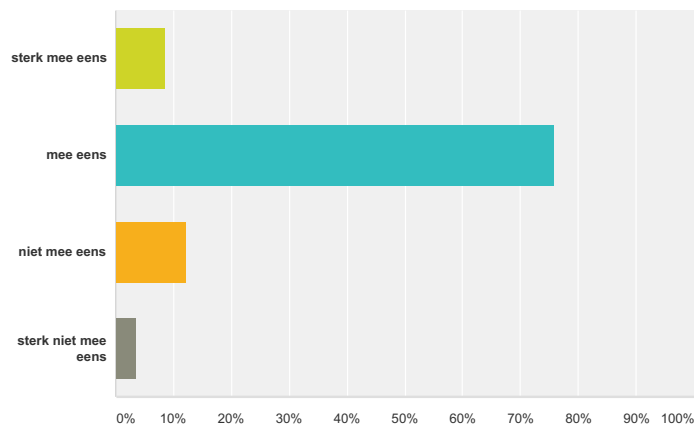
Hier volgen alle resultaten van de online enquête en de creatieve sessie.

14.1 Resultaten online enquête

De resultaten van de online enquête zijn middels afbeeldingen toegevoegd.

Q1 De communicatie tussen mijn teamleider/manager en mij is goed.

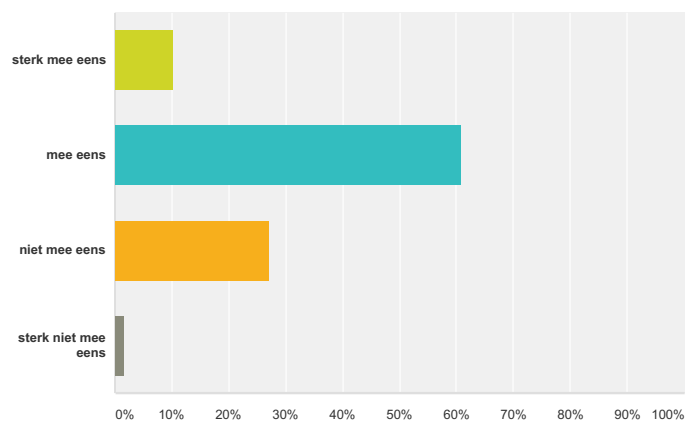
Beantwoord: 58 Overgeslagen: 2



Antwoordkeuzen	Reacties
sterk mee eens	8,62% 5
mee eens	75,86% 44
niet mee eens	12,07% 7
sterk niet mee eens	3,45% 2
Totaal	58

Q2 Ik ben vrij in het nemen van beslissingen in mijn werk.

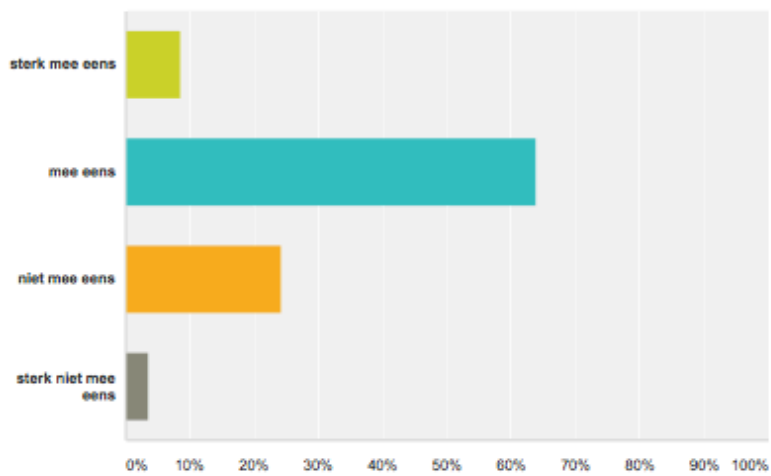
Beantwoord: 59 Overgeslagen: 1



Antwoordkeuzen	Reacties
sterk mee eens	10,17% 6
mee eens	61,02% 36
niet mee eens	27,12% 16
sterk niet mee eens	1,69% 1
Totaal	59

Q3 Mijn teamleider/manager erkent goede prestaties.

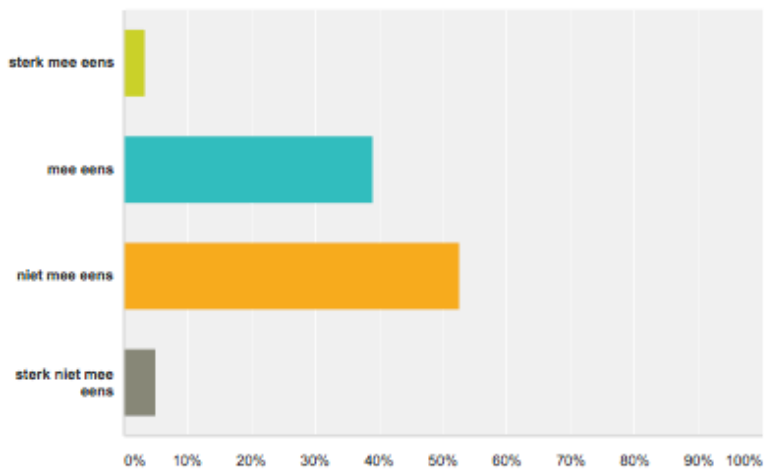
Beantwoord: 58 Overgeslagen: 2



Antwoordkeuzen	Reacties	
sterk mee eens	8,62%	5
mee eens	63,79%	37
niet mee eens	24,14%	14
sterk niet mee eens	3,45%	2
Totaal		58

Q4 In de laatste week kreeg ik erkenning voor het doen van goed werk.

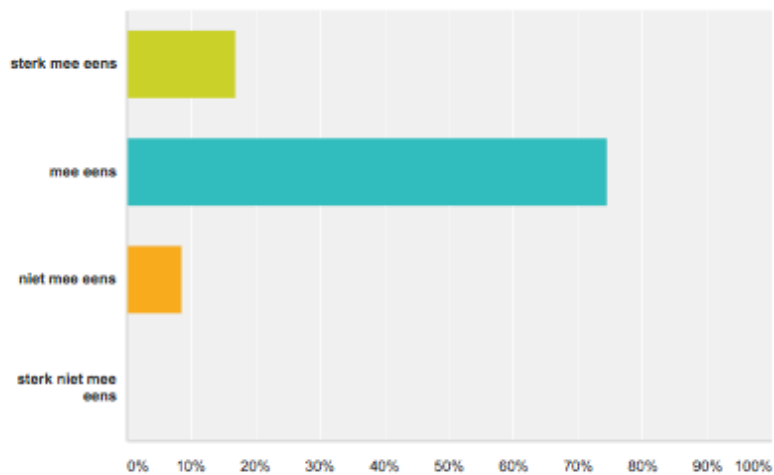
Beantwoord: 59 Overgeslagen: 1



Antwoordkeuzen	Reacties	
sterk mee eens	3,39%	2
mee eens	38,98%	23
niet mee eens	52,54%	31
sterk niet mee eens	5,08%	3
Totaal		59

Q5 In de laatste week gaf ik een collega feedback.

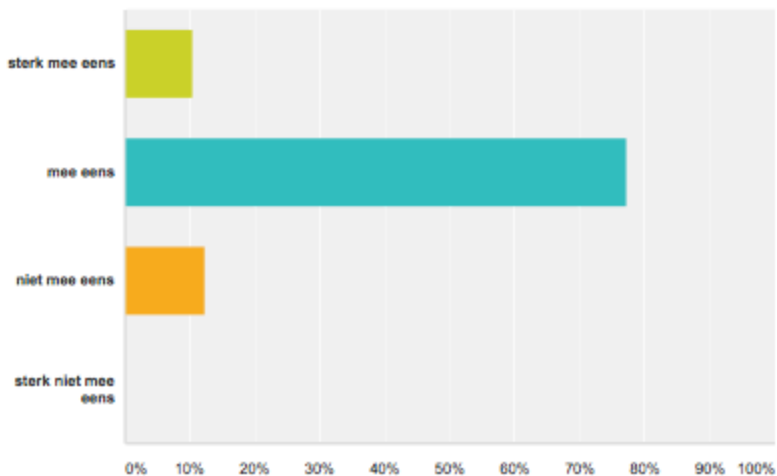
Beantwoord: 59 Overgeslagen: 1



Antwoordkeuzen	Reacties
sterk mee eens	16,95% 10
mee eens	74,58% 44
niet mee eens	8,47% 5
sterk niet mee eens	0,00% 0
Totaal	59

Q6 Mijn teamleider/manager en ik heb een goede werkrelatie.

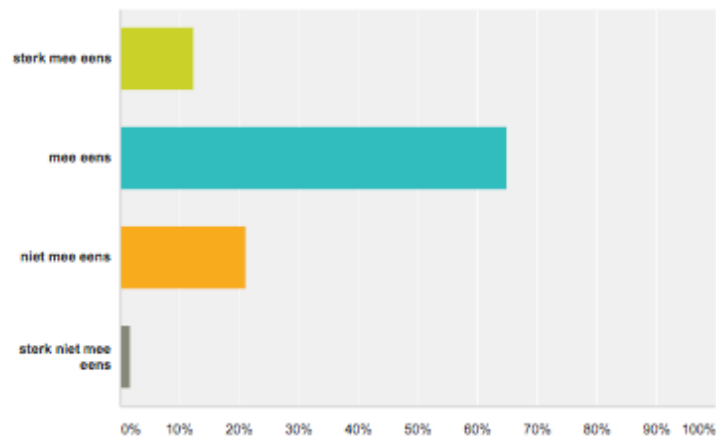
Beantwoord: 57 Overgeslagen: 3



Antwoordkeuzen	Reacties
sterk mee eens	10,53% 6
mee eens	77,19% 44
niet mee eens	12,28% 7
sterk niet mee eens	0,00% 0
Totaal	57

Q7 Ik vertrouw mijn teamleider/manager in het uitvoeren van zijn/haar taken.

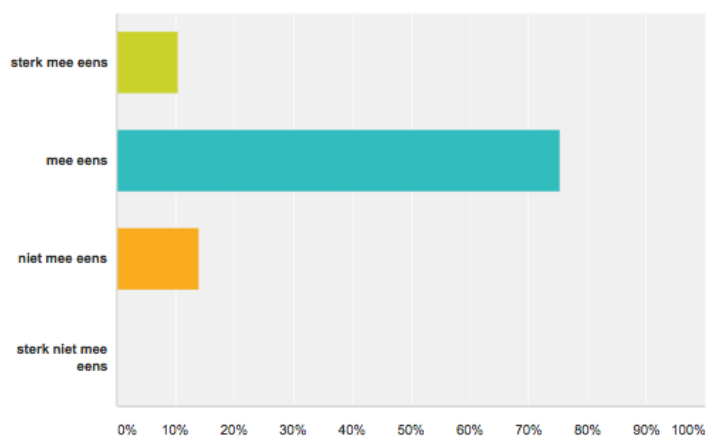
Beantwoord: 57 Overgeslagen: 3



Antwoordkeuzen	Reacties
sterk mee eens	12,28% 7
mee eens	64,91% 37
niet mee eens	21,05% 12
sterk niet mee eens	1,75% 1
Totaal	57

Q8 Ik heb het gevoel dat mijn teamleider/manager mij in mijn werk vertrouwd.

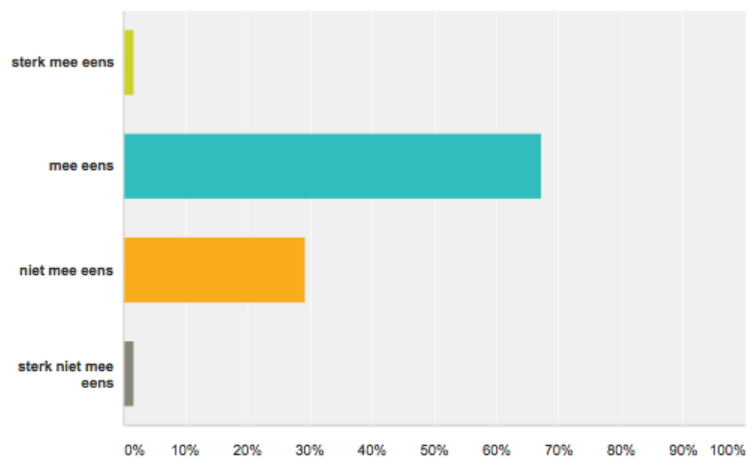
Beantwoord: 57 Overgeslagen: 3



Antwoordkeuzen	Reacties
sterk mee eens	10,53% 6
mee eens	75,44% 43
niet mee eens	14,04% 8
sterk niet mee eens	0,00% 0
Totaal	57

Q9 Ik ervaar de werkomgeving bij Wonen Limburg als prettig.

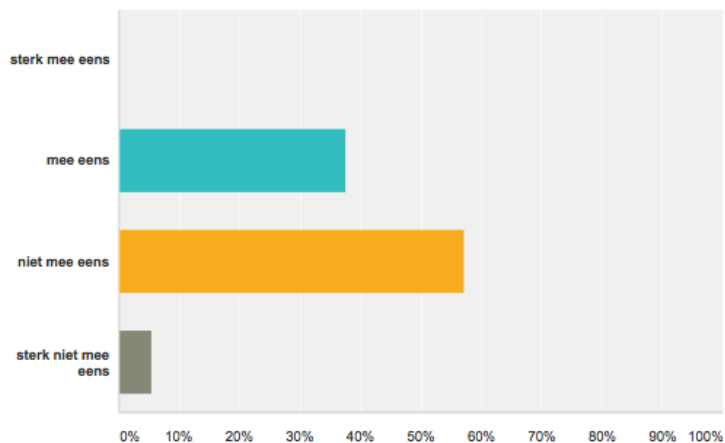
Beantwoord: 58 Overgeslagen: 2



Antwoordkeuzen	Reacties
sterk mee eens	1,72% 1
mee eens	67,24% 39
niet mee eens	29,31% 17
sterk niet mee eens	1,72% 1
Totaal	58

Q10 Ik vind de cultuur die bij Wonen Limburg heerst prettig.

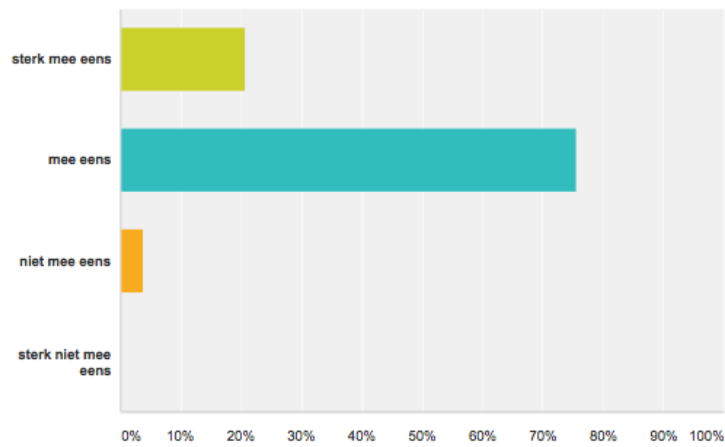
Beantwoord: 56 Overgeslagen: 4



Antwoordkeuzen	Reacties
sterk mee eens	0,00% 0
mee eens	37,50% 21
niet mee eens	57,14% 32
sterk niet mee eens	5,36% 3
Totaal	56

Q11 Ik begrijp hoe mijn werk gevolgen heeft voor de doelstellingen van Wonen Limburg.

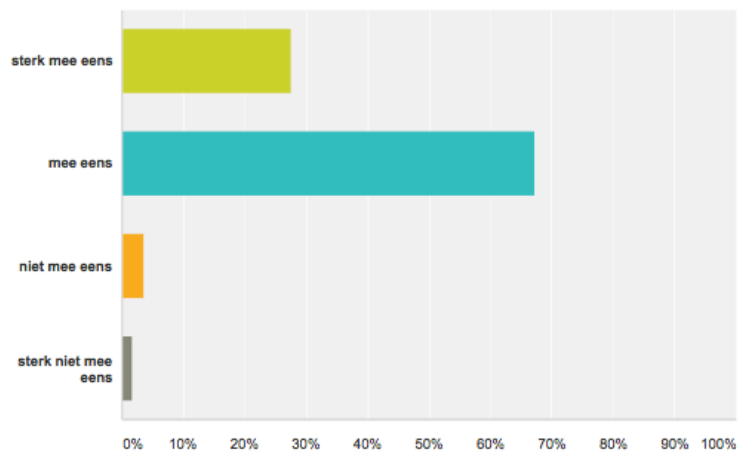
Beantwoord: 53 Overgeslagen: 7



Antwoordkeuzen	Reacties
sterk mee eens	20,75% 11
mee eens	75,47% 40
niet mee eens	3,77% 2
sterk niet mee eens	0,00% 0
Totaal	53

Q12 Ik begrijp dat mijn werk gevolgen heeft (kan hebben) voor mijn collega's.

Beantwoord: 58 Overgeslagen: 2



Antwoordkeuzen	Reacties
sterk mee eens	27,59% 16
mee eens	67,24% 39
niet mee eens	3,45% 2
sterk niet mee eens	1,72% 1
Totaal	58

Q13 Wie is er volgens jou verantwoordelijk voor dat jij op tijd weet wat je moet weten?

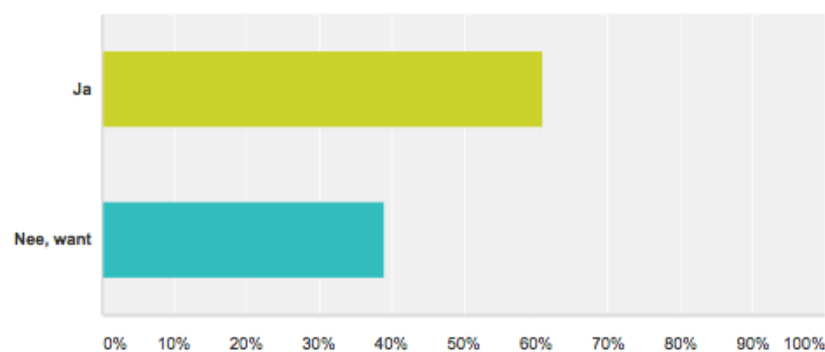
Beantwoord: 60 Overgeslagen: 0

#	Reacties	Datum
1	ikzelf en leidinggevende	19-5-2015 15:00
2	!	19-5-2015 14:19
3	Zelf verantwoordelijk Mijzelf.	19-5-2015 8:19
4	Beide Mijn manager en ik samen.	18-5-2015 13:49
5	Zelf verantwoordelijk ik zelf	18-5-2015 13:07
6	Zelf verantwoordelijk ik, leidinggevende, team	18-5-2015 9:13
7	Leidinggevende De Teamleider.	17-5-2015 14:25
8	Leidinggevende Alle collega's die binnen mijn werkgebied werkzaam zijn	17-5-2015 11:23
9	Zelf verantwoordelijk Iedere collega.	15-5-2015 13:42
10	Zelf verantwoordelijk zelf	15-5-2015 13:21
11	Leidinggevende Leidinggevende	15-5-2015 10:50
12	Leidinggevende LG - MT - DT	15-5-2015 9:28
13	Leidinggevende de Teamleider	15-5-2015 9:04
14	Leidinggevende mijn teamleider maar ook de teamleiders van andere afdelingen. de gevolgen van wat andere doen voor mijn werk is niet duidelijk	15-5-2015 8:06
15	Leidinggevende Mijn manager en/of coördinator	15-5-2015 7:48
16	Beide Ikzelf en Wonen Limburg	13-5-2015 13:39
17	Beide Zelf, manager, organisatie	13-5-2015 13:35
18	Beide Dit kan bij meerdere afdelingen liggen. Wanneer niet alle afdelingen op één lijn liggen en/of zich houden aan de communicatieafspraken, zal de communicatie nooit optimaal worden en zal er veel herhaalverkeer plaatsvinden.	13-5-2015 13:30
19	Beide Als iemand iets van mij wil, dan moet ik over de juiste informatie beschikken. Zelf moet ik ook informatie gaan halen.	13-5-2015 12:06
20	Eerst zelf, daarna... Ikzelf, daarna teamleider	13-5-2015 11:06
21	Beide Mijn teamleider, manager en het bestuur.	13-5-2015 10:59
22	Beide Het mes snijdt aan twee kanten. Teamleider, manager en het bestuur is verantwoordelijk dat ik krijg te horen wat ik moet weten. Maar zelf heb ik ook een taak om informatie op te halen.	12-5-2015 16:07
23	Leidinggevende senior/teamleider	12-5-2015 7:51
24	Beide Ik zelf en teamleider	12-5-2015 7:46
25	Beide Ik zelf en de teamleider. Het bestuur mag ook duidelijker keuzes maken en uitdragen!	12-5-2015 5:53
26	Leidinggevende Teamleider en manager	11-5-2015 16:54
27	Leidinggevende Mijn teamleider	11-5-2015 15:58
28	Leidinggevende Manager	11-5-2015 14:23
29	Leidinggevende Teamleider	11-5-2015 13:59
30	Beide Manager, teamleider en ik zelf	11-5-2015 12:52
31	Leidinggevende leidinggevende	11-5-2015 12:37
32	Beide Iedereen is verantwoordelijk . Dit kan de betreffende collega zijn of een leidinggevende	11-5-2015 12:17
33	Leidinggevende Afhankelijk van afdeling	11-5-2015 12:08
34	Leidinggevende Degene die de nieuwe zaken uitzet en ikzelf voorzover ik weet dat er vernieuwingen gaande zijn	11-5-2015 12:01
35	Eerst zelf, daarna... Ikzelf Vervolgens teamleider	11-5-2015 11:51
36	Iedereen die iets van mij wilt.	11-5-2015 11:28
37	Beide Ikzelf, collega's, teamleider, manager etc	11-5-2015 10:46
38	Beide mijn teamleider, maar ook ik zelf	11-5-2015 10:03

39	Leidinggevende Teamleider	11-5-2015 9:23
40	Zelf verantwoordelijk In eerste instantie ben ik dat zelf en de persoon die wat van mij gedaan wilt hebben dient dit op een zorgvuldige manier te vragen en aan te geven wat hij van mij verwacht.	6-5-2015 11:43
41	Leidinggevende bestuurder	5-5-2015 11:07
42	Beide ik zelf in combinatie met mijn teamleider	5-5-2015 10:08
43	Zelf verantwoordelijk Ik zelf	5-5-2015 8:58
44	Leidinggevende Met name mijn teamleider.	4-5-2015 15:17
45	Eerst zelf, daarna.. ik zelf, vervolgens de collega's en dan de teamleider.	4-5-2015 14:12
46	Zelf verantwoordelijk ik. Alleen ben ik soms afhankelijk van bepaalde informatie van andere afdelingen.	4-5-2015 12:29
47	Beide leidinggevende en ikzelf	4-5-2015 11:18
48	Zelf verantwoordelijk ik	4-5-2015 10:54
49	Beide ik zelf en teamleider	4-5-2015 10:05
50	Eerst teamleider dan.. Natuurlijk heb je hierin een bepaalde eigen verantwoordelijkheid, maar primair vind ik dit toch bij leidinggevendenden liggen. Daarnaast zal iedereen er zich van bewust moeten zijn dat men elkaar moet informeren.	4-5-2015 9:14
51	Beide Teamleider en ikzelf	4-5-2015 8:45
52	Leidinggevende Teamleider	4-5-2015 8:10
53	Leidinggevende Leidinggevendenden, ook delegatie is mogelijk, maar de verantwoordelijkheid blijft bij de leidinggevende liggen	4-5-2015 7:58
54	Leidinggevende Mijn teamleider, op dit moment is deze a.i. Ik zie deze persoon nauwelijks.	4-5-2015 7:47
55	Leidinggevende degene die beslissingen neemt die van invloed zijn op mijn werk of waar ik in uitvoering vragen over kan krijgen van "buiten".	1-5-2015 17:05
56	Leidinggevende Leidinggevende / manager / DT	1-5-2015 12:27
57	Zelf verantwoordelijk Ik zelf	1-5-2015 12:19
58	Beide Mijn leidinggevende en directe collega's en ikzelf	1-5-2015 11:55
59	Leidinggevende Teamleider, manager en directie	1-5-2015 11:39
60	Leidinggevende De teamleider	1-5-2015 11:29

Q14 Het bovenstaande vind ik op dit moment goed verlopen.

Beantwoord: 59 Overgeslagen: 1



Antwoordkeuzen	Reacties	
Ja	61,02%	36
Nee, want	38,98%	23
Totaal		59

#	Nee, want	Datum
1	Men denkt er niet altijd aan om mij van te voren te informeren	17-5-2015 11:23
2	Onduidelijk We hadden geen eigen teamleider	15-5-2015 10:50
3	Onduidelijk er wordt zeer slecht gecommuniceerd	15-5-2015 8:06
4	Niet open Er is slechte communicatie men is niet open en transparant. Er is geen voor overleg over te nemen besluiten	13-5-2015 13:35
5	Onduidelijk Slecht nakomen van de geldende communicatieafspraken.	13-5-2015 13:30
6	Te laat Informatie wordt te laat of niet gecommuniceerd en moet ik het via via horen.	13-5-2015 10:59
7	Niet open Er zijn zaken die sinds de reorganisatie in 2010 onduidelijk zijn of moeizaam verlopen.	12-5-2015 5:53
8	Te laat Je hoort dingen vaak via het zogenaamde 'roddelcircuit' terwijl ik vind dat ik het al van de teamleider of manager had moeten horen	11-5-2015 16:54
9	Onduidelijk door de vele verschuivingen verloopt alles rommelig, ongestructureerd en niet eenduidig	11-5-2015 12:52
10	Te laat soms te late overdracht waardoor wij niet aansluitend onze processen kunnen laten doorlopen	11-5-2015 12:17
11	Mensen reageren niet altijd conform verwachting	11-5-2015 12:08
12	Te laat Vaak komt informatie in losse brokjes	11-5-2015 12:01
13	Onduidelijk kan beter, niet alles wordt duidelijk gecommuniceerd. Vaak lopen dingen nog langs elkaar en denken we dat anderen op de hoogte zijn, maar is dat niet zo.	11-5-2015 11:51
14	Te laat Vaak loop je achter zaken aan	11-5-2015 11:28
15	Te laat Het gebeurt nog te vaak dat we (te) laat worden geïnformeerd.	11-5-2015 10:46
16	Onduidelijk Ben pas overgeplaatst van het hoofdkantoor naar de buurtwinkel. Het is niet exact duidelijk wat voor werkzaamheden eruit gaan zien.	6-5-2015 11:43
17	Te veel informatie teveel informatie en die wordt dan weer gecorrigeerd.	4-5-2015 12:29
18	Onduidelijk veel medewerkers klagen over werkdruk en onduidelijkheden over taken zonder zichzelf of werkwijze mee te nemen in deze.	4-5-2015 10:54
19	Niet open binnen de organisatie gebeuren er wel eens dingen die wij behoren te weten, maar waarover we niet of niet op juiste manier over geïnformeerd worden.	4-5-2015 9:14
20	Niet open Er is geen sprake van eerlijke en open communicatie, niet transparant	4-5-2015 7:58
21	op dit moment is deze a.i. ik zie deze persoon nauwelijks.	4-5-2015 7:47
22	Te laat er wordt regelmatig vergeten om te communiceren. Er wordt via zoveel kanalen gecommuniceerd dat je niet alles meekrijgt. Heeft ook te maken met werkdruk waardoor er soms geen tijd is om dagelijks het intranet te doorlopen.	1-5-2015 17:05
23	Te laat Van directie en manager komen berichten laat, teamleider informeert wel op tijd.	1-5-2015 11:39

Q15 In de toekomst zie ik graag het volgende gebeuren waardoor ik op tijd weet wat ik moet weten.

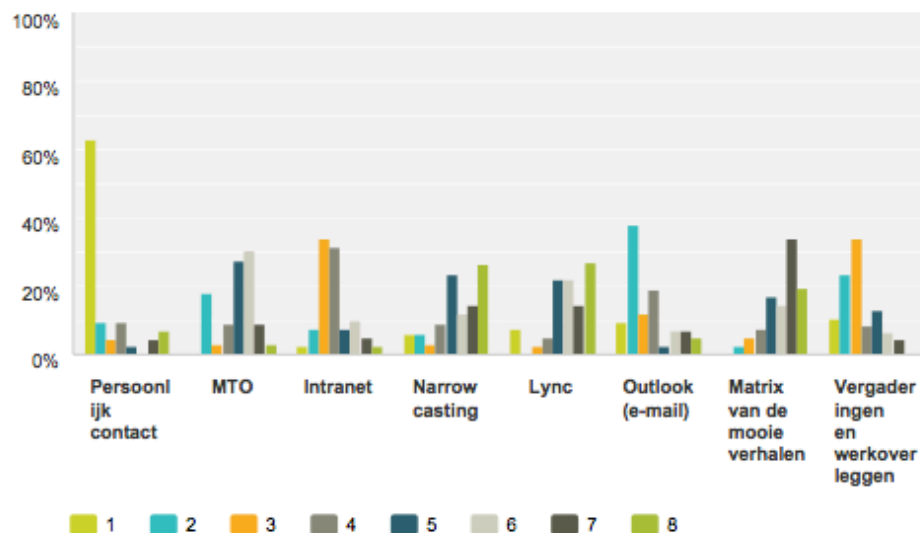
Beantwoord: 44 Overgeslagen: 16

#	Reacties	Datum
1	Kennisbank heeft een aantal items dat moet worden bijgewerkt. Ook als nieuwkomer kan ik niet goed terugvinden hoe het proces van til verloopt. Van adverteren tot en met uitnodigen op intake. Nu heb ik dat nagevraagd aan collega's, maar om zo vroeg en volledig mogelijk zelfstandig te werk kunnen gaan, is een werkwijze van til prettig.	19-5-2015 8:19
2	betere communicatie vanuit leidinggevende	18-5-2015 13:07
3	Niets nvt	18-5-2015 9:13
4	Communicatie Collega's moeten onze functie meer serieus nemen en niet alleen maar wanner zij ons nodig hebben, algemene info op hoofdlijn moet er altijd zijn	17-5-2015 11:23
5	Niets nvt	15-5-2015 13:42
6	Via teamleider Zal we komen nu er een nieuwe teamleider bekend is	15-5-2015 10:50
7	Duidelijkheid Collega's moeten beseffen wat de gevolgen zijn volor collega's bij het nemen van beslissingen of doorvoeren van wijzigingen. of wijzigingen van beleid.	15-5-2015 8:06
8	Communicatie Beslissingen lopen momenteel over zo veel schijven dat het heel lang duurt voordat duidelijkheid komt; Mijns inziens moet dit een korter traject worden;	15-5-2015 7:48
9	Communicatie Communicatie bleid aanpakken oa de verkrampte houding betreffende contact met de buitenwereld. Medewerkers meer vertrouwen	13-5-2015 13:35
10	Communicatie Het zou erg prettig werken wanneer de reeds gemaakte communicatieafspraken nagekomen worden. Dit maakt zowel communicatie intern als extern gemakkelijker en wordt en kan er beter geïnformeerd worden.	13-5-2015 13:30
11	Communicatie Duidelijkheid Heldere communicatie, zodat het helder is wat ze van mij verwachten	13-5-2015 12:06
12	Communicatie eerder communiceren van bepaalde informatie. Ons eerder in het proces meenemen met veranderingen of wijgingen.	13-5-2015 11:06
13	Duidelijkheid Eerdere communicatie en helder- en duidelijkheid creëren over de informatie.	13-5-2015 10:59
14	Verhouding van de haal en brengplicht is goed.	12-5-2015 16:07
15	Duidelijkheid bij veranderingen 1 mail sturen en niet constant wat anders communiceren zoals bij de huurverhoging 2015	12-5-2015 7:51
16	Communicatie communicatie tussen de afdelingen kan sterk verbeterd worden	12-5-2015 7:46
17	Meer invloed op beleid en bijv de KPI zodat we vooraf weten welke kant het op gaat	12-5-2015 5:53
18	Via teamleider Dat de teamleider op tijd communiceert	11-5-2015 16:54
19	Via teamleider Als mijn teamleider blijft, hoef ik me hier geen zorgen om te maken!!!	11-5-2015 15:58
20	Communicatie Communicatie	11-5-2015 13:59
21	Duidelijkheid Rust Duidelijkheid over ieders verantwoordelijkheden Vertrouwen in elkaar, doe wat je zegt en zeg wat je doet	11-5-2015 12:52
22	kortere lijnen en geen drie leidinggevende die mensen moeten aansturen in een buurtwinkel.	11-5-2015 12:37
23	Niets Geen idee	11-5-2015 12:08
24	Duidelijkheid Duidelijke en complete informatie bij wijzigingen en vernieuwingen	11-5-2015 12:01
25	Duidelijkheid communicatie blijft een probleem. Het moet duidelijk zijn waar je wat moet ophalen, dat is niet altijd zo.	11-5-2015 11:51
26	Duidelijkheid Iedereen moet zijn of haar verantwoordelijkheid nemen.	11-5-2015 11:28
27	Via teamleider info tijdens buurtwinkel overleg	11-5-2015 10:03
28	Niets nvt	11-5-2015 9:23
29	Duidelijkheid Duidelijkheid scheppen in de taken die ik moet uitvoeren.	6-5-2015 11:43
30	Communicatie goed communicatie	5-5-2015 11:07
31	Niets geen toevoeging	5-5-2015 10:08

32	Via teamleider Over het algemeen weet ik dat nu al. Wel is het zo dat wij op dit moment meerdere teamleiders hebben vanwege functieverhuizingen. Daar komt binnenkort verandering in en dat zal zeker nog beter werken!	4-5-2015 15:17
33	Duidelijkheid Op tijd en juiste informatie. Eerst zeker weten dat het de juiste info is en daarna pas communiceren.	4-5-2015 12:29
34	Via teamleider Bij dringende zaken/wijzigingen info via de mail van teamleider. Er is niet altijd tijd om alle informatie op intranet bij te houden.	4-5-2015 11:18
35	Niets niets	4-5-2015 10:54
36	Communicatie betere communicatie intern. het duurt vaak te lang voordat zaken de buurtwinkel bereiken.	4-5-2015 10:05
37	Bewustwording bij iedereen. Hiervoor zal men tijd moeten creëren, hetgeen het nu door hoge werkdruk vaak aan ontbreekt. Info gaat hierdoor verloren.	4-5-2015 9:14
38	Niets -	4-5-2015 8:10
39	Openheid Eerlijke en open communicatie. Communiceer alles zoals het is, wees eerlijk! Niet zaken verdraaien of verzwijgen.	4-5-2015 7:58
40	Via teamleider Binnenkort start de nieuwe teamleider, hopelijk gaat het dan veranderen	4-5-2015 7:47
41	Openheid Meer overleg vooraf en communicatie over zaken die vanuit centraal worden besloten en die uitwerking hebben op de buurtwinkels. Voorbeeld: kerstbomenactie, actie met "bloemetjes"kaarten. Geef hiermee geen oordeel over deze acties zelf maar op de manier waarop ze tot stand komen.	1-5-2015 17:05
42	Niets Nvt	1-5-2015 12:19
43	Communicatie Snellere communicatie.	1-5-2015 11:39
44	Andere organisatiestructuur. Nu team verschillende leidinggevende daardoor vaak geen eenduidige communicatie en besluitvorming. Trage besluitvorming en samenwerking is meer afhankelijk van besluiten verschillende leidinggevende. Daardoor steeds vaker discussie wat wat doet/kan of mag. Wens: terug naar 1 teamleider per winkel.	1-5-2015 11:29

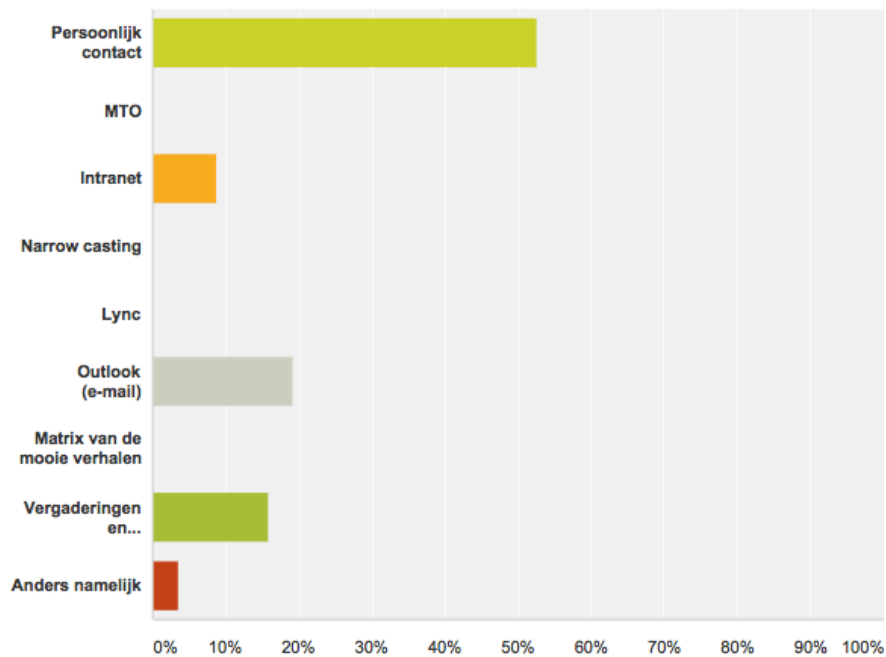
Q16 Over welk intern communicatiemiddel ben jij het meest tevreden? Hierbij is 1 het meest tevreden en nummer 8 het minst tevreden.

Beantwoord: 55 Overgeslagen: 5



Q17 Uit welk intern communicatiemiddel haal jij de meest bruikbare informatie?

Beantwoord: 57 Overgeslagen: 3

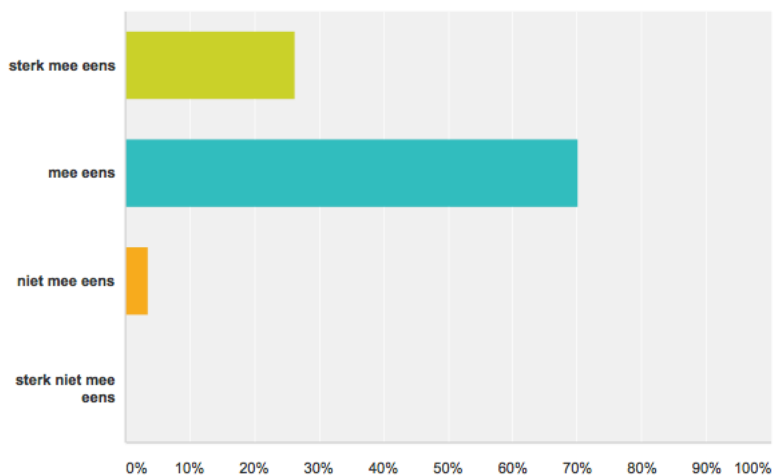


Antwoordkeuzen	Reacties
Persoonlijk contact	52,63% 30
MTO	0,00% 0
Intranet	8,77% 5
Narrow casting	0,00% 0
Lync	0,00% 0
Outlook (e-mail)	19,30% 11
Matrix van de mooie verhalen	0,00% 0
Vergaderingen en werkoverleggen	15,79% 9
Anders namelijk	3,51% 2
Totaal	57

#	Anders namelijk	Datum
1	SAP	13-5-2015 13:32
2	Kennisbank	11-5-2015 12:05

Q18 Ik vind het prettig te werken aan mijn eigen gestelde doelen.

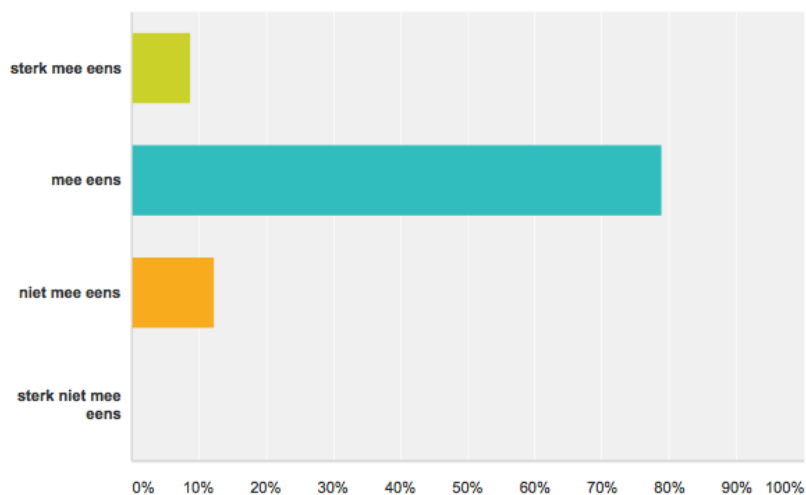
Beantwoord: 57 Overgeslagen: 3



Antwoordkeuzen	Reacties
sterk mee eens	26,32% 15
mee eens	70,18% 40
niet mee eens	3,51% 2
sterk niet mee eens	0,00% 0
Totaal	57

Q19 Ik vind het prettig te werken aan de gestelde doelen van Wonen Limburg.

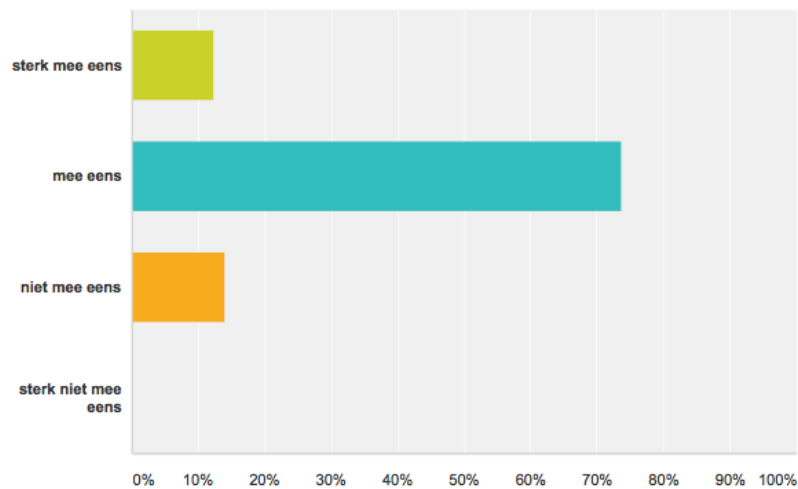
Beantwoord: 57 Overgeslagen: 3



Antwoordkeuzen	Reacties
sterk mee eens	8,77% 5
mee eens	78,95% 45
niet mee eens	12,28% 7
sterk niet mee eens	0,00% 0
Totaal	57

Q20 Ik weet wat van mij verwacht wordt op mijn werk.

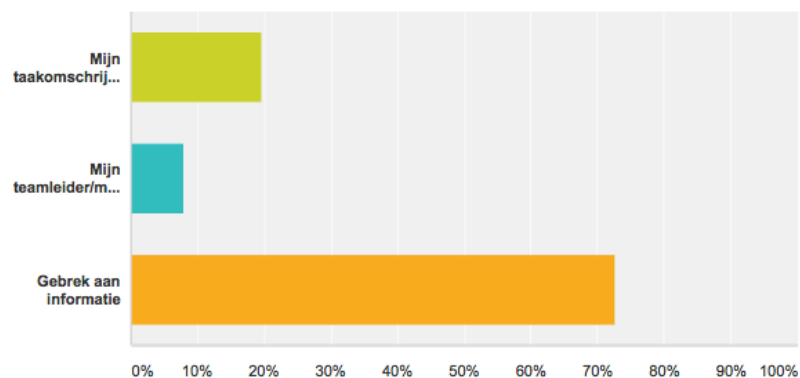
Beantwoord: 57 Overgeslagen: 3



Antwoordkeuzen	Reacties
sterk mee eens	12,28% 7
mee eens	73,68% 42
niet mee eens	14,04% 8
sterk niet mee eens	0,00% 0
Totaal	57

Q21 Wanneer ik niet weet wat er van mij verwacht wordt op mijn werk, komt dit voornamelijk door

Beantwoord: 51 Overgeslagen: 9

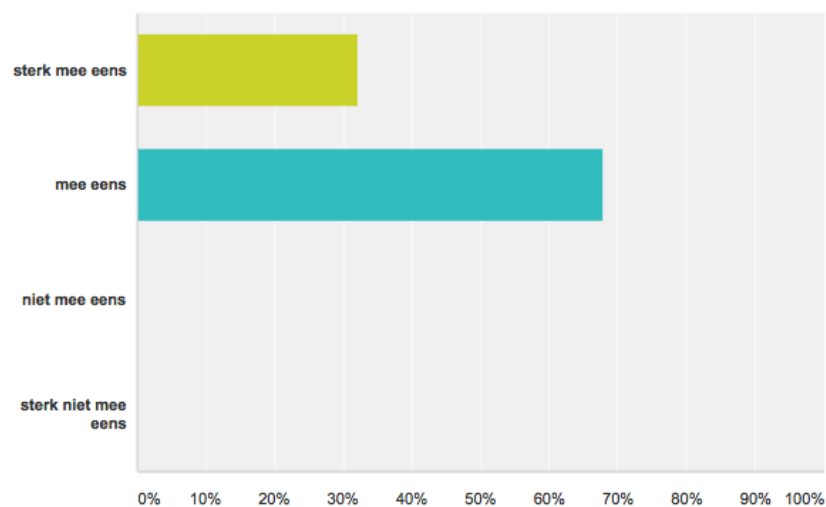


Antwoordkeuzen	Reacties
Mijn taakomschrijving	19,61% 10
Mijn teamleider/manager	7,84% 4
Gebrek aan informatie	72,55% 37
Totaal	51

#	Anders namelijk	Datum
1	mijzelf	19-5-2015 15:05
2	is uit de hand aan het lopen, doe meer.	15-5-2015 13:23
3	te veel veranderingen	12-5-2015 7:56
4	Wisselend beleid	12-5-2015 5:55
5	telkens veranderende werkwijzen.	11-5-2015 12:39
6	te veel informatie	11-5-2015 9:27
7	Onduidelijk beleid, snel wisselende leidinggevenden, diversiteit aan leidinggevenden die niet altijd op een lijn zitten	1-5-2015 17:10

Q22 Ik zorg er zelf voor dat ik weet wat er van mij verwacht wordt op het werk.

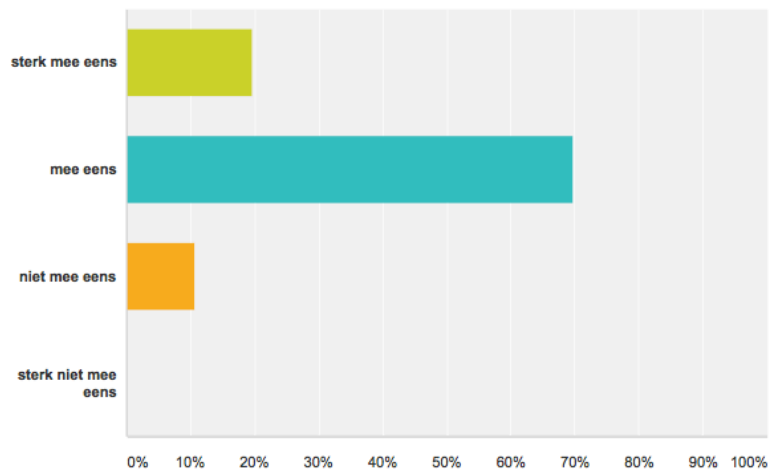
Beantwoord: 56 Overgeslagen: 4



Antwoordkeuzen	Reacties	
sterk mee eens	32,14%	18
mee eens	67,86%	38
niet mee eens	0,00%	0
sterk niet mee eens	0,00%	0
Totaal		56

Q23 Ik ga met plezier naar mijn werk.

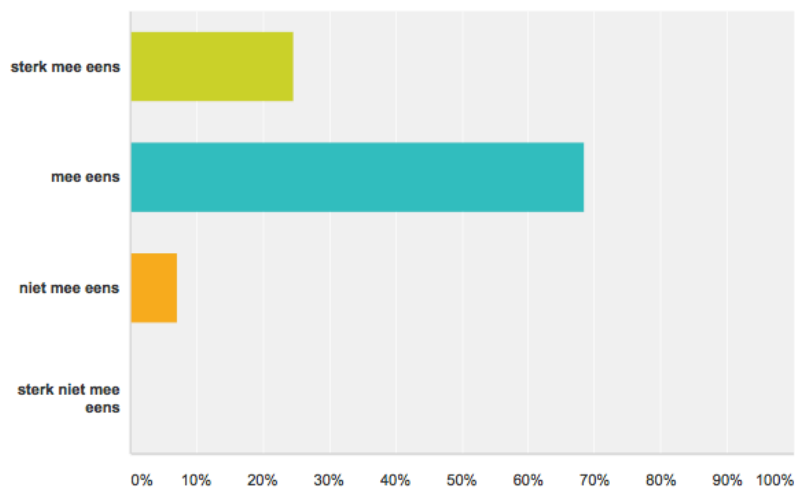
Beantwoord: 56 Overgeslagen: 4



Antwoordkeuzen	Reacties
sterk mee eens	19,64% 11
mee eens	69,64% 39
niet mee eens	10,71% 6
sterk niet mee eens	0,00% 0
Totaal	56

Q24 Ik voel mij verantwoordelijk voor mijn eigen werkplezier.

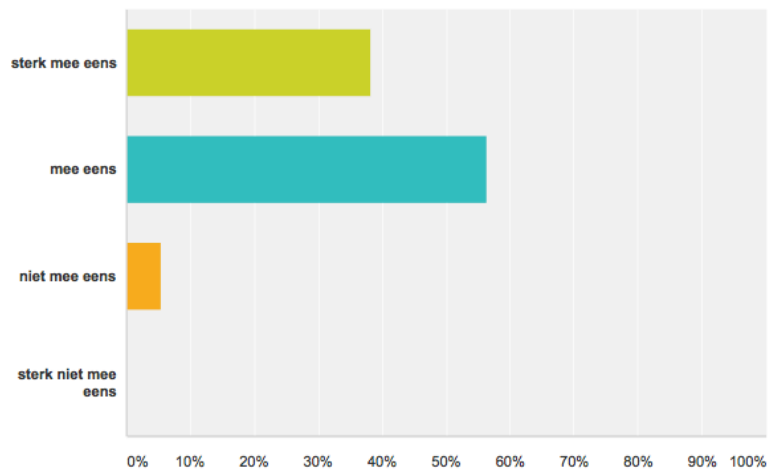
Beantwoord: 57 Overgeslagen: 3



Antwoordkeuzen	Reacties
sterk mee eens	24,56% 14
mee eens	68,42% 39
niet mee eens	7,02% 4
sterk niet mee eens	0,00% 0
Totaal	57

Q25 Ik neem initiatief om collega's te helpen wanneer dat nodig is.

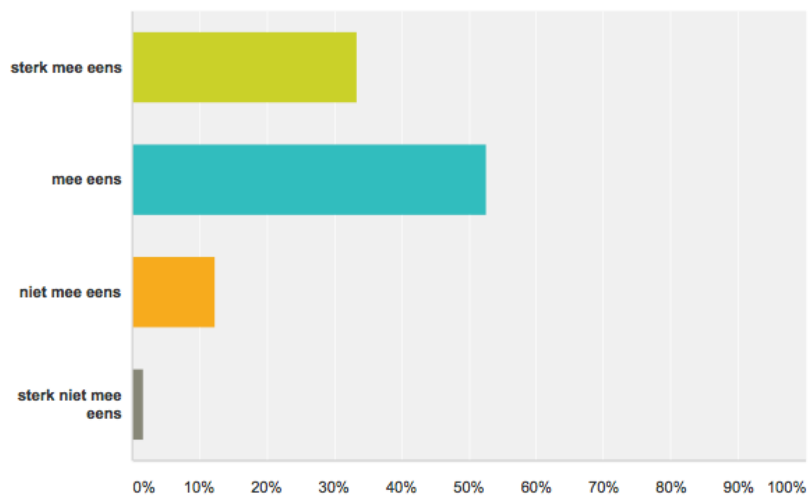
Beantwoord: 55 Overgeslagen: 5



Antwoordkeuzen	Reacties
sterk mee eens	38,18% 21
mee eens	56,36% 31
niet mee eens	5,45% 3
sterk niet mee eens	0,00% 0
Totaal	55

Q26 Het voelt veilig en vertrouwd in mijn buurtwinkel.

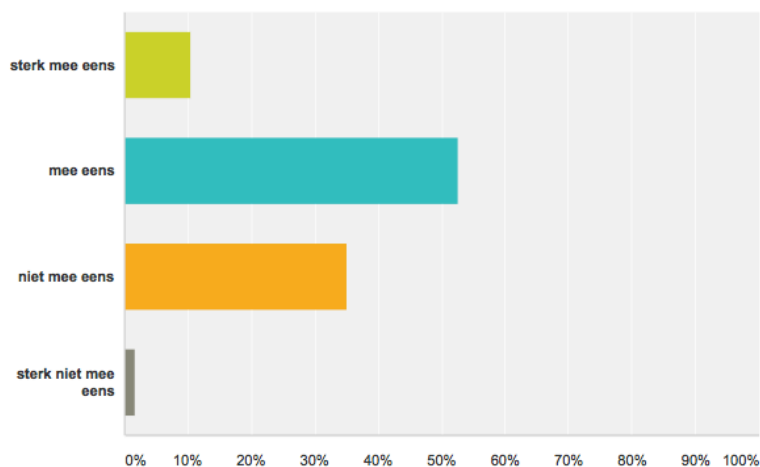
Beantwoord: 57 Overgeslagen: 3



Antwoordkeuzen	Reacties
sterk mee eens	33,33% 19
mee eens	52,63% 30
niet mee eens	12,28% 7
sterk niet mee eens	1,75% 1
Totaal	57

Q27 Ik ervaar Wonen Limburg als iemand die mij regels oplegt.

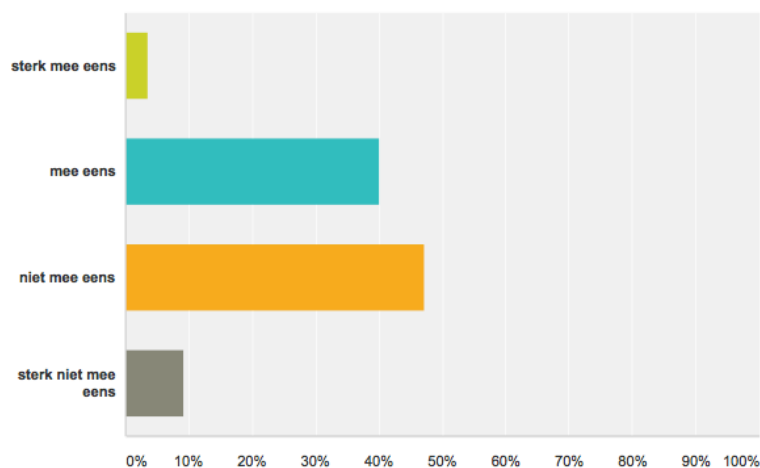
Beantwoord: 57 Overgeslagen: 3



Antwoordkeuzen	Reacties
sterk mee eens	10,53% 6
mee eens	52,63% 30
niet mee eens	35,09% 20
sterk niet mee eens	1,75% 1
Totaal	57

Q28 Ik ervaar de onderlinge samenwerking met andere buurtwinkels als goed.

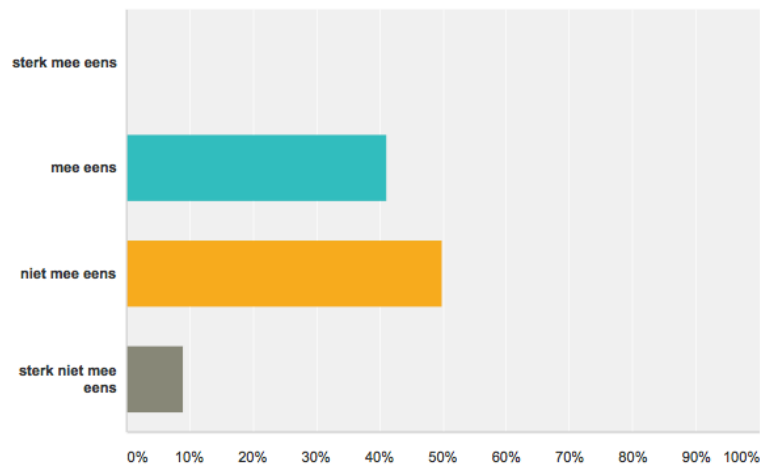
Beantwoord: 55 Overgeslagen: 5



Antwoordkeuzen	Reacties
sterk mee eens	3,64% 2
mee eens	40,00% 22
niet mee eens	47,27% 26
sterk niet mee eens	9,09% 5
Totaal	55

Q29 Ik ervaar de onderlinge samenwerking met het hoofdkantoor als goed.

Beantwoord: 56 Overgeslagen: 4

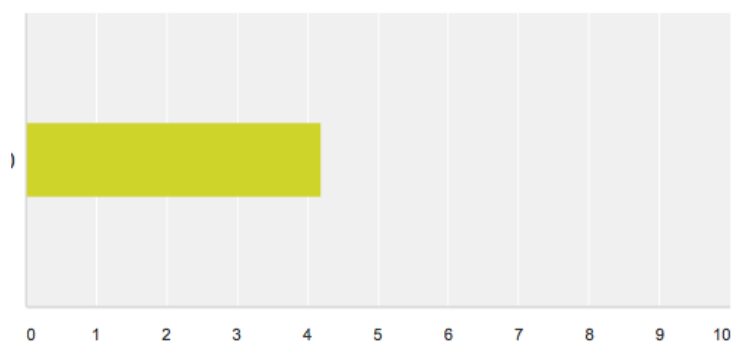


Antwoordkeuzen	Reacties
sterk mee eens	0,00% 0
mee eens	41,07% 23
niet mee eens	50,00% 28
sterk niet mee eens	8,93% 5
Totaal	56

Vraag 30 Welke van de onderstaande factoren ervaar jij als belemmerend als het gaat om je betrokken te kunnen voelen bij Wonen Limburg? Zie hoofdstuk 5.3., figuur 5 op pag. 25.

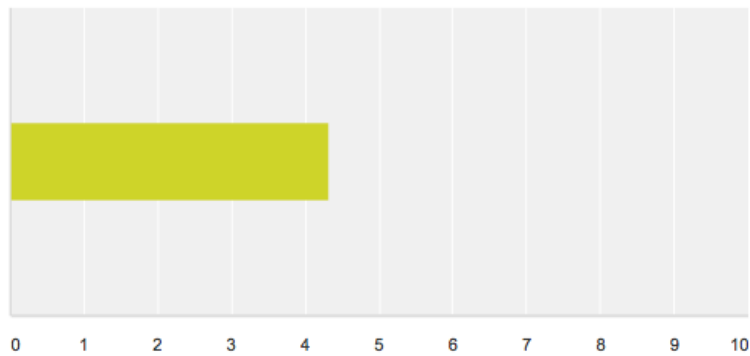
Q31 In hoeverre ben jij zelf betrokken bij Wonen Limburg als organisatie.

Beantwoord: 51 Overgeslagen: 9



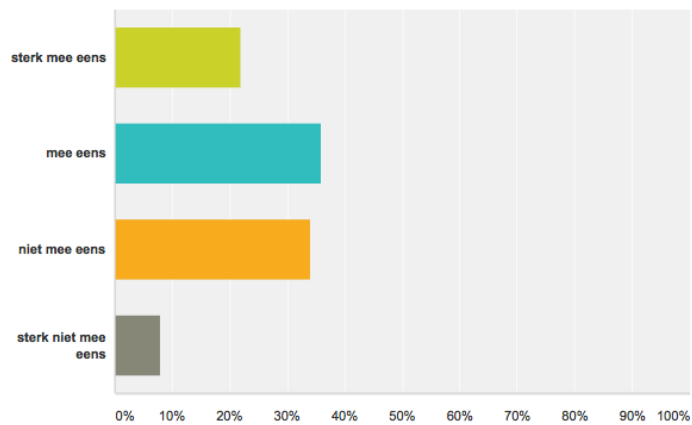
Q32 In hoeverre voel jij je betrokken bij Wonen Limburg als organisatie.

Beantwoord: 51 Overgeslagen: 9



Q33 Ik voel mij meer betrokken bij mijn buurtwinkel dan bij Wonen Limburg als organisatie.

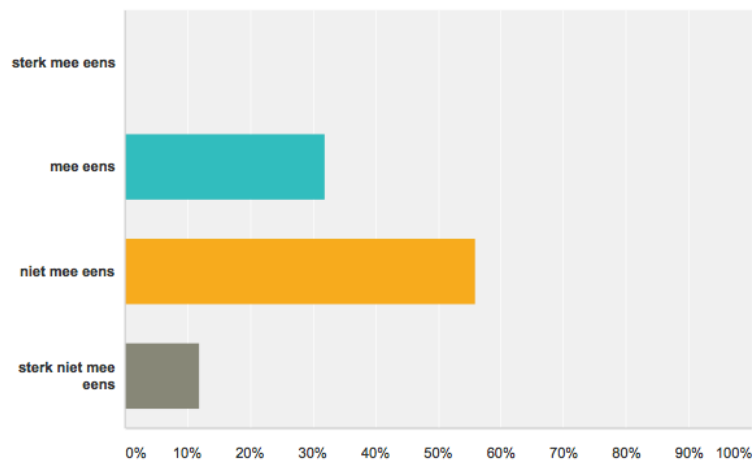
Beantwoord: 50 Overgeslagen: 10



Antwoordkeuzen	Reacties
sterk mee eens	22,00% 11
mee eens	36,00% 18
niet mee eens	34,00% 17
sterk niet mee eens	8,00% 4
Totaal	50

Q34 Ik voel mij onderdeel van een familie, werkende bij Wonen Limburg.

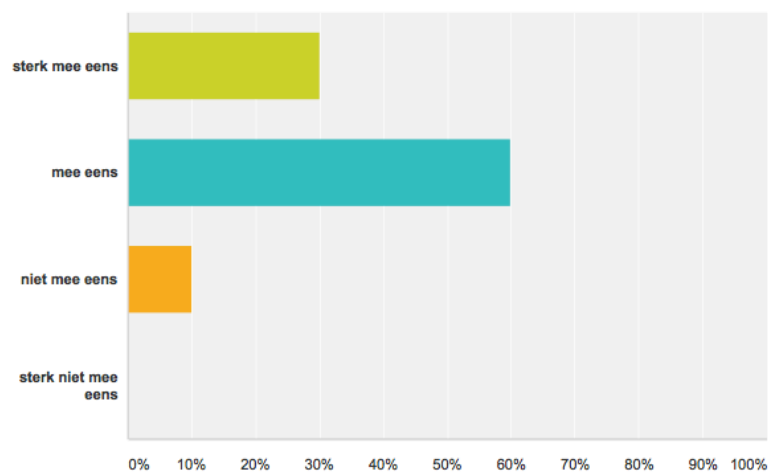
Beantwoord: 50 Overgeslagen: 10



Antwoordkeuzen	Reacties
sterk mee eens	0,00% 0
mee eens	32,00% 16
niet mee eens	56,00% 28
sterk niet mee eens	12,00% 6
Totaal	50

Q35 Ik verricht vaker meer werk dan van mij verlangt wordt.

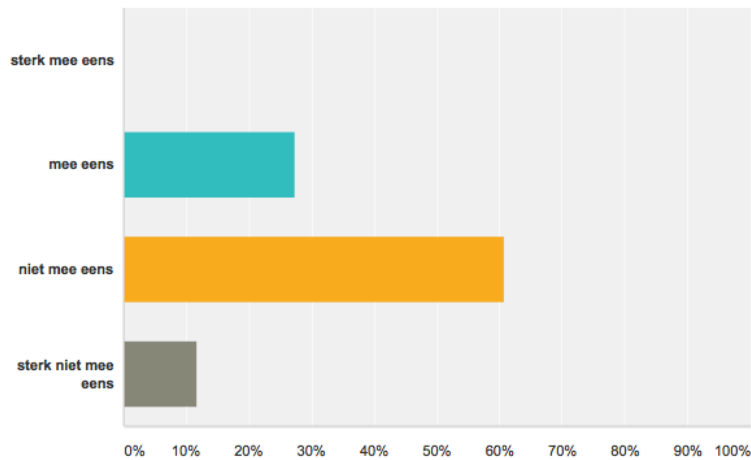
Beantwoord: 50 Overgeslagen: 10



Antwoordkeuzen	Reacties
sterk mee eens	30,00% 15
mee eens	60,00% 30
niet mee eens	10,00% 5
sterk niet mee eens	0,00% 0
Totaal	50

Q36 Ik voel mij verplicht om bij Wonen Limburg te blijven werken (dit kan om meerdere redenen zijn).

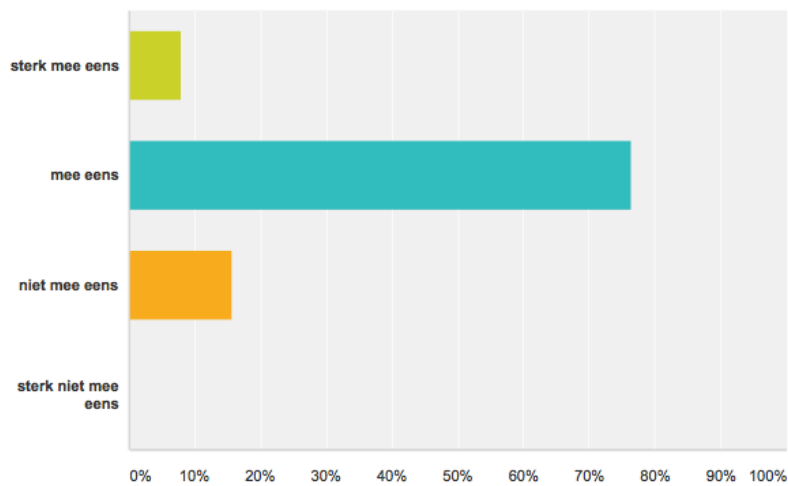
Beantwoord: 51 Overgeslagen: 9



Antwoordkeuzen	Reacties
sterk mee eens	0,00% 0
mee eens	27,45% 14
niet mee eens	60,78% 31
sterk niet mee eens	11,76% 6
Totaal	51

Q37 Ik vind het fijn om bij Wonen Limburg te horen.

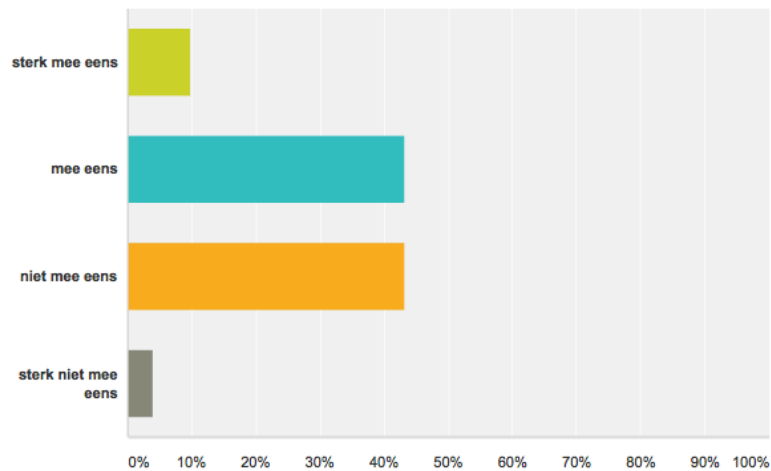
Beantwoord: 51 Overgeslagen: 9



Antwoordkeuzen	Reacties
sterk mee eens	7,84% 4
mee eens	76,47% 39
niet mee eens	15,69% 8
sterk niet mee eens	0,00% 0
Totaal	51

Q38 Ik ben als medewerker trotse ambassadeur van Wonen Limburg en deel dit graag met mijn vrienden en kennissen.

Beantwoord: 51 Overgeslagen: 9



Antwoordkeuzen	Reacties
sterk mee eens	9,80% 5
mee eens	43,14% 22
niet mee eens	43,14% 22
sterk niet mee eens	3,92% 2
Totaal	51

Vraag 41: wanneer voel jij je betrokken bij je werk?

Beantwoord: 51 Overgeslagen: 9

- Dagelijks wanneer de huurder geholpen wordt
- Als ik zie dat mijn bijdrage een positief effect oplevert
- Huurders goed helpen
- Als resultaten zichtbaar worden
- Als ik gewaardeerd wordt
- Als mij dingen worden uitgelegd, achtergrond informatie
- Als ik serieus genomen wordt en gehoord
- Als we als een team werken
- Wanneer ik feedback krijg
- Klanten aan de juiste informatie helpen
- Als ik collega's persoonlijk ken
- Als we de goede dingen doen
- Als ik achter de gekozen koers sta

Vraag 40: wat versta jij onder betrokkenheid?

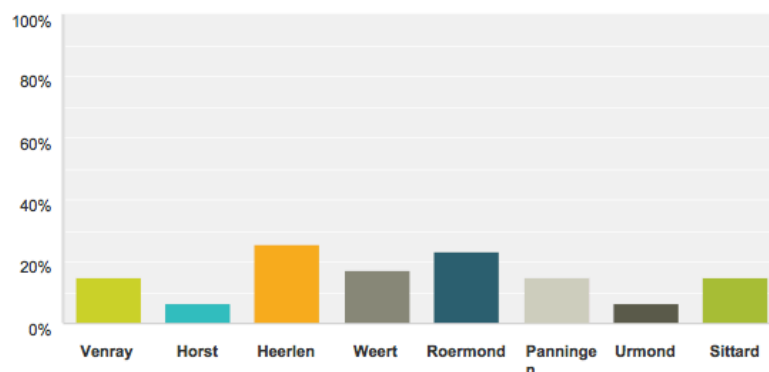
Beantwoord: 51 Overgeslagen: 9

- Er zijn voor de huurder
- Samen werken aan de doelstellingen en kernwaarden
- Meedenken en meewerken
- Bijdrage leveren en het verschil maken voor de huurders
- Verbonden zijn en voelen
- Uitdragen waar Wonen Limburg voor staat
- Verantwoordelijkheidsgevoel
- Interesse tonen in de organisatie, het werk en de huurders
- Verbeteringen aandragen

- Verantwoordelijk zijn voor je daden en werk
- Kritisch zijn
- Stapje meer zetten
- Weten wat er buiten leeft
- Iets voor een ander/Wonen Limburg over hebben
- Hart hebben voor de organisatie
- Drive hebben
- Geloof hebben
- Volledig inzetten
- Gehoord worden (terugkoppeling)
- Eerlijk en tijdig informeren
- Werkzaamheden sociaal en begripvol uitvoeren
- Loyaliteit
- Waardering
- Flexibel
- Uitmaken van een prettige werkomgeving
- Herkenning in het werk krijgen

Q41 Ik ben werkzaam op buurtwinkel(s)

Beantwoord: 47 Overgeslagen: 13



Antwoordkeuzen	Reacties
Venray	14,89% 7
Horst	6,38% 3
Heerlen	25,53% 12
Weert	17,02% 8
Roermond	23,40% 11
Panningen	14,89% 7
Urmond	6,38% 3
Sittard	14,89% 7
Totale aantal respondenten: 47	

14.2 Resultaten creatieve sessie

Uitwerking creatieve sessie teamleiders

Personen

Organisatie Wonen Limburg als een persoon

- Mooi naar buiten, maar rommelig van binnen. Dus een dame met een dikke laag make-up op.
- Veelzijdig, complex, trage beslissingen, ambitieus.
- Nette dame, met een parel ketting, mooie kleding, staat er deftig op. Dit is de buitenkant. De buitenkant klopt niet met de binnenkant. Daar is het niet netjes en een rommeltje.
- Een vrouw met een mooie buitenkant. Die iedere week iets nieuws wil en veel naar buiten gaat. De laatste tijd heeft ze wat meer tijd voor zichzelf om naar 'binnen te kijken' en dus naar zichzelf.

Het Wonen Limburg huis als een persoon

- Gericht op de cultuur/organisatie in het WLH: arrogant, op zichzelf gericht en introvert.
- Leuk, druk, chaotisch, mooi.
- Sjik vrouwje van midden 30. Mooie buitenkant, modern, aan verandering onderhevig. Ze houdt van wisselende moderne kleding. Koopt niet in de standaard winkels.
- Een oude dame met allure aan de buitenkant. Beneden bruist het, hoe verder je naar boven gaat hoe stiller het wordt.

De buurtwinkels als een persoon

- Zelfstandig, op zichzelf staand, afgesneden van het WLH, zorgzaam en angstig.
- Uiterlijk (buitenkant) saai, on aantrekkelijk, grijze muis. Innerlijk: prettig, mooi, praktisch persoon.
- Horst/Panningen: dorpsmeisje, laarsjes of klompen aan. Venray: persoon die wat meer op zichzelf is, minder met vrienden gaat ondernemen. Zich wat meer aanpast aan andere.
- Ik ervaar het als een heel ander persoon. Bij de buurtwinkels voel ik me sneller thuis. Is als een thuiskomen gevoel. Een gezellige tante bij wie je op je gemak voelt.

De relatie tussen deze personen

- Buurtwinkel en WLH zijn samen de organisatie Wonen Limburg. Ze zijn dus samen één. De onderlinge relatie tussen die twee: WLH is erg dominant en buurtwinkel stelt zich afhankelijk en afwachtend op. Buurtwinkel is primair proces en zou dus dominanter mogen zijn richting WLH. Ze zien elkaar (bijna) nooit.
- Relatie tussen de personen is wat moeizaam en afwachtend. Ze spreken niet dezelfde taal. Begrip over een weer is niet altijd even groot. De personen weten niet altijd van elkaar wat het werk inhoud en ze vinden elkaar niet makkelijk.
- Relaties zijn wat afstandelijk, maar wel is er een wederzijds vertrouwen en in nood of bij hulp raadplegen ze elkaar. Met name functioneel contact en bij nood/directe hulp. Verder zien ze elkaar niet/nauwelijks en zoeken ze elkaar niet gauw op.
- De tante van de buurtwinkel voelt zich niet op haar gemak bij de dame met allure. Ze voelt zich minder en weet haar plek niet goed te vinden. Als ze weer in de buurtwinkel komt is ze weer thuis en voelt ze zich prettiger.

Betrokkenheid

Ingrediënten van betrokkenheid

- | | |
|---|---|
| ❖ Verbinding | ❖ Persoonlijk |
| ❖ Inlevingsvermogen | ❖ Verantwoordelijkheid |
| ❖ Interesse, als jouw basis de huurder is heb je sowieso al intrinsiek interesse in wat gebeurt met de huurder. | ❖ Gevoel |
| ❖ Vertrouwen | ❖ Gunnen |
| ❖ Normen & waarden | ❖ Collegialiteit, die is groot en staat wel een beetje gelijk aan het gunnen. |
| ❖ Zelfde doelen nastreven | ❖ Basis; interesse hebben in je werk en in de huurder. |

Toevoeging

Ik zie zelf betrokkenheid wel als liefde en hart hebben voor de organisatie. Maar je krijgt heel veel andere signalen uit de organisatie terwijl medewerkers wel betrokken zijn. Sommige medewerkers kijken vrij kritisch naar Wonen Limburg als organisatie, maar daarbij zijn zij wel erg betrokken. Is niet direct liefde voor de organisatie maar liefde voor het eigen werk. Liefde voor de eigen afdeling of voor de huurder maar niet voor de organisatie.

Verhoudingen

De echte belangrijke ingrediënten die echt terug moeten komen als het gaat om betrokkenheid.

- ❖ *Vertrouwen: Ve. Vertrouwen kan afstand scheppen maar kan ook verbinden. Vertrouwen is belangrijk. Komt wat terug in de volgende ingrediënten. Als je geen vertrouwen hebt voel je je minder verantwoordelijk en collegiaal. Vertrouwen heeft wel invloed op de scores van de ingrediënten maar wordt niet apart benoemd. Betrokkenheid staat in verhouding met vertrouwen. Als er een lage betrokkenheid is, is er een laag vertrouwen en andersom. Gekeken naar de organisatie klopt dit niet. Hier is het vertrouwen laag maar de betrokkenheid hoog.*
- ❖ Interesse hebben in werk en huurder: Werk en huurder: W/H
- ❖ Collegialiteit: C
- ❖ Zelfde doelen nastreven: ZD
- ❖ Verantwoordelijkheidsgevoel: V

$$\text{Betrokkenheid} = W/H^2 \times V + ZD + C +/- Ve$$

Rol van teamleider hierbij;

Als teamleider heb je een grote rol omdat de medewerkers zien en horen ons vooral. Zij hebben minder met het management en directie. Zij zien hun meer op afstand. Wij kunnen dit wel maken of breken.

Gesprek over de resultaten en al getrokken conclusies

Niet verrassend dat medewerkers niet invullen uit welke buurtwinkel ze komen. Dan hebben we het al gauw over het vertrouwen waar we het bij de formule over hadden.

Ik als teamleider merk dat mensen aan de ene kant behoefte hebben om mee te worden genomen in de informatie en de kennis hierover en graag willen weten wat er speelt. Aan de andere kant hoor ik regelmatig dat ze vinden dat de zoveel informatie krijgen. Te veel.

Die balans is heel moeilijk te vinden, vindt ik. Je kunt aan de ene kant kiezen voor geen informatie, dan krijg je te horen dat ze niet worden meegenomen.

Je kan eigenlijk niet kiezen voor geen informatie. Als je hier werkt kun je niet kiezen voor het krijgen van geen informatie.

Er komt enorm veel informatie vanuit de organisatie en vanuit verschillende hoeken. Het filteren van deze informatie is soms lastig. Vooral de medewerkers worstelen hier wel eens mee. Er zit naar mijn idee ook een hoop eigen verantwoordelijkheid bij.

Je ziet de snelheid van informatie al aan het intranet. Er komen en gaan heel veel berichten. Om dat allemaal bij te houden is moeilijk. Als ik dingen lees op het intranet die echt van belang zijn, zeg ik dat (nog een keer) tegen de medewerkers, mensen registreren dat gewoon niet. Er staat heel veel op.

Om een filtering te maken van belangrijke en niet belangrijke zaken is niet te doen. Voor de een is dat belangrijk en voor de ander is juist dat andere belangrijk. Daarbij bestaat dan de kans dat mensen de onbelangrijke dingen niet meer gaan lezen. De belangrijke zaken die ik tegenkom daar maak ik een printscreen van en mail het de medewerkers. Op deze manier wijs ik ze erop dat even moeten lezen omdat het van belang is. De filtering van belangrijke zaken maken wij zelf al grotendeels.

Ik heb zelf wel eens opgelet op de reactie van de medewerkers bij een grote verandering. Het weggaan van een directeur of iets dergelijks. Het werd op een vrijdagmiddag op het intranet geplaatst. Ik heb ze er niet op gewezen, ik wilde eerst hun eigen reacties eens pijlen. Er gebeurde niets. Mensen zitten zo in hun werk dat ze gedurende de dag het intranet net bekijken. Bij het opstarten wordt het automatisch geopend, dus dan lezen ze het. Verder op de dag niet meer.

Daarbij kun je je afvragen of het intranet altijd het beste middel is en dus echt effectief is. Ik denk het niet. vooral niet om belangrijk nieuws te brengen.

Ik denk dat de mail het uitgangspunt is van de medewerkers. Iedereen leest zijn mail.

De balans is ver te zoeken omdat je over de mails ook hoort dat er te veel mailverkeer is. Daarbij vinden mensen filteren heel lastig.

Haal en brengplicht. Er zijn geen echte regels/richtlijnen voor het halen of brengen van informatie. Wat wij voornamelijk proberen is de eigen verantwoordelijkheid aan te spreken. Mensen aan te spreken en duidelijk te maken wat wij verwachten. Ik zie ook heel erg dat het leeftijdsgebonden is. Mensen die al wat ouder zijn verwachten dat wij hun informatie komen brengen. Zij zijn vaak gewent dat het gebracht wordt. Heeft er denk ik ook mee te maken hoe lang je hier al werkt en de cultuur. Ik scan heel snel over berichten, zijn ze relevant of niet. Ik denk dat gros alle berichten helemaal leest en niet direct kan scannen of het iets is voor hun of niet. De highlights in een bericht zijn belangrijk. Daaraan kun je meteen zien, is het iets voor mij of juist niet. De samenvatting die op de begin pagina wordt weergegeven klopt soms niet. Daarbij is de zoekfunctie ook niet altijd duidelijk. Dat is zonde aangezien het intranet net vernieuwd is.

Iedereen kan nu zelf een intranet bericht plaatsen. Daar is een beschrijving voor, alleen klopt deze niet. Daarbij is het een heel gedoe eer je een bericht geplaatst hebt omdat je ontzettend veel stappen moet zetten voordat je ergens komt. Dat is erg demotiverend. Vooral voor medewerkers die zelf al niet handig zijn met computers etc.

Er heerst een slechte communicatie in de organisatie. Voornamelijk top-down maar ook op horizontaal niveau. Het is ook een verantwoordelijkheid die medewerkers nemen bij slechte informatie of communicatie.

Zo stuurde ik van de week een mail door met een vraag. De reactie van die persoon was erg verbazingwekkend voor mij, hij had een heel systeem opgezet om mij een antwoord te kunnen geven. De reactie strookte niet met mijn vraag. Dit heb ik teruggekoppeld en het bleek dus dat hij de mail heel anders interpreteerde. Hij snapte niet goed wat ik met de vraag bedoelde waardoor hij een heel ander antwoord heeft gegeven, omdat de rest hem zo ook interpreteerde. Ze vergeten hierbij even te vragen wat ik ermee bedoel omdat hij voor hen niet duidelijk is. Hier gaat het al mis met de haal en breng plicht. Zij 'durven' niet de juiste informatie bij mij te halen. Even een terugkoppeling met de vraag of ze iets met de mail moeten of hoe ik hem bedoelde zodat het duidelijk is voor hun. Dat gebeurt niet.

Een workshop 'hoe moet je mailen' zou in deze organisatie heel goed zijn. Dat een mail meteen duidelijk is. Wordt er om actie gevraagd, welke dan etc. Nu wordt er geantwoord of mails verstuurd met 'vraagje'. Deze passen niet binnen de organisatie en zijn vaak niet helder. Een workshop over mailen zou hier niet verkeerd zijn, de do's en don'ts van mailen. Niet alleen voor de medewerkers maar ook voor de managers.

Daar zit ook communicatie, als iemand iets mailt en het is niet duidelijk, koppel dit terug. Ga niet zelf bedenken wat diegene hiermee zou bedoelen. Ik denk dat merendeel het spannend vindt om deze terugkoppeling te vragen bij een teamleider. Ze durven wellicht niet te uiten dat ze het niet begrijpen.

Ik weet het niet, maar ik denk dat er ook een beoordelingscultuur heerst binnen Wonen Limburg. Dat medewerkers de leidinggevende niet durven aan te spreken omdat ze dat anders nog wel eens te horen krijgen. Ik probeer dit zelf te benoemen tijdens overleggen dat medewerkers ook dingen terug mogen geven of terug mogen koppelen aan mij.

Wij als teamleiders zijnde krijgen nooit feedback. Zelf vraag ik er zelf altijd naar in een overleg of in een bilateraal, maar medewerkers durven het niet te geven of iets dergelijks.

Er heerst hier totaal geen feedbackcultuur. Je zou eigenlijk hiervoor een andere manier moeten vinden zodat mensen zich wel 'vrij' voelen om feedback te geven.

Het is echt bullshit dat iedereen aangeeft dat zij feedback geven. Dat gebeurt echt niet. In Heerlen komt het al een beetje opgang. Maar hier in het Wonen Limburg huis of elders in de organisatie

gebeurt dat echt niet. het is een heel sociaalwenselijk antwoord dat de medewerkers zeggen dat zij feedback geven. Mensen laten niet graag het achterste van hun tong zien. Dat vinden zij erg moeilijk. Dat is denk ik ook iets typisch voor Limburg. Pas als het anoniem is, is de angst lager. Ik vind het als teamleider erg jammer, want je kunt er niets mee. Je gaat gewoon verder op dezelfde voet.

De cultuur wordt als onprettig ervaren. Dit zien de teamleiders duidelijk terug. Tegenvraag; wat is de cultuur dan? Als ik hem vertaal vanuit de personen die ik heb omschreven denk ik dat het Wonen Limburg huis staat voor een onveilige cultuur en dat de buurtwinkel als veilig wordt ervaren. Wanneer medewerkers uit de buurtwinkels op bezoek komen weten ze niet echt een plek waar ze kunnen gaan zitten of waar ze zich prettig voelen. Ze zullen dan ook niet zomaar hier komen werken. Dat voelt niet fijn. Daarbij is de veelheid van nieuwe gezichten erg groot. Vroeger kenden de medewerkers elkaar. Dat is nu wel anders doordat het een grote organisatie is met verschillende locaties.

Andersom is er ook wel iets van te zeggen. Wanneer collega's van het Wonen Limburg huis komen werken bij een buurtwinkel wordt verwacht dat deze zich even voorstellen. Vooral omdat sommige elkaar gewoon niet kennen.

Ik denk ook wel dat het concept van een buurtwinkel best ingewikkeld is. Je hebt echte werkplekken maar tegelijk ook het huiskamer-idee dus het is voor andere mensen best een lastig te begrijpen.

De teamleiders zeiden dat de medewerkers ook erg nieuwsgierig zijn naar de uitkomsten van het onderzoek. Ze zien graag dat er een intranet berichtje geplaatst wordt met een aantal resultaten. Vooral omdat zij zelf ook hebben deelgenomen verwachten zij ook een terugkoppeling. Waaraan hebben zij precies deelgenomen en wat gebeurd er nu mee. Of de mensen mailen die hebben deelgenomen. Op die manier kunnen ze ook echt zien dat het anoniem is waar zij aan deel hebben genomen.

Sfeer tijdens de creatieve sessie

De teamleiders kwamen binnen met een afwachtende. Ze wisten niet goed wat hun te wachten stond. Toen de uitleg klaar was en begonnen werd met de eerste werkvorm kwam het gesprek wat meer op gang. Ze wilden wat meer achtergrond informatie bij bepaalde vragen of snapte toch niet helemaal wat er van hun verwacht werd.

Het is moeilijk om de sfeer daadwerkelijk op te schrijven. Wel werd gemerkt dat de teamleiders gedurende de sessie zich meer op hun gemak leken te voelen. Hierdoor durfden zij ook wat meer negatievere dingen over de organisatie te vertellen. Aangezien de teamleiders allen dames waren werd er ook wat afgelachen. De sfeer werd hierdoor een stuk meer ontspannen.

15. Visualisatie

Om een duidelijker beeld te schetsen van 'kijkje bij jou thuis' is er een moodboard gemaakt.



16. Observatie

Gedurende het onderzoek is middels observatie ook kennis over Wonen Limburg en haar medewerkers opgedaan.

Openheid

Ondanks Wonen Limburg weinig deuren heeft, wordt er een geen opendeurenpolitiek ervaren. Medewerkers van het hoofdkantoor die op een buurtwinkel komen werken merken dit en andersom. De buurtwinkel wordt ervaren als een hechte plek waar iedereen elkaar kent. Wanneer er dan een 'vreemdeling' tussen komt zitten wordt dit ook zo ervaren. Door beide kanten. Buurtwinkels zijn hechte groepen die vaak allang met elkaar samenwerken. Een aantal medewerkers komt niet vaak op het hoofdkantoor waardoor zij niet alle collega's kennen.

Middelen

Er zijn veel interne middelen die bedacht worden om mee te gaan met de tijd. Helaas worden deze vaak niet geheel uitgevoerd. De afdeling communicatie wordt niet geheel als accountable ervaren. Ze kunnen niet vertellen hoeveel medewerkers intranet lezen, de narrowcast bekijken en de webcams gebruiken. De middelen zijn er omdat iemand dat wilde. Na de uitvoering wordt er geen aandacht meer aan besteed. Dit is zonde voor de middelen. Veel medewerkers zouden dit graag willen weten. Intranet is een handig middel en wordt veel gebruikt om berichten op te plaatsen. Het wordt de medewerkers alleen erg lastig gemaakt om zelf een bericht te plaatsen. Er is een beschrijving te vinden (die overigens niet geheel klopt) waardoor het een lang en moeizaam traject is en het medewerkers ontmoedigd om een bericht te plaatsen. Dit terwijl het intranet net vernieuwd is.

Verantwoordelijkheid

Medewerkers voelen geen eigenaarschap of verantwoordelijkheid voor zaken die buiten hun boekje vallen. Maar iedereen loopt er vaak tegenaan, het is volgens de medewerkers dan niet hun taak om er iets aan te doen. Daardoor blijven deze dingen liggen. Wanneer mensen ze willen oppakken worden ze al snel gedemotiveerd omdat het een lange weg is voordat bepaalde dingen veranderd kunnen worden. Er volgen veel beren op de weg, hierdoor haken sommige al snel af. Dit is niet bevorderend voor de innovativiteit in de organisatie. Terwijl de organisatie zich wil profileren als een innoverende organisatie.

Waardering

Waardering in de organisatie komt niet veel voor. Dit sluit aan bij het feit dat medewerkers die dan het hele pad bewandelen om iets te veranderen en die al die beren weten te omzeilen, krijgen amper tot geen waardering voor hun werk. Wanneer zij die waardering en dus stimulans niet krijgen is het logisch dat ze de volgende keer niet meer zoveel moeite willen doen.

Organisatie

Een nieuwe jas met een oude man erin. Georganiseerde verantwoordelijkheid en een controle- en handtekeningcultuur kom je volgens Pierre van Amelsvoort (2015) in 'oude' organisaties tegen. Hij noemt daarbij de voorbeelden 'de wet ter reductie van de persoonlijke ellende' (beslissingen doorschuiven naar een manager), SNIF (Staat Niet In Functieomschrijving) en VIP (Vervroegd Innerlijk Pensioen) en de illusie dat je door middel van regels en procedures de processen in de hand zou kunnen houden. Een veel gehoord en voorkomend gevolg is de moeizame communicatie die hieruit volgt. De oplossingen die hieruit volgen zijn vaak weer meer managers aannemen en meer vergaderen. Medewerkers ervaren Wonen Limburg als een hiërarchische organisatie terwijl zij dat niet wil zijn.

Innovatief

Wonen Limburg is een erg innoverende organisatie. Zij profileren zich ook zo naar de stakeholders en in de pers. Naar de huurders en naar de medewerkers toe is dit heel anders. Het bestuur wil vooruit en snel, zij willen met de maatschappij meebewegen. De medewerkers blijven achter. Zij worden niet goed geïnformeerd, vaak door de teamleiders/managers wordt niet de juiste doorvertaling gemaakt. Hierdoor weten medewerkers niet wat er van hun verwacht wordt. Een veel gehoorde opmerking in de organisatie is dat het hoofdkantoor weer iets bedacht heeft. Vaak is het namelijk zo dat dit idee of deze verandering niet aansluit bij de dagelijkse werkzaamheden. Medewerkers van de buurtwinkels

hebben dan ook sterk het gevoel dat het hoofdkantoor niet door heeft wat voor werkzaamheden zij allemaal moeten verrichten.

Daarbij hebben de medewerkers het allemaal druk. Te druk om iets anders te doen dan het primaire werk. Wanneer zij de tijd en de ruimte zouden krijgen om te bedenken hoe het werk anders zou kunnen worden ingericht. Vb. efficiënter en effectiever. Dan zou het werk anders kunnen worden ingericht en ontstaat er meer ruimte om ook andere taken te verrichten. Het werk mag ook mee veranderen wanneer de organisatie mee veranderd met de maatschappij.

Onduidelijk

Medewerkers weten vaak niet wat zij moeten doen, er is continu een wisseling van de wacht. Functies worden niet duidelijk omschreven. Teamleiders en managers komen en gaan, functies worden verschoven of zelfs weggelaten. Dit zorgt voor veel onduidelijkheden bij de medewerkers. Waardoor zij soms hun werk niet goed kunnen uitvoeren.

Teamleiders/managers

Doorvertaling van informatie van bovenaf komt niet goed aan bij de werkvloer. Het wordt of te laat gecommuniceerd, niet of de vertaling wordt niet gemaakt waardoor medewerkers niet weten wat dit nu voor hun betekent. Deze verantwoordelijkheid ligt met name bij de teamleiders en managers. Er wordt meer dan eens opgemerkt dat sommige op de verkeerde plek zitten. Fouten worden gemaakt, alleen wordt er helaas niet van geleerd. Er worden weer fouten gemaakt maar mensen worden er na de zoveelste keer nog steeds niet op 'afgerekend'. Er wordt te makkelijk vanuit gegaan dat alle teamleiders en managers kunnen communiceren. Dit is een van de vijf valkuilen volgens Reijnders (2010).

Praktisch

Er spelen ook veel kleine praktische dingen een rol bij de afstand die medewerkers van de buurtwinkels voelen bij Wonen Limburg. Zo krijgen buurtwinkels niet zo een uitgebreide lunch als op het hoofdkantoor. Vers fruit en soep zit er ook niet in. Keuze aan thee zou zelfs moeten zijn verminderd. Waardoor het hun moeilijker wordt gemaakt om zich een te voelen met de rest van de organisatie. Daarbij worden er vaker bijeenkomsten en voorlichtingen georganiseerd. Dit is bijna altijd in het Wonen Limburg Huis, maar er wordt vaker geen rekening gehouden met de openingstijden van de buurtwinkel of de bezetting ervan. Mensen moeten sowieso een stuk reizen vanuit de buurtwinkels om bij het Wonen Limburg Huis te komen, dat is vaak al een heikel punt. Daarnaast wordt het hun lastig gemaakt doordat de tijden niet altijd aansluiten. Waardoor de medewerkers van de buurtwinkels zich al wat meer achtergesteld voelen.

Veel medewerkers vanuit het hoofdkantoor komen ook niet zo snel op de buurtwinkels. Nu wordt het al wat meer gedaan, ook met het oog op de reistijden. Dat bepaalde medewerkers bijv. dichterbij de buurtwinkel in Horst wonen dus het hun een hele reistijd scheelt.

Afspraak

Er zijn in de organisatie geen afspraken gemaakt over een haal- of brengplicht van informatie. Is het de bedoeling dat de medewerkers de informatie zelf gaan ophalen of wordt het hun gebracht door bijvoorbeeld de teamleiders/managers. Omdat hier geen afspraken over gemaakt zijn, ontstaan er onduidelijkheden. Medewerkers wachten op de informatie in plaats van deze zelf te gaan ophalen. Waardoor zij sommige informatie missen. De teamleiders gaan er dus vanuit dat medewerkers het zelf gaan ophalen en brengen de informatie dus niet en dezelfde onduidelijkheid ontstaat.

Gevolgen

Medewerkers binnen Wonen Limburg houden niet altijd rekening met hun collega's of zien niet in dat hun werk gevolgen kan hebben voor het werk van andere. In SAP staan bijvoorbeeld niet altijd de juiste dingen vermeld, of er staat niets gemeld over een reparatieverzoek of een bezoek. Deze nalatigheid van collega's heeft effect op andere. Deze frustraties zijn voornamelijk merkbaar op de buurtwinkels. De medewerkers van woonservice krijgen een huurder aan de balie met een vraag/klacht en zij kunnen deze aanvraag of het verzoek niet terugvinden in het programma (SAP). Waardoor zij de huurder niet goed te woord kunnen staan. Waardoor de medewerkers van woonservice hun werk niet goed kunnen verrichten, omdat een van de collega's zijn/haar werk niet volledig heeft gedaan.

Bureaucratisch

Medewerkers hebben het gevoel dat Wonen Limburg steeds bureaucratischer wordt. Dingen zijn steeds aan meer regels gebonden en medewerkers moeten steeds meer lijstjes bijhouden of maken. Dit lijkt de overhand te krijgen.

Buurtwinkel

De buurtwinkels liggen verspreid door heel Limburg. Er zit dan ook verschil tussen deze buurtwinkels. De processen en het uiterlijk is hetzelfde. De cultuur die heerst op een buurtwinkel is overal verschillend. Dit komt ook omdat Noord-Limburg nu eenmaal anders is dan Zuid-Limburg. Dit maakt dat het handelen van sommige buurtwinkels net wat anders gaat dan de normale gang van zaken. Dit wordt vanuit het Wonen Limburg Huis soms als vervelend ervaren. Terwijl de buurtwinkels in principe alleen inspelen op de omgeving. Dit maakt het ook dat iedere buurtwinkel anders is.

17. Overzicht van de indirecte belemmeringen

De volgende indirecte belemmeringen worden minder tot niet goed beoordeeld

Werkomgeving binnen de organisatie:



Ik vind de cultuur die bij Wonen Limburg heerst prettig.

Stimulans vanuit de organisatie:*



In de laatste week kreeg ik erkenning voor het doen van goed werk.

Leiderschap en management:



De volgende indirecte belemmeringen worden matig tot erg goed beoordeeld.

De waarden en de identiteit van de organisatie:



Ik vind het prettig te werken aan de gestelde doelen van Wonen Limburg.

Vertrouwen:



Ik vertrouw mijn teamleider/manager in het uitvoeren van zijn/haar taken.

Invloed en autonomie:



Ik ben vrij in het nemen van beslissingen in mijn werk.

*Stimulans vanuit de organisatie is iets wat al langer speelt binnen Wonen Limburg. Vandaar dat een aantal medewerkers het 'schouderklopje' in het leven hebben geroepen. Sinds kort kunnen medewerkers collega's aandragen voor een schouderklopje. Dit wil zeggen dat zij erkenning krijgen voor hun werk. Dit kan in de hele organisatie worden gedaan. De resultaten laten zien dat medewerkers zich hier of nog niet van bewust zijn, of dat medewerkers het wellicht meer verwachten van hun teamleider/leidinggevende.

18. Berekening voorkomende betrokkenheidsvormen

Vormen van betrokkenheid

Vraag	Sterk mee eens	Mee eens	Niet mee eens	Sterk niet mee eens
11	11 meerwerkers	40 affectieve betrokkenen	2 werk betrokkenen	0 tegenwerkers
12	16 affectieve betrokkenen	39 werk betrokkenen	2 werknemers	1 tegenwerker
18	15 affectieve betrokkenen	40 werk betrokkenen	2 normatieve betrokkenen	0 werknemers
19	5 meerwerkers	45 affectieve betrokkenen	7 werk betrokkenen	0 werknemers
34	0 meerwerkers	16 affectieve betrokkenen	28 werk betrokkenen	6 normatieve betrokkenen
35	15 meerwerkers	30 affectieve betrokkenen	5 werk betrokkenen	0 werknemers
36	0 tegenwerkers	14 normatieve betrokkenen	31 werk betrokkenen	6 affectieve betrokkenen
37	4 meerwerkers	39 affectieve betrokkenen	8 werk betrokkenen	0 werknemers
38	5 meerwerkers	22 affectieve betrokkenen	22 werk betrokkenen	2 normatieve betrokkenen

Meerwerkers $11 + 0 + 0 + 5 + 0 + 15 + 0 + 4 + 5 = 40$ (8,4%)

Affectieve betrokkenen $40 + 16 + 15 + 45 + 16 + 30 + 6 + 39 + 22 = 229$ (47,9%)

Werk betrokkenen $2 + 39 + 40 + 7 + 28 + 5 + 31 + 8 + 22 = 182$ (38,1%)

Normatieve betrokkenen $0 + 0 + 2 + 0 + 6 + 0 + 14 + 0 + 2 = 24$ (5%)

Werknemers $0 + 2 + 0 + 0 + 0 + 0 + 0 + 0 + 0 = 2$ (0,4%)

Tegenwerkers $0 + 1 + 0 + 0 + 0 + 0 + 0 + 0 + 0 = 1$ (0,2%)

Totaal 478

