

Scriptie

Intern communicatieonderzoek



Stefan Arts 08065454

Haagse Hogeschool, Den Haag

Docent: Belinda van der Gaag

3 juni 2013

Opdrachtgever:
Thermen Holiday Schiedam

Voorwoord

Voor u ligt één intern communicatieonderzoek uitgevoerd bij Thermen Holiday te Schiedam. Met dit onderzoek sluit ik mijn studie communicatie af bij de Haagse Hogeschool. Dit onderzoek is tot stand gekomen na vier jaar kennis opdoen naar de theorie van onder andere interne communicatie.

Ruim vier maanden is gewerkt aan dit onderzoek. In deze vier maanden is uitvoerig onderzoek gedaan naar de wensen van de medewerkers van Thermen Holiday met betrekking tot de interne communicatie. Zoals in ieder bedrijf zijn de meningen en wensen uiteenlopend. Het was daarom een lastige taak om tot een bevredigend rapport te komen. Na ruim 85 ingevulde enquêtes en 8 diepte-interviews heb ik een goed beeld gekregen van de situatie binnen Thermen Holiday en ben ik tevreden met het eindresultaat.

Graag wil ik mijn begeleider Soumia Ozakar vanuit Thermen Holiday bedanken voor de gegeven begeleiding en nuttige tips. Tijdens mijn onderzoek was zij altijd bereikbaar voor vragen en heb ik de vrijheid gekregen mijn eigen invulling te geven aan het onderzoek. Dit vond ik zeer prettig werken en heeft geholpen aan het tot stand komen van het eindresultaat.

Tevens wil ik mijn begeleider Belinda van der Gaag vanuit de Haage Hogeschool bedanken voor de tijd die er in mij gestoken is en de nuttige feedback die ik heb mogen ontvangen. Deze feedback zorgde ervoor dat ik op juiste weg bleef en mijn rapport kon bijsturen waar nodig.

Uiteraard wil ik ook de andere docenten van de opleiding communicatie nog even in het zonnetje zetten. De docenten die mij vier jaar lang de nodige kennis hebben bijgebracht om een dergelijk onderzoek uit te kunnen voeren. Zonder deze voorkennis zou het allemaal niet gelukt zijn.

Ten slotte wil ik u veel plezier wensen tijdens het lezen van mijn scriptie. Voor vragen of opmerkingen ben ik uiteraard altijd te bereiken. Ook hoop ik dat dit rapport toegevoegde waarde heeft voor Thermen Holiday en dat er wellicht een aantal punten worden meegenomen in de verdere communicatie naar de medewerkers van dit bedrijf.

Met vriendelijke groet,

Stefan Arts
Communicatieprofessional
stefan-arts@hotmail.com

Inleiding

Interne communicatie is nodig om de bedrijfsvoering soepel te laten verlopen. Zonder interne communicatie is er geen sturing en weten medewerkers niet waar ze aan toe zijn. Goede interne communicatie is ook een belangrijke factor voor personeelstevredenheid. Naast het hebben van goede arbeidsvoorwaarden is goede interne communicatie nodig om medewerkers tevreden en betrokken te houden.

Ook binnen Thermen Holiday is goede interne communicatie van belang. Thermen Holiday is een organisatie met bijna 180 medewerkers en 15 verschillende afdelingen. De interne communicatie zou er dus voor moeten zorgen dat deze afdelingen soepel blijven draaien en op de hoogte zijn van belangrijke zaken die spelen. De afdeling personeelszaken heeft daarom gevraagd om de waardering voor de interne communicatie binnen Thermen Holiday in kaart te brengen.

Om een goed en logisch beeld te krijgen is dit rapport zo duidelijk mogelijk ingedeeld en opgebouwd uit een aantal hoofdstukken:

Hoofdstuk 1: Contextbeschrijving

In dit hoofdstuk is precies te lezen wat de inleiding en de relevantie van dit intern communicatierapport is. De doelstelling wordt besproken en in de theorie wordt vervolgens besproken waarom de doelstelling relevant is en hoe deze behaald kan worden. Aan de hand van de theorie is vervolgens de onderzoeksvraag en zijn de deelvragen geformuleerd.

Hoofdstuk 2: Onderzoeksmethodiek

In dit hoofdstuk worden de onderzoeksmethodes besproken. Per deelvraag wordt er uitgelegd met wat voor soort onderzoek de betreffende deelvraag te beantwoorden is. Ook wordt er uitleg gegeven waarom er gekozen is voor bepaalde vormen van onderzoekstechnieken.

Hoofdstuk 3: Resultaten

In dit hoofdstuk worden de resultaten van de onderzoeken besproken. Ik heb er voor gekozen om dit per deelvraag uit te werken zodat alles duidelijk is. Ik heb gekozen voor twee soorten onderzoek: kwantitatief onderzoek door middel van enquêtes en kwalitatief onderzoek door middel van interviews zodat ik dieper in kan gaan op de resultaten die zijn voortgekomen uit de enquêtes. Sommige deelvragen zijn zowel beantwoord met de enquêtes en de interviews en sommige deelvragen met één van beide onderzoeksmethodes. Om de deelvragen die met de enquêtes zijn beantwoord extra duidelijk te laten weergeven heb ik gebruik gemaakt van grafieken en tabellen waaruit precies is af te lezen welk deel van de respondenten zich positief of negatief uitlaat over de betreffende vraag.

Hoofdstuk 4: Conclusies per deelvraag

Uit iedere deelvraag zijn belangrijke bevindingen gekomen. In dit hoofdstuk staan deze belangrijke bevindingen samengevat. Ook in dit hoofdstuk heb ik er weer voor gekozen om dit per deelvraag te laten weergeven. Ook heb ik in de conclusies bevindingen gekoppeld aan de theorie om zodoende een goed beeld te krijgen of de theorie overeenkomt met de manier waarop de zaken binnen Thermen Holiday worden geregeld.

Hoofdstuk 5: Aanbevelingen

In dit laatste hoofdstuk worden de bevindingen die uit het onderzoek zijn gekomen verwerkt in een aantal aanbevelingen. Deze aanbevelingen zijn opgedeeld in drie categorieën: communicatiemiddelen, individuele communicatie en gezamenlijke behoeftes. Per aanbevelingen is tevens verwerkt hoe deze te implementeren is.

Managementsamenvatting

Binnen Thermen Holiday is onderzoek gedaan naar de waardering van de interne communicatie. Hieronder volgen de belangrijkste uitkomsten en aanbevelingen:

Allereerst is gekeken naar het huidige aanbod van communicatiemiddelen. Middelen waarvan de frequentie goed overeenkomt met de behoeftes zijn Informatie van leidinggevende en van het planningsysteem. Middelen die gedeeltelijk overeenkomen zijn Informatie van collega's, e-mail, personeelsblad en sociale media. Informatie wat slecht overeenkomt is informatie van de directeur, vergaderingen en van de mededelingenborden. Inhoudelijk wordt vooral het e-mail gebruik en het digitale planningsysteem goed gewaardeerd. De mededelingenborden, vergaderingen en werkoverleg en het personeelshandboek krijgen inhoudelijk de minste waardering. Ook wordt er aangegeven dat er behoefte is aan een betere samenwerking tussen afdelingen onderling. Medewerkers van de ene afdeling zouden graag medewerkers van de andere afdelingen wat beter leren kennen.

Vervolgens is er gekeken welke communicatiemiddelen er ontbreken. De volgende middelen en informatie-uitwisselingen werden het meest genoemd: Communicatie over wie nu directeur is en wat er gaat gebeuren verder, Intranet met een duidelijk overzicht van alle acties, technische zaken en veranderingen, gegevens over winst en verlies, bespreking van andere cijfers, goedwerkend apparatuur, (slechte communicatie naar gasten) persoonlijk contact tussen leidinggevende, aanspreekpunt voor problemen, terugkoppeling, overleg tussen samenwerkende afdelingen en feedback van boven af. (waardering)

In de interviews is gevraagd naar knelpunten en ontevredenheden. Deze hebben voornamelijk betrekking op het: communiceren van veranderingen, ontbreken van vergaderingen, het niet volledig meekrijgen van informatie, gebrek aan communicatie en het ontbreken van persoonlijk contact tussen personeel en het management. Mogelijke oplossingen voor deze knelpunten zijn: efficiënte en persoonlijke communicatie tijdens veranderingen, managers die zich meer op de werkvloer laten zien waardoor zij een aanspreekpunt zijn en managers die proberen medewerkers te motiveren zodat er draagvlak ontstaat.

De gevonden resultaten zijn vervolgens verwerkt in aanbevelingen. Deze aanbevelingen zijn in te delen in communicatiemiddelen, persoonlijke communicatie en gezamenlijke behoeftes.

Belangrijke aanbevelingen voor de communicatiemiddelen zijn: het introduceren van een goed werkend intranet systeem, inplannen van jaarlijkse functioneringsgesprekken, inplannen van vergaderingen om de paar maanden(dit verschilt per afdeling), herschrijven van personeelshandboek en vervolgens digitaal aanbieden en de mededelingenborden beter bijhouden.

Belangrijke aanbevelingen voor verbetering van de persoonlijke communicatie zijn: Medewerkers meer betrekken tijdens veranderprocessen, leidinggevende die vaker persoonlijk zaken komen melden aan het personeel, het opstellen van persoonlijke ontwikkelplannen om medewerkers te helpen met doorgroeien en medewerkers meer waardering laten blijken door ze te belonen.

Belangrijke aanbevelingen voor verbetering van de algehele communicatie zijn: meer werken aan teambuilding, communicatie tussen de verschillende afdelingen verbeteren, medewerkers meer inzicht geven in behaalde resultaten, meer informatie over de missie en de visie en medewerkers die fungeren als aanspreekpunt voor gasten beter op de hoogte houden van spelende zaken zodat zij vragen van de gasten goed kunnen beantwoorden.

Management summary

Within Thermen Holiday I have set up a research to find out how employees appreciate the internal communication. In this summary you can read my findings and most important recommendations:

I started with analyzing the current supply of internal communication. Tools where the frequency corresponds well with the needs are information from direct management and the planning system. Tools that only partly corresponds are information from colleagues, email, staff magazine and social media. Tools that don't corresponds at all are information from the director, work meetings and the announcement board. Regarding to the content of the communication tools, email and the digital planning system are appreciated well. The announcement board, work meetings and the staff handbook are scoring the lowest appreciation.

Employees also indicated that there is a need for a better cooperation between the different departments. Employees from one department would like to know employees from other departments a little bit better.

After that I find out which communication tools are missing at Thermen Holiday. The following tools and information exchanges were the most frequently mentioned: Communication about who is the director at the moment and what will happen further, Intranet with a clear overview of all actions, technical issues and changes, insights in profit or loss that the company makes, insights in other figures, properly functioning equipment (poor communication to guests) personal contact between managers, contact person to discuss problems, collaboration between cooperating departments and feedback from above. (appreciation)

In the interviews I asked about problems and dissatisfactions. These mainly relate to: communication during changes, lack of meetings, receiving incomplete information, lack of communication and lack of personal contact between staff and management.

Efficient and personal communication during changes, managers who are present at the workplace and managers who are trying to motivate employees for support are possible solutions for those problems and dissatisfactions.

After that the results are converted into recommendations. These recommendations are divided into communication tools, personal communication and joint needs.

Important recommendations for communication tools are: the introduction of an effective intranet system, planning of annual evaluation review, scheduling meetings every few months (this varies by department), rewriting the staff handbook and offering a digital version and a better update of the notice boards.

Important recommendations for improving personal communication are: Involve employees more during change processes, department managers have to choose more for personal communication when they have to communicate important messages, develop a personal development plan to help employees with their ambitions and growing possibilities and give employees more appreciation by giving them a reward when they deliver a good performance on the job.

Key recommendations for improving the overall communication are: more effort to improve teambuilding, improve communication between different departments, give employees insights in financial results, more information about the mission and vision and giving employees whom act as contact persons for guests, better information about important matters so that they can give a proper answer when a guest asks a question.

Inhoud

H1: Contextbeschrijving	6
1.1 Aanleiding.....	6
1.2 Doelstelling.....	6
1.3 Toepasbare Theorie.....	7
1.4 Probleemstelling.....	12
1.5 Onderzoeksvragen.....	12
1.6 Deelvragen	12
H2: Onderzoeksmethodiek.....	14
2.1 Onderzoeksmethoden.....	14
2.2 Verantwoording onderzoeksmethoden	15
H3: Resultaten	17
3.1 Beantwoording deelvragen	18
H4: Conclusies per deelvraag	37
H5: Aanbevelingen.....	41
Bronnenlijst.....	46
Bijlage 1: resultaten enquête.....	47
Bijlage 2: geluidopname interviews.....	49

H1: Contextbeschrijving

1.1 Aanleiding

Dit onderzoek ga ik uitvoeren voor de organisatie Thermen Holiday. De resultaten van het onderzoek zullen in ontvangst worden genomen door de afdeling personeelszaken. Bij Thermen Holiday staat klanttevredenheid hoog in het vaandel. Omdat een tevreden klant begint bij een tevreden medewerker wil de afdeling in kaart brengen of dit het geval is. De afdeling is van mening dat interne communicatie naast salaris en werksfeer een belangrijke rol speelt in de tevredenheid van het personeel. Door te kijken of het personeel tevreden is met de manier waarop de interne communicatie wordt georganiseerd verwachten zij een goed beeld te krijgen en hopen zij een advies te ontvangen hoe de interne communicatie op de behoeftes van het personeel afgestemd kan worden.

Klanttevredenheid begint in de eigen organisatie met tevreden medewerkers. Ze veranderen minder snel van baan, zijn minder vaak ziek, kunnen een hogere werkdruk aan, zijn productiever en hebben meer aandacht voor klanten (*Boomsma, 2001*)

Op dit moment is er sprake van een evaluatiemoment van de interne communicatiestrategie om zodoende inzicht te krijgen of het personeel tevreden is met het huidige beleid. Uit een oriënterend gesprek is gebleken dat de organisatie voelt dat er onder het personeel een behoefte aanwezig is voor een betere afstemming van de interne middelen. Ook is Thermen Holiday sinds kort overgegaan op een geheel nieuw digitaal systeem waar medewerkers hun beschikbaarheid, vakantieaanvraag en ruildiensten dienen in te voeren en aan te vragen. De organisatie vindt het van groot belang dat medewerkers overweg kunnen met dit nieuwe systeem en tevreden zijn met de manier waarop dit nieuwe systeem werkt. Ook is dit evaluatiemoment geschikt om andere vormen van interne communicatie binnen de organisatie onder de loep te nemen om zodoende een totaal beeld te krijgen.

1.2 Doelstelling

Inzicht krijgen in de waardering van de interne communicatie binnen Thermen Holiday om zodoende aanbevelingen te kunnen doen om de interne communicatiebehoefte van de medewerkers en het interne communicatie aanbod binnen Thermen Holiday op elkaar af te stemmen en waar nodig te verbeteren.

Uit deze doelstelling zal blijken of het personeel de interne middelen waardeert en welke punten voor verbetering vatbaar zijn. Aan de hand van deze doelstelling zal ik na het onderzoek aanbevelingen geven die er mogelijk voor zorgen dat de interne middelen afgestemd kunnen worden op de behoeftes van de medewerkers. Deze behoeftes zullen in het onderzoek uitgebreid onderzocht worden.

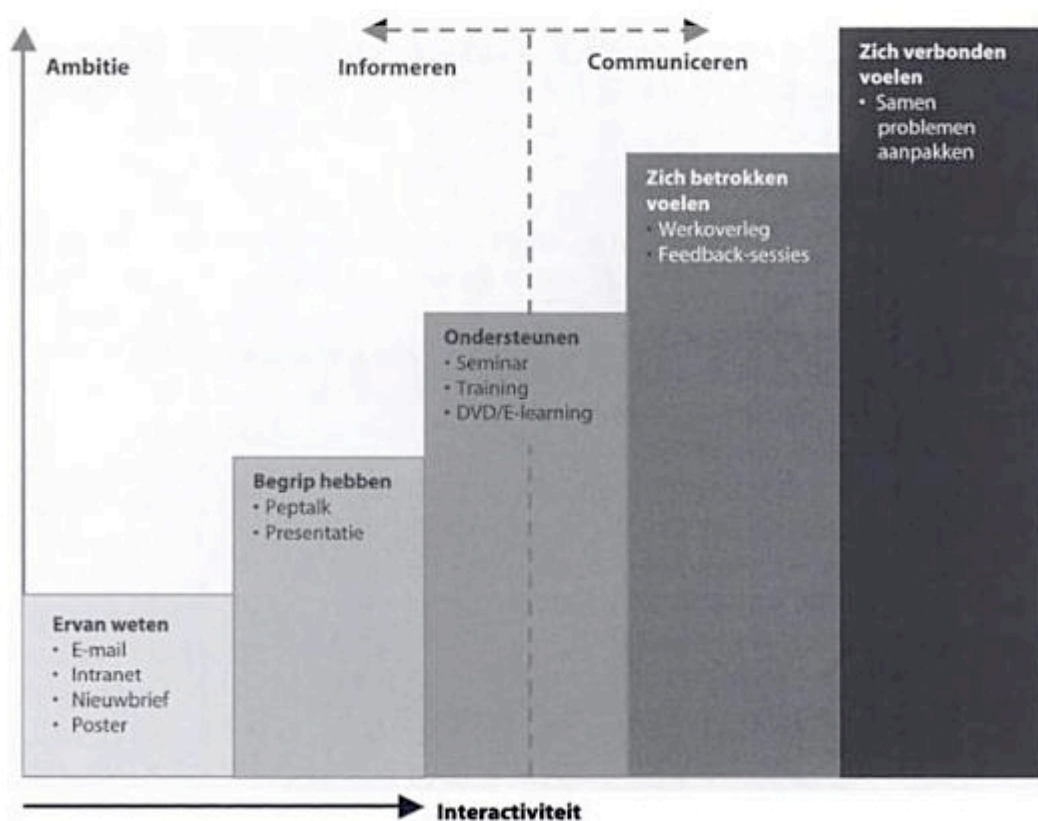
Het is voor Thermen Holiday goed om te weten hoe het personeel de interne communicatie waardeert. Het personeel staat immers dagelijks in contact met de gasten. De interne communicatie moet dus voor zover mogelijk optimaal zijn om eventuele klachten te voorkomen. Door intreding van nieuwe systemen moet de communicatie intern goed verlopen om zodoende gasten goed van dienst te zijn.

1.3 Toepasbare Theorie

Om mijn doelstelling te bereiken zal ik relevante theorie gaan koppelen aan mijn onderzoeksvragen. In dit hoofdstuk zullen de volgende onderdelen van interne communicatie besproken worden:

- Een model van interne communicatie
- Enkele definities van interne communicatie
- Functies van interne communicatie
- Principes van effectieve interne communicatie
- Soorten informatie
- Soorten communicatie
- Interne communicatiemiddelen

Een model van interne communicatie



Figuur 4.2 Doelen/middelenschema van Quirke

In dit model staan de doelen van interne communicatie weergegeven. De ambities staan op de verticale as en de mate van interactiviteit op de horizontale as. Het model geeft antwoord op de vraag voor welk doel je welk middel het beste kunt gebruiken. Zo is te zien dat medewerkers al zeer makkelijk geïnformeerd kunnen worden door middel van een simpele e-mail of het verspreiden van een nieuwsbrief. Naarmate de trap omhoog gaat en medewerkers zich echt verbonden moeten voelen zal de intensiviteit van de organisatie ook omhoog moeten door middel van werkoverleg, feedback-sessies en het samen proberen aan te pakken van problemen.

Enkele definities van interne communicatie

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 vorm is voor de betekenis die gegeven wordt aan boodschappen. Iedereen in de organisatie kan producent of ontvanger zijn. *(Koeleman, 2005)*

Interne communicatie is een proces van continue uitwisseling van boodschappen en de betekenisgeving daarvan tussen personen die beroepshalve betrokken zijn bij de organisatie. *(Reijnders 2000)*

Beide definities zeggen ongeveer hetzelfde maar de definitie van Reijnders is een stuk duidelijker. In andere literatuur worden ook steeds verschillende definities weergegeven die ook allemaal op hetzelfde neerkomen, namelijk het communiceren binnen de organisatie met de middelen die daarvoor beschikbaar zijn.

Functies van Interne communicatie

Interne communicatie kent grofweg drie belangrijke functies. Een smeefunctie, een bindfunctie en een interpretatiefunctie.

Smeefunctie

Interne communicatie zorgt er in de eerste plaats voor dat de werkzaamheden efficiënt worden uitgevoerd. Mensen weten wat ze moeten doen, ze zijn ervan op de hoogte. Interne communicatie is in die zin een coördinatiemechanisme. Ze weten bovendien waarvoor ze iets doen. Anders gezegd: zonder interne communicatie ontbreekt de doelgerichtheid van de activiteiten en realiseert bij wijze van spreken iedere medewerker afzonderlijk slechts zijn eigen doelen. Het is als het ware de olie die de motor draaiende houdt. Vandaar de smeefunctie van interne communicatie.

Bindfunctie

Communicatie is echter niet alleen van belang om de werkzaamheden efficiënt en effectief te laten verlopen. Het management wil met communicatie medewerkers binden aan de organisatie zodat er een wij-gevoel ontstaat. Daarom wordt er gesproken van de bindfunctie van interne communicatie. De laatste jaren neemt deze functie in belang steeds meer af. Organisaties lijken relatief makkelijk zich van hun medewerkers te ontdoen als er dingen niet goed gaan. Bijvoorbeeld als het slechter gaat met de economie. Medewerkers lijken daardoor op hun beurt steeds minder binding met de organisatie te voelen. Deze trend zal ik ook meenemen in mijn enquêtes en interviews zodat ik kan meten of dit binnen Thermen Holiday ook het geval is.

Interpretatiefunctie

Communicatie als een uitwisseling tussen mensen zorgt ervoor dat je kunt ontdekken dat je op verschillende manieren tegen een onderwerp of gebeurtenis aan kunt kijken. Dat kan door in dialoog helder te maken wat mensen precies bedoelen, door de interpretatie of betekenis met elkaar te delen. Door samen betekenissen te construeren en onderling te delen, ontstaat (wellicht meer) begrip voor elkaar. Mensen kunnen vanuit dat begrip dichterbij elkaar komen en ontwikkelen mogelijk zelfs een gedeeld (handelings) perspectief. Dat zorgt ervoor dat processen soepeler verlopen. *(Reijnders, 2010)*

Principes van effectieve interne communicatie

- Interne communicatie is van essentieel belang om de algehele effectiviteit van het bedrijf te verhogen.
- Interne communicatie is de verantwoordelijkheid van het management van een afdeling en niet van een communicatie afdeling. De Communicatie afdeling kan eventueel wel managers helpen door ze te begeleiding en te coachen.
- Interne communicatie is bedoeld om te informeren om zo invloed uit te oefenen op het gedrag van medewerkers wat voordeel oplevert voor het bedrijf en de medewerkers zelf.
- Interne communicatie bestaat uit nauwkeurigheid, consistente en tijdige informatie.
- Interne communicatie is altijd tweezijdig. Feedback van werknemers helpt managers om te kunnen beslissen of de communicatie is ontvangen en begrepen. Tevens beschikken medewerkers over belangrijke operationele informatie wat kan helpen het bedrijf succesvoller te maken in het bereiken van haar doelstellingen.
- Interne communicatie stopt nooit. Het is een continu, interactief proces.

(A manager's guide to communicating with employees, 2010)

Soorten informatie in organisaties

Medewerkers hebben verschillende soorten informatie nodig om te kunnen functioneren:

- Informatie ten behoeve van het primaire proces (taakinformatie)
- Informatie over het beleid van de organisatie (beleidsinformatie)
- Informatie over de voortgang (beheerinformatie)
- Informatie over personeel en sociale zaken (sociale informatie)

Taakinformatie

Taakinformatie is informatie over het werk wat gedaan wordt, bijvoorbeeld het produceren van een product of het leveren van een dienst (wat en hoe). Belangrijke aspecten zijn: werkinstructies, afspraken over de verdeling van het werk, over de wijze waarop het werk moet worden uitgevoerd, problemen in de uitvoering, de gebruikte materialen, de verkoopprijzen en concurrentie-informatie. Kortom allemaal informatie wat te maken heeft met het werk wat iemand doet.

Beleidsinformatie

Medewerkers zijn veelal ook geïnteresseerd in de koers die hun bedrijf vaart (waarheen en waarom). Deze zogeheten beleidsinformatie omvat onderwerpen die het beleid van de organisatie, of het organisatieonderdeel betreffen. Ze scheppen de voorwaarden om het primaire proces soepel te laten verlopen. Denk aan nieuws over een reorganisatie, lopende of nieuwe projecten, de aankoop van een nieuw bedrijf, de nieuwe missie van de organisatie of de verhuizing naar een nieuw kantoorgebouw. De meeste beleidsinformatie wordt verstrekt van het management aan de medewerkers.

Beheerinformatie

Dit is informatie over de voortgang, ook wel managementinformatie genoemd. Het is informatie die van belang is om de vinger aan de pols te houden. Denk daarbij aan de resultaten van het bedrijf, overzichten met indicatoren, productiecijfers over de afgelopen maanden of klanttevredenheidsmetingen.

Sociale informatie

De vierde informatie categorie is sociale of personeelsinformatie. Dit is informatie over personeelsthema's en sociaal beleid.

Te denken valt aan een nieuwe benoeming, informatie over pensioen en levensloopregeling, te volgen of gevolgde cursussen, besprekingen van het ziekteverzuim, de ziekmeldingsprocedure, vacaturen, huisregels, afspraken voor een informele personeelsbijeenkomst en ARBO aangelegenheden.

Over het algemeen hebben medewerkers binnen organisaties alle vier de soorten informatie nodig om goed te kunnen functioneren. In mijn enquêtes en interviews wil ik onderzoeken of deze vier punten ook binnen Thermen Holiday van toepassing zijn.
(Reijnders, 2006)

Soorten communicatie in organisaties

Naast de functies en de soorten informaties binnen organisaties kan er ook worden gesproken over soorten communicatie binnen organisaties. Binnen organisaties is er sprake van drie soorten communicatie, namelijk formele directe communicatie, formele indirecte communicatie en informele communicatie.

Formele communicatie bestaat uit 3 onderdelen:

- Verticale communicatie (top-down of bottom-up): Informatieoverdracht tussen twee verschillende hiërarchische niveaus;
- Horizontale communicatie: zender en ontvanger staan op hetzelfde niveau;
- Diagonale communicatie: doorkruist de organisatiestructuur en valt niet samen met de gezag relaties.

Formele communicatie kan ook naar soort worden ingedeeld:

- Directe (lijn)communicatie is communicatie langs de organisatielijn. Het gaat vooral om taak – en beleidsgerichte informatie
- Parallelle communicatie: vanuit een centrale plaats gaat informatie de organisatie in naar alle medewerkers of groepen medewerkers
- Mediale communicatie: communicatie die plaatsvindt via interne media en die bedoeld is om persoonlijke communicatie te ondersteunen
(Olsthoorn & Van der Velden, 2007)

De formele directe kanalen: waaronder top-down en bottom-up bevatten dus mondelinge communicatie en veelal informatie en afstemming. Communicatiemiddelen die hierbij horen zijn: presentaties en toespraken, vergaderingen, werkoverleg en functioneringsgesprekken.

Bij formele, indirecte communicatie, ook wel parallelle communicatie genoemd is met name de overdracht van beleidsinformatie en motiverende informatie van belang. Het zijn kanalen die overwegend centraal vanuit de leiding van de organisatie naar de medewerkers vertrekken via geschreven documenten. Voorbeelden zijn onder meer: nieuwsbrieven, personeelsblad, brochures en memo's. Deze vorm van communicatie is dus gericht op een brede groep mensen binnen de organisatie.

Informele kanalen bestaan uit de informele contacten binnen een organisatie. Deze informele contacten kunnen bij alle leden van een organisatie ontstaan. Voorbeelden zijn: koffiepauzes, bedrijfsexcursies, nieuwjaarsreceptie. Het gaat hier dus om communicatie die niet langs de vastgestelde lijnen lopen zoals bij formele communicatie wel het geval is. Ondanks dat informele communicatie niet officieel verloopt is het een belangrijke vorm van communicatie.

Als deze vorm van communicatie niet goed verloopt krijgt de formele communicatie de overhand wat voor problemen kan zorgen. Dit zorgt er weer voor dat de sfeer binnen de organisatie achteruit gaat. Informele communicatie zorgt er dus voor dat er een prettige werksfeer ontstaat waar medewerkers zich thuis voelen.

Interne communicatiemiddelen

Personeelsblad

Het doel is het informeren en motiveren van het personeel.

Informatiebulletin of (digitale) nieuwsbrief

Bevat actuele informatie over de organisatie zelf, kent meestal geen vaste verschijningsfrequentie en is een aanvulling op het personeelsblad. De doelgroep kan beperkt of uitgebreid zijn. De Nieuwsbrief wordt meestal digitaal, via intranet, verspreid.

Knipselkrant

Een knipselkrant is een communicatiemiddel dat bestaat uit berichten uit gedrukte media die betrekking hebben op de eigen organisatie en branche. Doelgroep is intern: beleidskader en eventueel belanghebbende medewerkers.

Mededelingenbord

Een effectief, goedkoop middel voor interne communicatie. Mededelingen kunnen op een makkelijke manier door een hoop mensen binnen de organisatie worden gelezen. Mededelingenborden worden vaak op strategische plekken binnen de organisatie opgehangen waar ze door veel mensen worden gezien.

Sociaal jaarverslag

Het sociaal jaarverslag bevat informatie en legt verantwoording af over het sociale beleid van de organisatie in een bepaald jaar. De doelgroep is de ondernemingsraad, het personeel, de vakbond, de werkgeversorganisatie en de overheid. Functies:

- Informatiefunctie: informatie verschaffen over het gevoerde en toekomstige sociaal beleid
- Verantwoordelijkheidsfunctie: afleggen van verantwoording over het beleid in de ondernemingsraad en andere organen
- Participatiefunctie: hulpmiddel voor besprekingen van het sociale beleid
- Maatschappelijke functie: presentatie aan andere betrokkenen

Introductie van nieuwe medewerkers

- Introductiebrochure met informatie over de organisatie, de werksituatie en de arbeidsvoorwaarden
- Introductiedag
- Rondleiding
- Introductiefilm

Intranet

Intranet is een besloten internet binnen een organisatie, dat alleen door medewerkers kan worden gebruikt. Doelen:

- Communicatie
- Delen van kennis
- Database
- Archivering

Overleg/besprekingen

Denk aan werkoverleg, functioneringsgesprekken, personeelsbijeenkomst, teamoverleg, verzuimgesprek, loopbaanbegeleiding en slechtnieuwsgesprek.

(Olsthoorn & Van der Velden, 2007)

1.4 Probleemstelling

Zoals eerder aangegeven zijn er een aantal aanleidingen om een intern communicatieonderzoek te starten binnen Thermen Holiday. Zo zijn er signalen opgevangen dat medewerkers niet geheel tevreden zijn, er is een nieuw intern systeem aanwezig wat geëvalueerd moet worden en ook moeten de andere interne communicatiemiddelen worden beoordeeld. Het is dus voor de organisatie van groot belang dat zij inzicht krijgen in de tevredenheid en de behoefte van het personeel met betrekking tot de interne communicatie.

Met dit inzicht kunnen zij bekijken hoe de interne middelen afgestemd kunnen worden op de behoeftes van de medewerkers en waar verbeterpunten zitten. Dit is de gewenste situatie wat bereikt moet worden met behulp van dit intern communicatie onderzoek.

1.5 Onderzoeksvragen

Hoofdvraag

Op welke manier kan het interne communicatie aanbod en de interne communicatiebehoefte van de medewerkers van Thermen Holiday op elkaar afgestemd worden?

Met het beantwoorden van deze vraag zal ik ingaan op de verschillende interne communicatiemiddelen binnen Thermen Holiday. Ook komt de aard, de richting en de gewenste kanalen wat betreft de behoeftes van de medewerkers naar voren. Tevens zal het belangrijkste gedeelte van de doelstelling van zowel mijzelf als de organisatie behaald worden. Om deze vraag te kunnen beantwoorden zal er onderzoek gedaan worden naar de behoeftes van de medewerkers met betrekking tot de interne communicatie. Als deze behoeftes bekend zijn zal ik bekijken hoe deze behoeftes afgestemd kunnen worden op het huidige communicatieaanbod. Ook zal duidelijk worden waar het huidige communicatieaanbod mogelijk verbeterd dient te worden om zodoende te voldoen aan de behoeftes van de medewerkers.

1.6 Deelvragen

1. Welke interne communicatiemiddelen worden er binnen Thermen Holiday gebruikt?

Om tot een goed advies te komen is het van belang om te weten te komen welke vormen en welke middelen van interne communicatie worden gebruikt. Dit zal dan ook de eerste stap zijn in het onderzoek. Zonder te weten welke middelen er gebruikt worden kan ook de waardering van deze middelen niet worden onderzocht.

2. Wat zijn de behoeftes van de medewerkers met betrekking tot de interne communicatie en de frequentie hiervan?

Om de hoofdvraag te kunnen beantwoorden is het van belang in kaart te brengen wat de behoeftes zijn van de medewerkers met betrekking tot de interne communicatie. Alleen als de behoeftes van de medewerkers duidelijk zijn kan er een goed advies worden geformuleerd waarin omschreven staat hoe het communicatieaanbod kan worden afgestemd op deze behoeftes.

3. *Wat is de waardering voor de gebruikte communicatiemiddelen en het nieuw in gebruik genomen digitale systeem?*

Het achterhalen van de waardering van de interne middelen is een belangrijk deel van het onderzoek. Alleen door te weten hoe de middelen door de medewerkers worden gewaardeerd is het mogelijk om de behoeftes van de medewerkers af te stemmen op het communicatieaanbod binnen Thermen Holiday. Met waardering wordt gekeken naar de kwaliteit van de middelen, naar de vorm, naar de inhoud en naar de kwantiteit.

Ook is Thermen Holiday, zoals eerder aangegeven, sinds kort (8 maanden) over gegaan op een nieuw digitaal systeem waar medewerkers hun beschikbaarheid, vakantieaanvraag en ruildiensten dienen in te voeren en aan te vragen. De organisatie wil graag weten hoe dit nieuwe systeem wordt gewaardeerd door de medewerkers.

4. *Voldoet de inhoud van de interne communicatieberichten aan de eisen en verwachtingen van de medewerkers?*

Ook is het van belang om te achterhalen of de medewerkers tevreden zijn over de inhoud van de berichten. Vinden zij dat het juiste middel wordt gebruikt voor de boodschap, zijn de boodschappen duidelijk en efficiënt en hebben zij wat aan die boodschappen en mededelingen zijn vragen die aan de orde komen.

5. *Welke interne communicatiemiddelen ontbreken er binnen Thermen Holiday?*

Organisaties hebben tal van mogelijkheden om met het personeel te communiceren. Uiteraard gebruikt de ene organisatie andere middelen dan de ander. Ik vind het voor mijn onderzoek van belang om te achterhalen of er volgens het personeel middelen ontbreken. Als blijkt dat frequent wordt aangegeven dat zij bepaalde informatiestromen missen kan het beantwoorden van deze deelvraag een belangrijk deel in mijn advies gaan vormen.

6. *Wat zijn de huidige knelpunten en ontevredenheden op het gebied van de interne communicatie?*

In een oriënterend gesprek met de organisatie is gebleken dat er wordt vermoed dat niet iedereen even tevreden is met de manier waarop de interne communicatie wordt georganiseerd. Met deze deelvraag wil ik onderzoeken over welke punten dit dan gaat en of dit vermoeden terecht is. Ook is het voor mijn onderzoek van groot belang om te weten wat de knelpunten zijn. Er zal dus worden gekeken naar punten waar het volgens het personeel fout gaat.

7. *Hoe kunnen deze knelpunten en ontevredenheden worden opgelost?*

Om de onderzoeksvraag te beantwoorden is het van belang dat de mogelijke knelpunten en de ontevredenheden die worden gevonden opgelost kunnen worden. Een belangrijk deel van het advies zal daarom dan ook bestaan uit advies om de gevonden knelpunten en ontevredenheden op te lossen.

1.2. Verantwoording onderzoeksvragen

De hoofd -en deelvragen komen voort uit de doelstelling en de probleemstelling van mijn onderzoek. Ook is er gekeken naar relevante theorie wat van belang is tijdens het onderzoek. De deelvragen dienen ter ondersteuning van de centrale vraag. Alleen door mijn opgestelde deelvragen te beantwoorden is het mogelijk om antwoord te geven op de centrale vraag. Ook komt de onderzoeksvraag en de daaropvolgende deelvragen overeen met de doelstelling van de organisatie.

Zij willen zoals eerder genoemd inzicht krijgen in de waardering om zodoende inzicht te krijgen in mogelijke verbeterpunten. Deze onderzoeksvragen zullen worden beantwoord door middel van verschillende vormen van onderzoek. Deze vormen zullen in het hoofdstuk onderzoeksmethoden worden toegelicht.

H2: Onderzoeksmethodiek

2.1 Onderzoeksmethoden

In dit hoofdstuk zal ik per deelvraag gaan omschrijven welke onderzoeksmethoden gebruikt dient te worden om deze vraag te kunnen beantwoorden.

1. *Welke interne communicatiemiddelen worden er binnen Thermen Holiday gebruikt?*

Om deze vraag te kunnen beantwoorden zal zowel gebruik worden gemaakt van deskresearch als fieldresearch. Thermen Holiday beschikt over personeelshandleidingen en andere vormen van informatie die bekeken dienen te worden. Ook zal ik door middel van een gesprek met de personeelsfunctionaris te weten kunnen komen welke middelen er precies gebruikt worden binnen Thermen Holiday.

2. *Wat zijn de behoeftes van de medewerkers met betrekking tot de interne communicatie en de frequentie hiervan?*

Deze vraag zal beantwoord worden door middel van fieldresearch. In de enquêtes en in de interviews zullen een aantal vragen worden gesteld waarin gevraagd wordt naar de behoeftes van de medewerkers. Vooral in de interviews zal dit duidelijk worden omdat er ruimte is om door te vragen over dit onderwerp.

3. *Wat is de waardering voor de gebruikte communicatiemiddelen en het nieuw in gebruik genomen digitale systeem ?*

Deze vraag zal beantwoord worden door middel van fieldresearch. Deze deelvraag is zeer belangrijk voor het onderzoek en mijn bevindingen zullen dan ook een belangrijk onderdeel van het advies gaan vormen. Door enquêtes te verspreiden onder het personeel en door vervolgens diepte interviews te houden met een aantal medewerkers zal het antwoord op deze vraag duidelijk worden. Om een goed beeld te krijgen zal zowel in de enquête als tijdens het interview een aantal gerichte vragen gesteld worden die mij inzicht verschaffen op dit gebied. De interviews zullen worden gehouden met medewerkers uit verschillende lagen van de organisatie. Voor deze manier van interviews houden is gekozen, omdat de verschillende medewerkers van afdelingen anders kunnen denken over de interne communicatie en omdat managers en uitvoerend personeel over het algemeen ook een andere kijk kunnen hebben op zaken die zich afspelen binnen de organisatie.

4. *Voldoet de inhoud van de interne communicatieberichten aan de eisen en verwachtingen van de medewerkers?*

Om deze vraag te kunnen beantwoorden zal zowel gebruik worden gemaakt van deskresearch als fieldresearch. In de enquêtes zal gericht worden gevraagd of medewerkers tevreden zijn met de verschillende interne communicatiemiddelen. In de interviews zal ik hier dieper op ingaan en vragen waarom zij wel of juist niet tevreden zijn met de inhoud van de berichten mededelingen.

5. *Welke interne communicatiemiddelen ontbreken er binnen Thermen Holiday?*

Om deze vraag te kunnen beantwoorden zal zowel gebruik worden gemaakt van deskresearch als fieldresearch. Allereerst zal ik gaan kijken naar verschillende vormen van interne communicatie. Deze gegevens zal ik achterhalen door te bladeren in de theorie die beschikbaar is over interne communicatie. Vervolgens zullen mijn enquêtes en interviews antwoord geven op de vraag welke middelen er volgens de medewerkers ontbreken.

6. *Wat zijn de huidige knelpunten en ontevredenheden op het gebied van de interne communicatie?*

Deze vraag zal beantwoord worden door middel van fieldresearch. In de enquêtes zullen vragen te vinden zijn over de knelpunten en ontevredenheden, maar een duidelijk beeld over de manier hoe deze punten tot stand komen en waar ze te vinden zijn zal pas duidelijk worden in de interviews.

7. *Hoe kunnen deze knelpunten en ontevredenheden worden opgelost?*

Om deze vraag te kunnen beantwoorden zal gebruik worden gemaakt van deskresearch en fieldresearch. Allereerst zal ik kijken naar de theorie. Ik wil weten wat er geschreven wordt over het oplossen van knelpunten op het gebied van interne communicatie. Vervolgens wil ik kijken of deze oplossingen mogelijk van toepassing zijn binnen Thermen Holiday. Als deze gegevens bekend zijn, zal ik tijdens de interviews op deze punten ingaan om proberen er achter te komen hoe medewerkers over oplossingen nadenken.

2.2 Verantwoording onderzoeksmethoden

De keuze voor een bepaalde onderzoekstechniek moet aan drie eisen voldoen:

- Valide: de techniek moet werkelijk meten wat de opdrachtgever wil weten;
- Relevant: de techniek moet van toepassing zijn op de specifieke situatie;
- Hanteerbaar: de techniek moet door vorm en uitvoering goed bruikbaar zijn.

In veel gevallen zijn nauwkeurigere gegevens te verkrijgen wanneer voor een combinatie van technieken wordt gekozen. Dit heet triangulatie. (Reijnders, 2010)

Een veelgebruikte onderzoeksmethode binnen een intern communicatieonderzoek is een combinatie van enquêtes en diepte interviews. Het voordeel van een enquête is dat veel medewerkers relatief snel hun mening kunnen geven, zeker als de enquête op intranet te vinden is. Een ander voordeel is het feit dat wanneer alle medewerkers ondervraagd kunnen worden het draagvlak van de uitkomsten voor het totale onderzoek kan vergroten. Om vervolgens in te gaan op de achterliggende motieven van de antwoorden zijn interviews uitermate geschikt. Met een interview kan je als onderzoeker veel meer de diepte ingaan, omdat er meer ruimte is om in te gaan op de denkwijze van de medewerkers. (Koeleman, 2008)

Om mijn opgestelde onderzoeksvragen te beantwoorden zullen er vooral veel kwalitatieve gegevens in kaart moeten worden gebracht. Veel van deze vragen zullen dus met kwalitatief onderzoek worden beantwoord door middel van diepte-interviews. Omdat er ook kwantitatieve gegevens verzameld dienen te worden zoals waardering en welke middelen, zijn enquêtes ook noodzakelijk.

Voor de enquêtes zal ik gebruik gaan maken van een selecte steekproef. Binnen Thermen Holiday bevinden zich diverse afdelingen, denk aan: schoonmaak, facilitaire dienst, technische dienst, horeca, keuken, massage, beauty enz.

Medewerkers van de ene afdeling kunnen dus interne communicatie anders waarderen dan medewerkers van een andere afdeling. Het is daarom van belang dat medewerkers van iedere afdeling binnen Thermen Holiday de enquête zal invullen.

Thermen Holiday heeft 172 medewerkers, dus een steekproef van minimaal 80 respondenten zal een valide beeld geven. In deze enquêtes zullen kwantitatieve gegevens verzameld worden. Het zal een vragenlijst zijn met antwoordmogelijkheden van de 'Likertschaal' (volstrekt mee eens tot volstrekt mee oneens). Op deze schaal kan dus precies worden aangegeven in hoeverre medewerkers het eens of juist geheel oneens zijn met bepaalde stellingen. Ik heb gekozen voor de techniek enquêtes verspreiden, omdat ik op deze manier duidelijke kwantitatieve gegevens kan verzamelen. Je krijgt door middel van de enquêtes en door gebruik te maken van de 'Likert antwoordschaal' mooie resultaten te zien die grafisch weergegeven kunnen worden in overzichtelijke schema's. Een nadeel is dat achterliggende motieven voor een antwoord over het algemeen niet duidelijk zullen worden.

Het is van groot belang dat medewerkers ook daadwerkelijk mijn enquêtes gaan invullen. Om zoveel mogelijk respons te krijgen zal ik daarom kiezen voor verschillende manieren om de enquêtes in te laten vullen. Ik zal digitaal de enquête toesturen via de mail en ik zal enquêtes persoonlijk gaan verspreiden. Omdat ik zelf al ruim vijf jaar werkzaam ben binnen Thermen Holiday valt dit voor mij makkelijk te realiseren. Ik heb toegang tot iedereen en kan iedereen per mail bereiken. Ook ken ik bijna iedereen van het bedrijf en zullen zij waarschijnlijk sneller bereid zijn mij te helpen dan wanneer ik van buiten de organisatie zou komen.

Zoals eerder aangegeven zal ik nadat de resultaten van de enquêtes verwerkt zijn overgaan tot een aantal diepte-interviews met medewerkers. Na het kwantitatieve onderzoek met de enquêtes zal ik dus overgaan op kwalitatief onderzoek. Kwalitatief onderzoek levert een beschrijving, een oordeel op: het brengt het probleemveld in kaart inclusief de diversiteit. Je merkt iets van de richting, de toon en de geur. Het onderzoek levert een illustratief en veelomvattend beeld op van de situatie. Je zoekt het dominante geluid. (*Schreuder Peters, R, 2005*)

Met behulp van deze interviews kan de kwaliteit van de interne communicatie pas echt goed onderzocht worden. Om een goed beeld te krijgen van de gehele organisatie zal ik tien medewerkers gaan interviewen. Deze tien medewerkers zullen weer selectief worden uitgezocht. Het zullen medewerkers van verschillende afdelingen zijn en er zal onderscheid worden gemaakt tussen management en uitvoerend personeel. Dit omdat managers vaker te maken hebben met overleggen en andere vormen van vergaderingen dan het uitvoerende personeel. Ook voor de interviews geldt dat het in mijn voordeel is dat bijna iedereen mij kent. Medewerkers zullen naar alle waarschijnlijkheid geen moeite hebben om met mij een interview te houden, omdat ik een collega ben en zij mij dus willen helpen met mijn onderzoek.

Een groot voordeel van deze onderzoekstechniek is dat interviews zeer veel informatie kunnen opleveren, en dan vooral over achtergronden, interpretaties en beweegredenen. Ook kunnen persoonlijke aspecten makkelijk besproken worden. Een nadeel van interviewen is de anonimiteit. Medewerkers die worden geïnterviewd kunnen het idee hebben dat zij dit niet anoniem doen en zullen daarom misschien minder openhartig zijn. Dit is een gevaarlijk nadeel wat negatieve gevolgen kan hebben op de uitkomst van het onderzoek. Om dit dus te vermeiden zal ik daarover goede afspraken maken met de medewerkers die worden geïnterviewd en beloven dat alles geheel anoniem blijft.

Om niet teveel tijd te verspillen tijdens de interviews zal ik kiezen voor een semi-gestructureerd interview. Ik zal van te voren een aantal vragen bedenken die ik de medewerker wil gaan stellen.

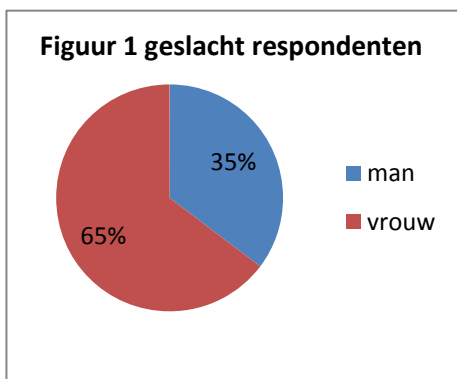
Op deze manier kunnen de antwoorden van de verschillende interviews makkelijk met elkaar worden vergeleken. Ook zal ik van te voren aangeven hoeveel tijd het interview in beslag zal nemen. Op deze manieren voorkom ik dat er teveel wordt afgeweken van de vragen en weet de medewerker precies wat hem of haar te wachten staat.

H3: Resultaten

Om de waardering van de interne communicatie binnen Thermen Holiday te kunnen meten is er een enquête gehouden onder de medewerkers van Thermen Holiday. Thermen Holiday telt in totaal 172 medewerkers en 85 van deze 172 hebben de enquête ingevuld. Nadat deze enquêtes verwerkt zijn heb ik vervolgens interviews gehouden, zodat ik dieper in kon gaan op bepaalde zaken en kon vragen naar motieven van de resultaten die kwamen uit de enquêtes.

Voordat ik de relevante vragen voor mijn onderzoek heb gesteld heb ik eerst gevraagd naar geslacht en naar hoe lang die persoon in dienst was. Dit omdat het mogelijk is dat deze kenmerken invloed kunnen hebben op de manier van antwoord geven. Ik heb bewust niet naar leeftijd en afdeling gevraagd. Dit omdat is gebleken uit een enquête van een mede afstudeer collega dat medewerkers het dan te persoonlijk vinden en vervolgens gaan liegen over de leeftijd of niet geheel eerlijk de enquêtevragen gaan invullen. Omdat ik het echter wel relevant vond op welke afdelingen mijn respondenten werken heb ik dit zelf aan de achterkant van de ingevulde enquête gezet.

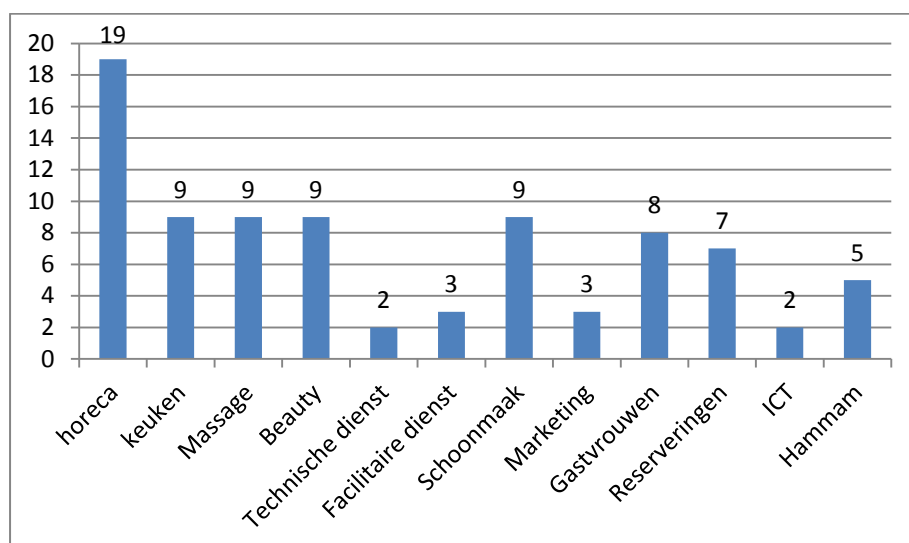
Uit de enquête blijkt dat 64,4% vrouw is en 35,6 % man.



Zoals eerder genoemd is Thermen Holiday op te splitsen in 12 afdelingen. De 85 enquêtes zijn uiteindelijk in deze verdeling ingevuld:

- | | |
|-----------------------|-----------------|
| 1. Horeca | 19 respondenten |
| 2. Keuken | 9 respondenten |
| 3. Massage | 9 respondenten |
| 4. Beauty | 9 respondenten |
| 5. Technische dienst | 2 respondenten |
| 6. Facilitaire dienst | 3 respondenten |
| 7. Schoonmaak | 9 respondenten |
| 8. Marketing | 3 respondent |
| 9. Gastvrouwen | 8 respondenten |
| 10. Reserveringen | 7 respondenten |
| 11. ICT | 2 respondenten |
| 12. Hammam | 5 respondenten |

Figuur 2 respondenten per afdeling



3.1 Beantwoording deelvragen

1. Welke interne communicatiemiddelen worden er binnen Thermen Holiday gebruikt?

Interne communicatie bestaat uit individuele communicatie, collectieve communicatie, schriftelijk formeel, overig formeel en informeel. (*Overzicht interne communicatiemiddelen, 2009*)

Binnen Thermen Holiday wordt gebruikt gemaakt van verschillende middelen om intern te communiceren. De interne middelen zijn op te splitsen in Individueel, collectief, schriftelijk formeel, en informeel. Al deze middelen worden op verschillende manieren en in verschillende mate van frequentie gebruikt. In deze deelvraag zal ik toelichten op welke manier gebruik wordt gemaakt van de volgende middelen:

Individueel

- E-mail
- Functioneringsgesprek/beoordelingsgesprek
- werkbepreking

Collectief

- E-mail
- Digitaal planningsysteem
- Vergaderingen
- Overleg
- Sociale media

Schriftelijk formeel

- Personeelsblad
- Mededelingenbord
- Personeelshandboek

Informeel

- Koffiepauze
- Afscheidsborrel

- Personeelsuitje/nieuwjaarsreceptie
- Wandelgangen
- Kaartje bij geboorte, huwelijk, verjaardag etc.

Individueel

E-mail

Binnen Thermen Holiday wordt er individueel veel over de mail gecommuniceerd. Dit is op elke afdeling te merken maar vooral op de kantoorfuncties is deze vorm van communicatie erg belangrijk. Als er problemen zijn, als men iets wilt weten of er is een mededeling voor een bepaald persoon is de e-mail een belangrijk communicatiemiddel. Binnen Thermen Holiday wordt er dan ook gebruik gemaakt van een outlook mailprogramma die zowel op het werk als thuis toegankelijk is voor medewerkers.

Wat wordt er gecommuniceerd?

Per mail wordt er dus over allerlei inhoudelijke zaken gecommuniceerd. Het personeel wordt op de hoogte gehouden van recente ontwikkelingen binnen Thermen Holiday, wanneer er een nieuw arrangement is, wanneer er onduidelijkheden zijn over een arrangement of wanneer er een nieuwe medewerker is aangenomen. Allerlei zaken die per mail worden gecommuniceerd. Ook korte mededelingen of wijzigingen worden doorgaans per mail besproken. De e-mail wordt dan ook gebruikt als een open communicatiemiddel en er zijn geen richtlijnen aan verbonden. Elke medewerker kan een bericht naar elkaar sturen of ieder werk gerelateerd onderwerp. E-mail is dan ook het middel wat het meest wordt gebruikt binnen Thermen Holiday. E-mail vervult de rol als smeerfunctie van de interne communicatie. Door het e-mailgebruik weten medewerkers wat ze moeten doen en zijn zij op de hoogte van zaken die spelen.

Functioneringsgesprek/beoordelingsgesprek

Het is de bedoeling dat medewerkers van Thermen Holiday jaarlijks één functioneringsgesprek hebben en één beoordelingsgesprek. Deze gesprekken dient met de manager van de betreffende afdeling gevoerd te worden. In deze gesprekken wordt het functioneren besproken en krijgt de medewerker een beoordeling. Aan de hand van deze beoordeling komt de medewerker eventueel in aanmerking voor loonsverhoging. Omdat er binnen Thermen Holiday oproepkrachten en vaste medewerkers werken is besloten dat oproepkrachten veel minder frequent deel hoeven te nemen aan deze gesprekken. Dit omdat oproepkrachten vaak studenten zijn en omdat zij vaak wisselen van werkgever.

Werkbespreking

Het komt binnen Thermen Holiday regelmatig voor dat een medewerker dan al niet met zijn of haar leidinggevende of met een andere collega een bespreking voert over het werk. Dit vindt op elke afdeling, meerdere keren per dag plaats.

Wat wordt er gecommuniceerd?

Tijdens deze gesprekken worden er gebeurtenissen besproken die op dat moment spelen op de werkvloer. Dit kan in de vorm van aansturen zijn, wanneer een leidinggevende of een ander personeelslid iets waarneemt en vervolgens een andere medewerker opdracht geeft om dit op te pakken. Maar bijvoorbeeld ook een overleg hoe een bepaalde gast het beste behandeld kan worden in bijvoorbeeld het restaurant of tijdens een massage of andere behandeling. Ook komt het voor dat de directie of de staf medewerkers apart nemen om werk gerelateerde zaken te bespreken. Er worden dan vooral verbeterpunten gecommuniceerd aan de medewerker. Dit is het geval wanneer de directie of de staf iets heeft waargenomen wat niet goed gaat.

Collectief

E-mail

Binnen Thermen Holiday wordt de mail zowel individueel als collectief gebruikt. Voor het gebruik van collectieve e-mail zijn er groepen aangemaakt. Zo is er een groep voor de horeca, voor de keuken, massage, beauty etc. Voor elke afdeling is er een groep aangemaakt. Op deze manier worden er dus collectieve e-mails verstuurd die één of meerdere afdelingen aangaan.

Wat wordt er gecommuniceerd?

Vooral mededelingen naar bepaalde afdelingen worden collectief gemaild. Deze e-mails worden vooral door leidinggevende verstuurd en in sommige gevallen ook door medewerkers wanneer zij bijvoorbeeld iets willen communiceren aan de hele afdeling. In de collectieven e-mails worden de medewerkers op de hoogte gehouden van voorderingen op de afdeling waar zij werkzaam zijn. Zo communiceert de horecamanager wekelijks nieuwe wist je datjes en krijgen medewerkers van de technische dienst dagelijks een overzicht van technische mankementen die opgelost moeten worden. Zo is dit dus voor iedere afdeling verschillend.

Ook komt het voor dat het hele bedrijf een collectieve e-mail ontvangt. Dit zijn dan over het algemeen e-mails die vanuit de directie/staf worden verstuurd. Het gaat hier dan om berichten over recente ontwikkelingen die het hele bedrijf aangaan, zoals: nieuws over renovatie, wanneer er bepaalde zaken niet goed lopen of wanneer er problemen zijn.

Digitaal planningsysteem

Zoals eerder aangegeven is Thermen Holiday sinds kort (8 maanden) over gegaan op een nieuw digitaal systeem waar medewerkers hun beschikbaarheid, vakantieaanvraag en ruildiensten dienen in te voeren en aan te vragen. Dit nieuwe systeem is vooral voor oproepkrachten van belang omdat zij hun beschikbaarheid via dat systeem door moeten geven om vervolgens ingepland te worden op de dagen dat zij kunnen werken. Vaste krachten hoeven dit niet te doen omdat zij of dan wel vaste dagen hebben of op willekeurige dagen ingeroosterd kunnen worden aan de hand van het aantal uren die zij onder contract staan.

Zowel voor oproepkrachten als voor vast personeel geldt dat zij hun aanvragen met betrekking tot vakantie en vrije dagen dienen aan te geven in het planningsysteem.

In dit systeem is vervolgens ook te zien of deze aanvraag is goedgekeurd. Ook kunnen medewerkers precies zien hoeveel uur zij gewerkt hebben en op welke dagen zij staan ingeroosterd.

Wat wordt er gecommuniceerd?

Het digitale planningsysteem wordt dus zoals is te lezen vooral als een interactief systeem gebruikt. Tevens worden er vanuit de staf mededelingen geplaatst die het hele bedrijf aangaan. In deze berichten worden vooral mededelingen verstuurd die betrekking hebben op de situatie waarin het bedrijf zich verkeerd. Zo wordt het personeel op de hoogte gehouden van de situatie met de directie, de situatie met verbouwingen en rennovatie en met het verwelkomen en vertrekken van personeel. Het planningsysteem is dus ook een vervanging geworden van de e-mails die voorheen naar het hele bedrijf als collectief werden verstuurd. Ook het planningsysteem is bedoeld als een smeerfunctie van interne communicatie binnen Thermen Holiday.

Vergaderingen

Op elke afdeling binnen Thermen Holiday wordt hier een eigen ingeving aan gegeven. Bij de ene afdeling vinden meer vergaderingen plaats dan bij de andere afdeling. Vanuit de directie zijn hier geen richtlijnen aan verbonden. Wanneer een manager denkt dat er dingen besproken moeten worden zal hij of zij een vergadering inplannen voor de betreffende afdeling. Deze vrijheid zorgt ervoor dat sommige afdelingen meerdere keren per maand vergaderen en sommige afdelingen zelden tot nooit.

Wat wordt er gecommuniceerd?

Tijdens deze vergaderingen wordt er gesproken over zaken die spelen binnen de afdeling, zoals: een nieuwe behandeling, een nieuwe menukaart, andere benaderingen van gasten en eventuele training om de verkoop van producten en diensten te verhogen. De communicatie is dus per afdeling verschillend. Ook komt het voor dat vanuit de directie of vanuit de staf een oproep komt aan één of meerdere afdelingen om samen te komen. Wanneer dit het geval is wil de directie belangrijke wijzigingen bespreken die de afdeling(en) aangaan. Zo krijgen horecamedewerkers bijvoorbeeld een verkooptraining en krijgen medewerkers van de reserveringsafdeling een nieuwe aanpak van telefonische verkoop gecommuniceerd. Vergaderingen binnen Thermen Holiday nemen de interpretatiefunctie in van interne communicatie. Medewerkers gaan in dialoog om zo begrip voor elkaar te krijgen en draagvlak te creëren.

Overleg

Overleg vindt vooral tussen managers en directie plaats. Eén keer per maand hebben zij een financieel overleg. Tijdens dit overleg worden targets en behaalde resultaten besproken en krijgen managers en andere leidinggevende van de afdelingen de kans zich te verantwoorden voor het wel of niet halen van deze targets. De directie wil tijdens dit overleg dus weten hoe de behaalde cijfers tot stand zijn gekomen. Als deze ondermaats zijn verwacht de directie dat managers kunnen verantwoorden waarom dit het geval is.

Uiteraard zijn er ook overleggen op directie niveau. Hier worden dan vooral strategische zaken besproken over de bedrijfsvoering en over ontwikkelingen in de branche.

Sociale media

Binnen Thermen Holiday is de marketing afdeling verantwoordelijk voor de sociale media zoals Twitter, Hyves, Facebook en Youtube. Berichten die op deze media geplaatst worden zijn vooral gericht aan de gasten van Thermen Holiday. Maar omdat ook zeer veel medewerkers de pagina's volgen worden de berichten die hierop worden geplaatst ook ontvangen door het personeel.

Wat wordt er gecommuniceerd?

De communicatie is vooral gericht op acties en arrangementen die plaatsvinden of eraan komen en veranderingen die de gasten aangaan. Ook zijn er filmpjes en foto's van sauna gerelateerde zaken te zien. Thermen Holiday vindt het erg belangrijk dat die interactie tussen het bedrijf en haar gasten aanwezig is. Dit is vooral op Facebook te herkennen. De pagina heeft inmiddels de 12.000 likers gepasseerd. Ook personeelsleden die de pagina volgen reageren regelmatig op berichten en praten met saunabezoekers.

Schriftelijk formeel

Personeelsblad

Binnen Thermen Holiday wordt één keer per kwartaal het personeelsblad 'De Waterproef' onder alle medewerkers verspreid. Deze wordt per post verstuurd of wordt door de leidinggevende onder zijn of haar medewerkers verspreid.

Wat wordt er gecommuniceerd?

In dit blad is altijd een voorwoord van de directie te vinden en worden de gebeurtenissen van het afgelopen kwartaal besproken. In het blad wordt dus eenzijdig vanuit de staf naar het personeel gecommuniceerd. Over het algemeen worden er positieve berichten geplaatst in het blad zoals een evenement waar Thermen Holiday aan meedoet of sponsort, tevredenheid van gasten en de plannen voor het komende kwartaal. Negatieve zaken worden doorgaand niet in het blad vermeld.

Het personeelsblad neemt dus de bindfunctie van interne communicatie op zich. De insteek is dat door het blad medewerkers worden gebonden met elkaar en met het bedrijf. Om deze bindfunctie extra te benadrukken worden er in het blad nieuwe medewerkers voorgesteld, is er een rubriek waar een medewerker iets kan vertellen over zich zelf en worden er tips gegeven over bijvoorbeeld een leuk recept of over een activiteit waar medewerkers aan deel kunnen nemen.

Mededelingenborden

Over het algemeen wordt het mededelingenbord gebruikt als een geheugensteuntje van belangrijke e-mails die verstuurd zijn. Een belangrijke e-mail is dan bijvoorbeeld op het mededelingenbord terug te lezen. Het mededelingenbord wordt niet overal binnen Thermen Holiday gebruikt.

Voor de afdelingen horeca, keuken, gastvrouwen, massage en beauty hebben hier mee te maken.

Dit komt omdat er in totaal drie mededelingenborden worden gebruikt binnen Thermen Holiday.

Eén bij de ingang van het restaurant en bij het gastvrouwenkantoor, één in de personeelskantine voor de massage en de beauty afdeling en de laatste in de keuken.

Wat wordt er gecommuniceerd?

Per bord worden er verschillende mededelingen geplaatst. In de keuken zijn dit mededelingen die het horeca en het keuken personeel aangaan, zoals: veranderingen van de menukaart, informatie over een gerecht, informatie over een arrangement waar de horeca bij betrokken is en een lijstje waar medewerkers kunnen zien wie er veel verkocht heeft. Het management van de keuken en van de horeca heeft dus de verantwoording over de informatie die op dit bord komt te staan. Het bord bij de ingang van het restaurant wordt over het algemeen gebruikt door de afdeling personeelszaken. Hier worden dan mededelingen geplaatst die het hele bedrijf aangaan, zoals: nieuwe huisregels, uitnodiging voor een personeelsbijeenkomst, als er een nieuwe actie gaat plaatsvinden en meldingen over verbouwingen en rennovatie. Op het bord in de personeelsruimte voor de massage en de beauty zijn dit dus mededelingen die deze afdelingen aangaan, zoals: een nieuwe behandeling en nieuwe producten die worden verkocht. De mededelingenborden hebben dus een smeefunctie en ze zorgen er voor dat medewerkers worden herinnert aan belangrijke mededelingen die bijvoorbeeld per e-mail of via het planningssysteem zijn gecommuniceerd.

Personeelshandboek

Het personeelshandboek is in het bezit en wanneer dit niet het geval is, toegankelijk voor ieder personeelslid. Binnen Thermen Holiday is het een dik boek waarin alles staat te lezen over de arbeidsvoorwaarden en andere belangrijke zaken die van belang zijn om te weten als personeel zijnde van Thermen Holiday. Omdat Thermen Holiday een eigen CAO heeft speelt dit boek een belangrijke rol en wordt er dan ook regelmatig naar verwezen als er dingen spelen.

Er staat zeer veel informatie in, en de directie gaat er dan ook vanuit dat medewerkers op de hoogte zijn van de belangrijke punten die in dit handboek vermeld staan.

Informeel

Koffiepauze

Medewerkers van Thermen Holiday hebben recht op een koffiepauze van vijf minuten na iedere twee uur arbeid. Tevens heeft een medewerker op een werkdag van meer dan zes uur recht op een half uur pauze aaneengesloten. Tijdens deze pauzes worden in de meeste gevallen één van de twee personeelsruimtes opgezocht. Het zijn dus momenten waar interactie met andere afdelingen ontstaat en waar dus al dan niet over werk of over privé gebeurtenissen met elkaar besproken worden.

Afscheidsborrel

Het afscheid van vaste medewerkers, die lang in dienst zijn geweest of veel voor de organisatie hebben betekend gaat regelmatig samen met een afscheidsborrel. Deze borrel wordt of op initiatief van de directie of de leidinggevenden of op eigen initiatief gehouden. Via de mail worden de genodigden uitgenodigd en de gebeurtenis vindt binnen de muren van Thermen Holiday of eventueel elders plaats.

Personeelsuitje/nieuwjaarsreceptie

In de loop der jaren vindt er gemiddeld één maal per jaar een personeelsuitje plaats. De opzet van dit uitje is vrijwel ieder jaar verschillend. Waar in het verleden het complex voor de hele dag werd gesloten voor het uitje is dit de laatste jaren veranderd naar het alleen sluiten van het complex in de avonden.

De nieuwjaarsreceptie heeft altijd m.u.v. 2013 plaatsgevonden op 1 januari. In het complex wordt op deze dag gezamenlijk getoast op het nieuwe jaar, wordt er gezamenlijk gegeten en wordt er door de directie teruggekeken op het afgelopen jaar en worden de grote plannen voor het komende jaar medegedeeld.

Wandelgangen

Binnen Thermen Holiday worden er op zeer veel verschillende manieren dingen gecommuniceerd. Dit zorgt ervoor dat medewerkers gespreksonderwerpen krijgen over deze zaken en dat zij dus met elkaar dingen gaan bespreken. Medewerkers vernemen dus dingen van elkaar en zo ontstaan er gesprekken en verhalen die niet altijd op de waarheid berusten.

Kaartje bij geboorte, huwelijk, verjaardag etc.

De afdeling personeelszaken is de afdeling die de medewerkers voorzien van kaartjes bij dit soort gelegenheden. Uiteraard worden er ook onderling initiatieven genomen om medewerkers te verrassen met een kaartje.

2. Wat zijn de behoeftes van de medewerkers met betrekking tot de interne communicatie en de frequentie hiervan?

Om deze vraag te kunnen beantwoorden heb ik zowel in de enquête als in de interviews vragen gesteld over dit onderwerp. Om te onderzoeken of medewerkers tevreden zijn met de frequentie van de communicatiemiddelen was de volgende enquêtevraag relevant:

	Heel weinig			heel veel	
3. Hoeveel informatie over werk en over de organisatie krijg je momenteel van of via:	1	2	3	4	5
De directeur	60%	21,5%	7,7%	7,7%	3,1%
Je leidinggevende	4,6%	7,7%	20%	23	32,3%
Collega's	1,5%	4,6%	33,8%	44,6%	15,4%
E-mail	7,7%	9,2%	46,2%	27,7%	10,8%
Personeelsblad	27,7%	29,2%	27,7%	9,2%	6,2%
Vergaderingen	32,3%	30,8%	30,8%	4,6%	1,5%
Sociale media	24,6%	30,8%	26,2%	9,2%	9,2%
Mededelingenbord	29,2%	27,7%	32,3%	7,7%	1,5%
Nieuw planningsysteem	10,8%	18,5%	27,7%	35,4%	7,7%

In deze tabel is te zien in welke frequentie medewerkers momenteel informatie ontvangen van de door mij genoemde middelen. Opvallend is dat momenteel 60 % van de respondenten aangeeft heel weinig informatie van de directeur te ontvangen. Wat ook opvalt is dat de medewerkers heel weinig

informatie van het personeelsblad, vergaderingen en sociale media ontvangen. Ook geven medewerkers aan dat zij van hun leidinggevende heel veel informatie krijgen. Dit is het enigste middel waar het antwoord 'heel veel' uit komt. Van de andere nog niet genoemde middelen ontvangen zij niet te veel en niet te weinig informatie.

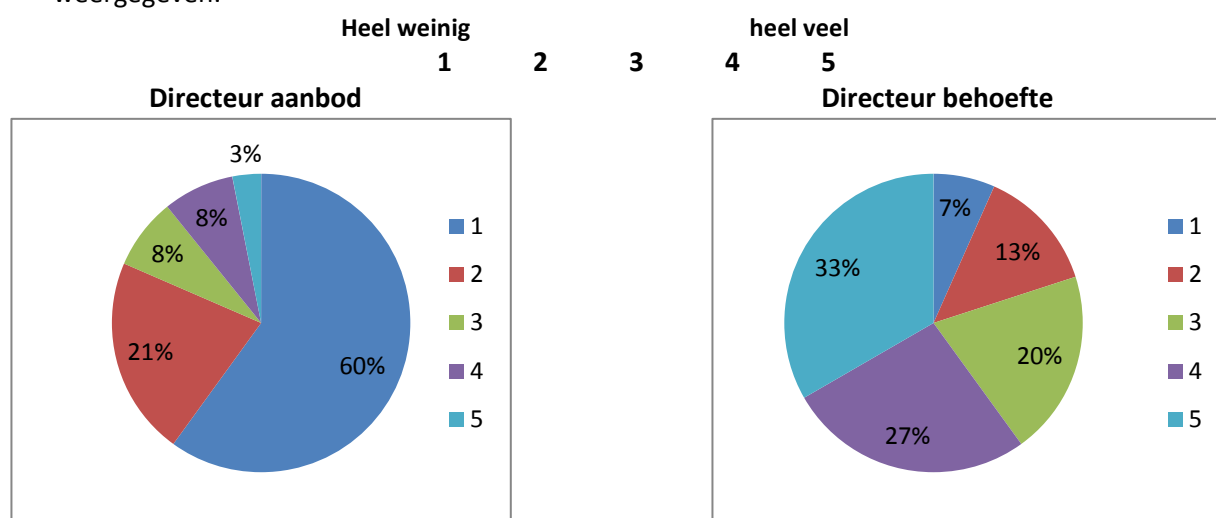
Om vervolgens deze vraag te koppelen aan behoeftes is daaropvolgend de volgende vraag gesteld:

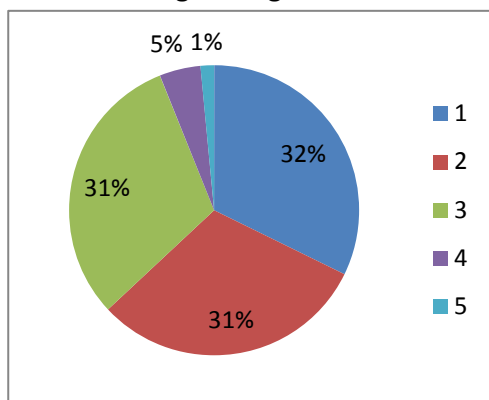
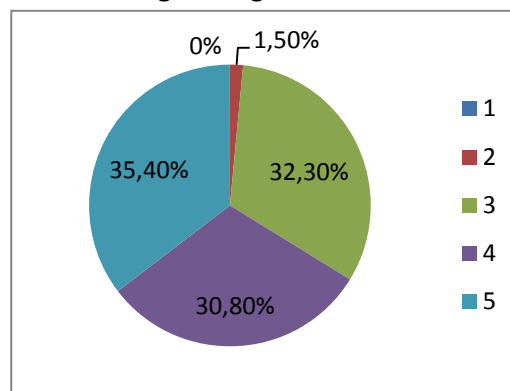
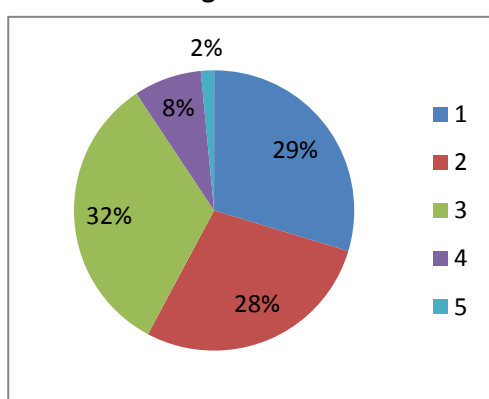
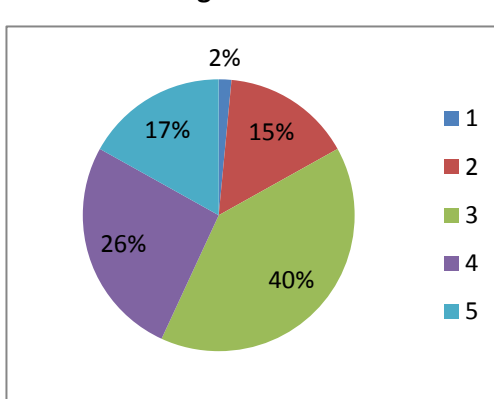
	Heel weinig			heel veel	
	1	2	3	4	5
4. Hoeveel informatie over werk en over de organisatie zou je graag willen ontvangen van of via:					
De directeur	6,2%	18,5%	40%	20%	15,4%
Je leidinggevende	0%	3,1%	12,3%	38,5%	46,2%
Collega's	0%	1,5%	23,1%	40%	35,4%
E-mail	1,5%	3,1%	18,5%	43,1%	30,8%
Personeelsblad	10,8%	16,9%	36,9%	23,1%	12,3%
Vergaderingen	0%	1,5%	32,3%	30,8%	35,4%
Sociale media	13,8%	18,5%	32,3%	21,5%	13,8%
Mededelingenbord	1,5%	15,4%	40%	26,2%	16,9%
Nieuw planningsysteem	0%	4,6%	27,7%	40%	27,7%

Deze vraag laat de verschillen zien tussen aanbod en behoefte van de interne communicatiemiddelen. Een aantal behoeftes komen overeen met het aanbod, maar een aantal behoeftes ook zeker niet. Middelen die goed overeenkomen zijn Informatie van leidinggevende en van het planningsysteem. In grote lijnen voldoen deze middelen dus aan de behoeftes van medewerkers met betrekking tot de frequentie.

Middelen die gedeeltelijk overeenkomen zijn Informatie van collega's, e-mail, personeelsblad en sociale media. Deze middelen voldoen dus gedeeltelijk aan de behoeftes van de medewerkers met betrekking tot de frequentie.

Middelen die totaal niet overeen komen zijn Informatie van de directeur, vergaderingen en mededelingenbord. Deze drie middelen voldoen dus absoluut niet aan de wensen van de medewerkers. De frequentie waarmee deze drie middelen gebruikt worden zou dus anders moeten volgens de medewerkers. Om dit duidelijk weer te geven zijn deze drie middelen in grafieken weergegeven.



Vergaderingen aanbod**Vergaderingen behoefte****Mededelingenbord aanbod****Mededelingenbord behoefte**

Ook in de interviews heb ik vragen gesteld over de frequentie. Uit de enquêtes bleek dat de frequentie van vergaderingen te laag is. Dit werd in de interviews nog eens verduidelijkt. Bijna alle geïnterviewde gaven aan dat er veel te weinig wordt vergaderd. Dit terwijl hier wel behoefte aan is. Er wordt aangegeven dat er regelmatig dingen veranderen en dat er zaken spelen die zij graag besproken zien worden in de vorm van een vergadering met de afdeling. Wel is hier duidelijk onderscheid te maken tussen leidinggevend personeel en uitvoerend personeel. Waar leidinggevende wel op regelmatige basis een vergadering hebben, geeft het uitvoerend personeel in veel gevallen zelfs aan helemaal nooit een vergadering te hebben.

Het mededelingenbord werd door de afdelingen horeca en keuken ook in de interviews genoemd. Er wordt aangegeven dat zij het gebruik hiervan allemaal nuttig vinden maar dat die informatie die er op staat in veel gevallen niet compleet is. Er wordt aangegeven dat er dan een aantal zaken spelen en er niet altijd voor wordt gekozen de belangrijkste hiervan op te hangen. Er worden dus dingen vergeten op te hangen wat het personeel eigenlijk wel zou moeten weten.

Ook wordt er in de interviews in een paar gevallen aangegeven dat medewerkers vaker het personeelsblad zouden willen ontvangen. Dit al dan niet in de zelfde vorm of in bijvoorbeeld een digitale vorm. Er wordt aangegeven dat eenmaal per kwartaal te weinig is om op de hoogte te blijven van de zaken die er spelen. Het personeelsblad is een gezamenlijk blad wat door het hele bedrijf gelezen wordt. Er wordt aangegeven dat de afdelingen grotendeels individueel werken en dat het dus leuk is als het personeelsblad vaker zal verschijnen. Op deze manier ontstaat er volgens een geïnterviewde meer binding met elkaar.

Tevens heb ik in mijn interviews gevraagd van welk middel zij graag meer communicatie zouden willen ontvangen. Vergaderingen en mededelingenbord zijn ook weer middelen die werden genoemd. Maar ook persoonlijk contact met een leidinggevende werd door een medewerker van de technische dienst en een medewerker van de massageafdeling genoemd. Ze zouden het fijn vinden als hun direct leidinggevende eens wat vaker kwam kijken op de werkvloer. Dit gebeurt te weinig waardoor zij het gevoel hebben dat hun leidinggevende niet altijd weet wat er speelt op de werkvloer.

Daarmee is een gedeelte van deze deelvraag dus beantwoord. Omdat deze deelvraag niet alleen gaat over de frequentie maar ook over andere behoeftes heb ik in de enquête gevraagd welke uitwisselingen van communicatie zij graag zouden willen verbeteren. De volgende resultaten kwamen hier uit:

	Niet graag			heel graag	
5. Ik zou graag willen dat de informatie-uitwisseling verbeterd tussen:	1	2	3	4	5
Directeur en personeel	4,6%	7,7%	27,7%	24,6%	35,4%
Directeur en leidinggevende	1,5%	1,5%	43,1%	29,2%	24,6%
Mezelf en mijn direct leidinggevend	4,6%	3,1%	35,4%	32,3%	24,6%
Collega's onderling	3,1%	9,2%	32,3%	26,2%	29,2%
Mijn afdeling en andere afdelingen	0%	1,5%	29,2%	20%	49,2%

In dit schema is te zien dat vooral de informatie-uitwisseling tussen de directeur en het personeel en de uitwisselingen tussen de verschillende afdelingen beter moeten volgens het personeel. De volgende enquête vraag laat nog eens zien dat de samenwerking tussen de verschillende afdelingen beter kan:

	Geheel mee oneens			geheel mee eens	
	1	2	3	4	5
De samenwerking tussen de verschillende afdelingen binnen de organisatie verloopt gewoonlijk soepel en plezierig	15,4%	27,7%	30,8%	23,1%	3,1%

Het merendeel zit dus aan de negatieve kant en vindt dat de samenwerking tussen de afdelingen beter zou kunnen. Ook deze vraag heb ik in mijn interviews gesteld. Het merendeel van de geïnterviewde was dan ook van mening dat de samenwerking inderdaad beter zou moeten. Er wordt aangegeven dat de afdelingen teveel bezig zijn met zich zelf en dat er te weinig wordt gekeken naar andere afdelingen. Iedere afdeling heeft zijn eigen targets en dat zorgt er soms voor dat er strijd ontstaat onderling. Er wordt aangegeven dat afdelingen elkaar beter zouden moeten helpen in plaats van onderling te concurreren.

Ook wordt er aangegeven dat de verschillende werknemers van de ene afdeling de meeste werknemers van een andere afdeling waarmee niet wordt samengewerkt amper kennen. Een leidinggevende of een medewerker van de ene afdeling komt zelden kijken op een andere afdeling hoe het er daar aan toe gaat. Ook een gezamenlijk uitje komt zelden voor. Een medewerker op de afdeling reserveringen zegt hier het volgende over:

“Ik weet niet eens wie er allemaal werken in het bedrijf. Er komen steeds meer mensen bij dus het persoonlijk contact is helemaal weg. Ik plan massages en andere behandelingen in bij collega's die ik niet eens ken. Dat vind ik wel erg jammer. Ik mis een avondje met elkaar of een dag dat we echt

dicht gaan om elkaar te leren kennen in de vorm van een uitje. Vroeger was dit wel zo maar dat is nu afgeschaft, heel erg jammer.”

Volgens een horeca medewerker komt het ook regelmatig voor dat de ene afdeling wel een mailtje ontvangt en een andere betrokken afdeling niet. Vooral in de samenwerking tussen de horeca en de gastvrouwen is dit zichtbaar. Er wordt aangegeven dat het te vaak voor komt dat de gastvrouwen niet op de hoogte zijn van bepaalde veranderingen in arrangementen, zoals bijvoorbeeld een verandering van een diner. De gastvrouwen geven dan bepaalde informatie aan de gasten terwijl er een wijziging is doorgevoerd vanuit de horeca en de keuken. Er ontstaat zo miscommunicatie, wat tot irritatie bij de gasten kan leiden.

Medewerkers hebben dus echt behoefte aan meer binding met andere afdelingen. Op de vraag: ‘Wat zou je verbeteren als jij het voor het zeggen zou hebben’ wordt een aantal keer aangegeven dat zij ervoor zouden zorgen dat de afdelingen onderling meer met elkaar te maken zouden krijgen. Er zou geen onderlinge concurrentie moeten zijn en de afdelingen zorgen er samen voor dat de resultaten goed zijn, niet ieder voor zich.

Volgens Reijnders, (2006) hebben medewerkers verschillende soorten informatie nodig om te kunnen functioneren:

- Informatie ten behoeve van het primaire proces (taakinformatie)
- Informatie over het beleid van de organisatie (beleidsinformatie)
- Informatie over de voortgang (beheerinformatie)
- Informatie over personeels- en sociale zaken (sociale informatie)

In de interviews is ook gevraagd of de medewerkers tevreden zijn met deze soorten informatie:

Taakinformatie

Alle medewerkers die ik heb geïnterviewd gaven op één na aan dat zij precies weten wat er van hen wordt verwacht op de werkvloer. De werkzaamheden zijn duidelijk en de taken die zij hebben worden begrepen. Ook wordt er aangegeven dat wanneer zaken niet duidelijk zijn, dat zij terecht kunnen bij hun leidinggevende. De medewerkers van Thermen Holiday zijn dus tevreden over de taakinformatie die zij ontvangen.

Beleidsinformatie

In de interviews wordt aangegeven dat medewerkers wel wat meer beleidsinformatie zouden willen ontvangen. Het afgelopen jaar hebben er veel veranderingen plaatsgevonden met betrekking tot nieuwe projecten, directiewisselingen etc. Medewerkers geven aan dat zij hier niet altijd van op de hoogte zijn en hier te weinig in worden betrokken. Ook wordt er aangegeven dat zij mede door deze veranderingen niet meer echt op de hoogte zijn van de missie en de visie van Thermen Holiday. Medewerkers weten niet echt meer welke kant het bedrijf op gaat. De medewerkers zouden dus graag meer betrokken worden in het beleid wat door Thermen Holiday wordt gevoerd.

Beheerinformatie

Alleen leidinggevende geven aan dat zij op de hoogte zijn van winst en verlies wat het bedrijf en de afdeling draait. Uitvoerend personeel geeft aan hier niet van op de hoogte te zijn. Dit terwijl zij hier in veel gevallen wel geïnteresseerd in zijn. Er wordt aangegeven dat het extra motivatie geeft als zij weten wanneer de omzet goed of slecht is geweest. Ook zou deze informatie het bindingsgevoel verbeteren tussen werknemers onderling omdat zij samen bijvoorbeeld voor een goede omzet hebben gezorgd.

Sociale informatie

Deze vorm van informatie is voor alle geïnterviewde duidelijk. Medewerkers weten hoe zij zich ziek moeten melden en wat de procedures zijn voor andere zaken. Er wordt aangegeven dat de informatie die zij moeten weten in het personeelshandboek staat en dat ook de afdeling personeelszaken toegankelijk is voor vragen. De sociale informatievoorzieningen zijn dus volgens de medewerkers in orde.

3. Wat is de waardering voor de gebruikte communicatiemiddelen en het nieuw in gebruik genomen digitale systeem?

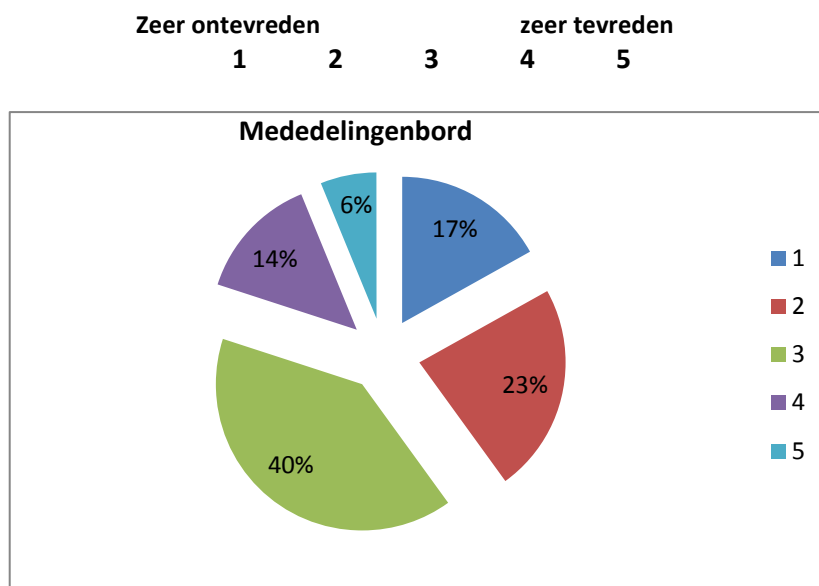
Om deze vraag te kunnen beantwoorden is eerst bekeken welke communicatiemiddelen voornamelijk worden gebruikt binnen Thermen Holiday. De meest gebruikte en genoemde middelen zijn:

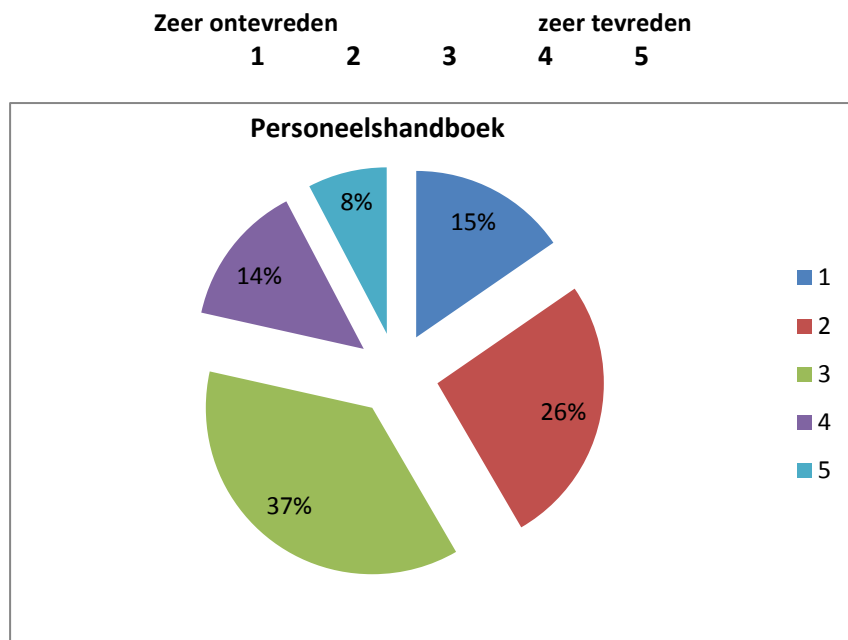
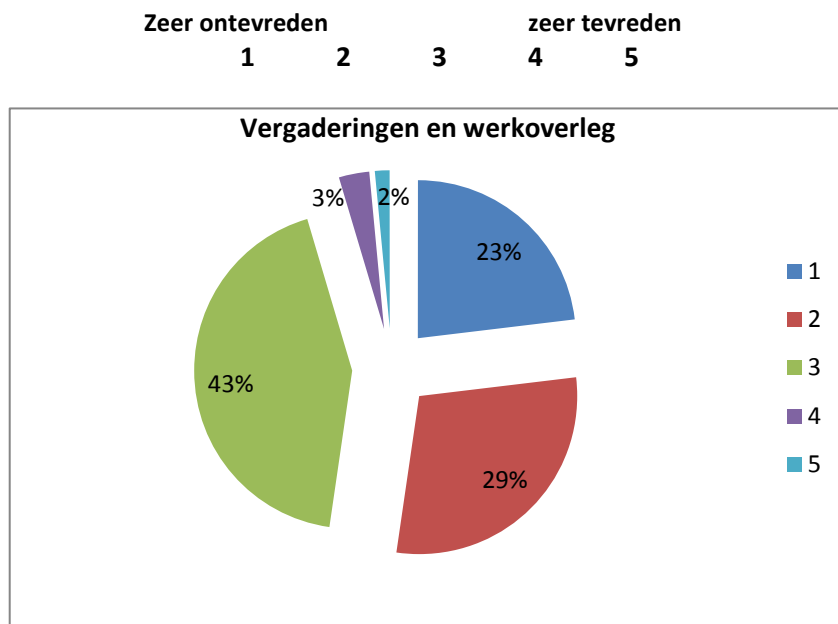
- E-mail;
- Personeelsblad;
- Mededelingenbord;
- Sociale media;
- Digitaal planningsysteem;
- Vergaderingen en werkoverleg;
- Personeelshandboek

Vervolgens heb ik in de enquêtes en tijdens de interviews gevraagd hoe zij deze middelen waarden. In de enquêtes kwamen de volgende resultaten uit de waarderingsvragen:

1. Bent u tevreden over de verschillende communicatiemiddelen?	1	2	3	4	5
E-mail	4,6%	7,7%	40%	30,8%	18,5%
Intranet	18,5%	18,5%	43,1%	13,8%	6,2%
Personeelsblad	9,2%	15,4%	47,7%	23,1%	4,2%
Mededelingenbord	16,9%	23,1%	40%	13,8%	6,2%
Sociale media	7,7%	16,9%	43,1%	26,2%	6,2%
Het nieuwe digitale planningsysteem	7,7%	16,9%	23,1%	38,5%	12,3%
Vergaderingen en werkoverleg	23,1%	29,2%	43,1%	3,1%	1,5%
Personeelshandboek	15,4%	26,2%	36,9%	13,8%	7,7%

In dit schema is te zien dat vooral het e-mail gebruik en het digitale planningsysteem goed worden gewaardeerd. De mededelingenborden, vergaderingen en werkoverleg en het personeelshandboek krijgen de slechtste beoordelingen. Dit is duidelijk te zien in de volgende grafieken:





Sociale media en het personeelsblad zijn de twee overgebleven communicatiemiddelen. Deze middelen scoren gemiddeld. Ze worden niet slecht gewaardeerd maar ook niet heel goed. Omdat Thermen Holiday zeer benieuwd was naar de waardering voor het nieuw in gebruik genomen planningsysteem heb ik als stelling in mijn enquête genoemd 'ik vind het nieuwe digitale planningsysteem prettig werken.'

	Geheel mee oneens			geheel mee eens	
	1	2	3	4	5
Ik vind het nieuwe digitale planningsysteem prettig werken	9,2%	13,8%	30,8%	30,8%	15,4%

In deze directe vraag is te zien dat de respondenten positief zijn over het gebruik van het systeem. Medewerkers vinden het systeem dus prettig werken. De volgende drie enquête vragen gaan over de inhoud van de middelen:

	Geheel mee oneens			geheel mee eens	
Wanneer wij een bespreking hebben is deze effectief en efficiënt	1 10,8%	2 30,8%	3 33,8%	4 23,1%	5 1,5%
Wanneer wij een bespreking hebben, zijn de resultaten de moeite waard	10,8%	29,2%	38,5%	18,5%	3,1%

Wanneer er een bespreking plaatsvindt wordt deze zichtbaar niet altijd als efficiënt en de moeite waard ervaren.

Ik ben tevreden over de communicatie tussen mij en mijn directe leidinggevende	7,7%	4,6%	20%	41,5%	26,2%
--	------	------	-----	--------------	-------

De communicatie tussen het personeel en zijn of haar leidinggevende verloopt volgens het overgrote deel van de respondenten goed. Maar een klein gedeelte geeft aan hier absoluut niet tevreden over te zijn.

In de enquête vragen is het niet mogelijk om naar achterliggende gedachte te vragen. Waarom het personeel dus tevreden of juist ontevreden is over een communicatiemiddel blijft dus nog onbeantwoord. Ook of de medewerkers tevreden zijn met de inhoud van de communicatie blijft onbeantwoord. Daarom zijn deze vragen ook tijdens de interviews gesteld en worden de motieven duidelijk.

E-mail

Zoals eerder aangegeven wordt binnen Thermen Holiday zeer veel gebruik gemaakt van de e-mail. Uit de enquête vragen is gebleken dat het e-mail gebruik goed wordt gewaardeerd. In de interviews komen de volgende resultaten naar boven:

Een groot deel van de communicatie binnen Thermen Holiday verloopt via de mail. Wanneer er veranderingen zijn, wanneer er wat moet gebeuren, wanneer iets goed of slecht gaat, wanneer iets besteld moet worden etc. Allemaal informatie wat grotendeels per mail wordt gecommuniceerd. Medewerkers geven aan dat ze hier tevreden over zijn en dit een prettige manier van werken vinden. De geïnterviewde gaven bijna allemaal aan dat zij tevreden waren met de inhoud van de e-mailberichten die zij ontvangen. Mocht er iets onduidelijk zijn sturen ze vaak een mailtje en wordt er in het algemeen op korte termijn antwoord gegeven. De e-mail wordt dus top-down en bottom-up gebruikt, maar ook horizontaal omdat iedere medewerker via de mail contact kan zoeken met elkaar.

Eén keer wordt aangegeven door een medewerker van de gastvrouwen dat er te veel gemaïld wordt waardoor er steeds minder persoonlijk contact ontstaat. Ook wordt er één keer aangegeven door een horecamedewerker dat de communicatie nog wel wat duidelijker en uitgebreider mag. "Sommige dingen hoor ik pas een week later en dan blijkt dat veel medewerkers het al wisten terwijl ik er nog niks van af weet", werd er verteld.

Personeelsblad

Uit de enquête blijkt dat het personeelsblad redelijk wordt gewaardeerd. Niet slecht en ook niet goed. Zoals eerder aangeven verschijnt het personeelsblad vier keer per jaar. Een aantal wat volgens de één te weinig is en voor de ander genoeg. Ook de meningen over de inhoud van dit blad zijn erg verdeeld. Iedereen op één na leest het blad, maar regelmatig wordt aangegeven dat de inhoud elke keer hetzelfde is maar dan betrekking op andere medewerkers of andere zaken. Ze geven aan dat in iedere uitgave van het blad nieuwe medewerkers worden voorgesteld en er een kookrecept in staat. Er zou dus wat meer afwisseling moeten komen volgens hen. Als reden van deze eentonigheid wordt aangegeven dat de persoon wie het blad schrijft niet tot weinig betrokken is bij het personeel.

Als de verantwoordelijke meer betrokken zou zijn met het personeel zouden er onderwerpen in staan die dichter bij de medewerkers komen dan nu vaak het geval is. Ook vinden een aantal van de geïnterviewde het blad geldverspilling. Het kost veel geld om het blad te printen en omdat de informatie in het blad iedere keer hetzelfde is wordt het als overbodig gezien. Als alternatief noemen zij een digitaal blad. Medewerkers kunnen dan zelf bepalen of ze het uitprinten of digitaal lezen.

Zoals ik net zei is niet iedereen negatief over het blad. De personen die het blad als positief beoordelen vinden over het algemeen ook dat het blad wel vaker mag verschijnen. Het is een gezamenlijk blad dus medewerkers komen informatie over andere afdelingen te weten die zij tijdens hun werkzaamheden niet komen te weten.

Mededelingenborden

In de enquête blijkt dat de mededelingenborden niet goed worden gewaardeerd. Dit heeft ook te maken met het feit dat veel medewerkers niet te maken hebben met de mededelingenborden omdat zij niet op de plekken komen waar deze hangen.

De medewerkers die wel te maken hebben met de mededelingenborden geven aan dat het wel een handig middel is om dingen te weten te komen. De informatie die er staat is duidelijk en helpt de medewerkers belangrijke zaken te onthouden. Wel wordt er aangegeven dat het mededelingenbord wel wat vaker mag worden bijgewerkt. Er staan soms te veel oude berichten op die niet altijd meer van toepassing zijn. Dit zijn dan vooral berichten over oude arrangementen en oude gebeurtenissen. Ook geven de geïnterviewde aan dat er soms belangrijke mededelingen ontbreken. Zoals eerder vermeld komen er berichten op het mededelingenbord die ook per mail verstuurd zijn. Volgens medewerkers wordt dit alleen niet altijd consistent gedaan. Sommige belangrijke mededelingen komen niet op het bord en de andere weer wel.

Het planningsysteem

Medewerkers die te maken hebben met dit systeem zijn allemaal zeer tevreden over het gebruik. Het systeem is duidelijk en het werkt makkelijk. Medewerkers vinden het prettig dat ze precies zien wanneer ze moeten werken en hoeveel uur zij al gewerkt hebben. Ook weten ze allemaal hoe het systeem werkt en maken zij regelmatig gebruik hiervan. Omdat de berichten die vanuit de staf naar de medewerkers worden verstuurd via de e-mail binnen komen wordt er ook aangegeven dat deze berichten allemaal worden gelezen. Vanuit de ontvangen e-mail kan dan op het systeem worden ingelogd en medewerkers kunnen vervolgens de berichten bekijken.

Vergaderingen en werkoverleg

Zoals eerder is aangegeven, vinden medewerkers dat er te weinig vergaderingen plaatsvinden binnen Thermen Holiday. In de interviews blijkt dat dit niet voor leidinggevende geldt maar vooral voor het uitvoerende personeel. Leidinggevende geven aan dat zij voldoende overleg hebben. Dit overleg gaat dan vaak over financiën en het behalen van targets. Ze worden hier dus goed in betrokken en zijn daar tevreden over. De vraag of de geïnterviewde tevreden zijn met de manier hoe de vergaderingen worden georganiseerd kon dus alleen door de leidinggevende worden beantwoord.

Op de vraag of de leidinggevende meer met hun personeel zouden willen vergaderen werd positief gereageerd. Als nadeel geven zij aan dat hun personeel bestaat uit veel studenten en dat het lastig is om iedereen te bereiken tijdens een vergadering.

Personeelshandboek

Over het personeelshandboek was iedereen die ik heb geïnterviewd duidelijk. Zonder uitzondering werd aangegeven dat het handboek veel te dik is en dat er veel te veel onduidelijke informatie in staat. Het boek is in een taal geschreven die alleen P&O afgestudeerden begrijpen is een uitspraak die twee keer is gevallen. Ook is het handboek volgens het personeel veel te eenzijdig. ``Er staan vooral plichten in maar onze rechten als medewerker wordt amper over gesproken'', aldus een medewerker van de gastvrouwen.

Als medewerkers in een situatie komen dat zij iets moeten weten, wordt er in het handboek gekeken maar anders niet. Het boek zou dus volgens de medewerkers veel bondiger moeten en in een taal worden geschreven die iedereen begrijpt.

4. *Voldoet de inhoud van de interne communicatieberichten aan de eisen en verwachtingen van de medewerkers?*

In de vorige twee deelvragen is een groot deel van deze deelvraag al beantwoord. Zo is op pagina 23 in het schema van aanbod en behoefte al te zien in hoeverre eisen van medewerkers m.b.t. de frequentie overeen komt met de behoeftes van medewerkers. Vooral de informatie die zij ontvangen van de directeur, van vergaderingen en van het mededelingenbord kwam niet overeen met de behoeftes en dus ook niet hun eisen en hun verwachtingen. Informatie die zij ontvangen van leidinggevende en van het planningsysteem voldeden wel aan de eisen en verwachtingen. Informatie van collega's, e-mail, personeelsblad en sociale media komen gedeeltelijk overeen met de verwachtingen en eisen van medewerkers.

Ook in de interviews is tijdens de waardering vragen gesproken over eisen en verwachtingen. In de vorige deelvraag is dit te lezen. Er is een duidelijk verband te merken tussen de frequentie en de eisen en verwachtingen met betrekking tot de inhoud. Medewerkers die aangeven voldoende informatie te ontvangen van een bepaald middel geven vervolgens ook aan tevreden te zijn met de inhoud.

In de vorige deelvraag is ook te lezen dat de inhoud van het personeelsblad, van het personeelshandboek en van het mededelingenbord inhoudelijk niet goed worden gewaardeerd. Vooral bij het personeelsblad en in het personeelshandboek is dit duidelijk het geval. De inhoud is iedere keer hetzelfde, de inhoud staat niet duidelijk omschreven en de inhoud wordt niet goed bijgehouden en is dus verouderd zijn uitspraken die meerdere keren zijn genoemd.

5. Welke interne communicatiemiddelen ontbreken er binnen Thermen Holiday?

Deze deelvraag heb ik letterlijk als openvraag in mijn enquête gesteld. De volgende antwoorden werden het meest genoemd:

- Communicatie over wie nu directeur is en wat er gaat gebeuren verder;
- Intranet met een duidelijk overzicht van alle acties, technische zaken en veranderingen;
- Gegevens over winst en verlies, bespreking van andere cijfers;
- Goedwerkend apparatuur; (slechte communicatie naar gasten)
- Persoonlijk contact tussen leidinggevende;
- Aanspreekpunt voor problemen;
- Terugkoppeling;
- Overleg tussen samenwerkende afdelingen;
- Feedback van boven af. (waardering)

Vooraf intranet en persoonlijk contact wordt gemist. Een paar jaar terug werd er binnen Thermen Holiday wel gebruikt gemaakt van intranet. Medewerkers die hier toen gebruik van maakte begrijpen dan ook niet waarom dit nu niet meer wordt gebruikt. Een medewerker van de technische dienst zegt hier het volgende over: *"Intranet mis ik echt binnen Thermen Holiday, er zou echt een middel moeten zijn alleen voor de interne communicatie. Niet alleen voor techniek maar ook voor andere afdelingen. Het moet wel beknopt zijn. Als dingen eraf kunnen moet dit ook gebeuren zodat het geen hele lijst met informatie wordt."*

Persoonlijk contact en terugkoppeling zijn ook punten die in de interviews genoemd worden. Medewerkers hebben niet echt het gevoel dat de directie/staf echt interesse toont in zaken die op de werkvloer afspelen. Als er meer interesse wordt getoond en medewerkers worden beter gewaardeerd voor hun werk zal dat zich terug betalen in meer motivatie, aldus het personeel.

6. Wat zijn de huidige knelpunten en ontevredenheden op het gebied van de interne communicatie?

Om erachter te komen wat de knelpunten en ontevredenheden zijn met betrekking tot de interne communicatie binnen Thermen Holiday heb ik hier in mijn interviews naar gevraagd. Verschillende antwoorden kwamen hier uit. Hieronder een overzicht met uitspraken van medewerkers na vragen die betrekking hadden op knelpunten en ontevredenheden:

- Door gebrek aan communicatie ontstaan er problemen. Soms komt er informatie niet goed door en ontstaat er miscommunicatie. Daarom is het goed dat de manager vaker langs komt op de werkvloer om dingen door te geven;
- Vaak te kort voor een daadwerkelijke verandering krijgt het personeel pas iets te horen. Er worden te snel dingen besloten en wij hebben daar eigenlijk geen invloed op. Wij geven vanuit onze ervaring aan dat iets niet werkt, maar toch wordt de verandering zonder overleg met ons doorgevoerd en dan blijkt het inderdaad niet te werken. Ze denken soms dat we gek zijn lijkt het wel. Dus vragen ze het niet, terwijl medewerkers er meer kijk op hebben;
- Slechte communicatie, zelf heb ik niet veel problemen. Ik denk dat problemen ontstaan omdat er verkeerde dingen door de verkeerde personen worden gezegd;
- Persoonlijke communicatie ontbreekt. Hierdoor weten managers en de directie niet wat er speelt;
- Wanverhalen. Mensen praten dingen die niet kloppen;
- Ontevreden over de waardering die je hier krijgt. Door collega's en gasten die ik spreek wel, maar niet van bovenaf. Het contact is heel weinig met de directie, ze weten dat je er bent maar er is geen contact. Ook geen functioneringsgesprekken. Dat vind ik wel heel raar, dit zou één keer per jaar moeten plaatsvinden;
- Vanuit de directie komen ze niet kijken hoe het gaat op de afdelingen, er is dus te weinig controle. Ook medewerkers van de verschillende afdelingen weten totaal niet hoe het werkt op een andere afdeling. We weten dus van elkaar niet waar we mee bezig zijn;
- Als ik iets aan mijn leidinggevende vraag krijg ik een duidelijk antwoord. Maar vaak zijn dit punten die de hele afdeling aangaan. Het zou dus ook in groepsverband besproken moeten worden via vergaderingen;
- Te weinig werkoverleg en te weinig e-mailgebruik. Ik hoor dingen achteraf en dan is het al te laat. Ik ben ook een aanspreekpunt voor gasten en sta dan ook voor schut als zij iets vragen en ik er geen antwoord op kan geven;
- Veranderingen worden veel te laat gecommuniceerd. Dit moet echt veel beter. Ik hoor het ook van iedereen om me heen dat zij dit ook zo ervaren. Er ontstaan discussies terwijl dit helemaal niet nodig is als het personeel iedere keer op de hoogte wordt gebracht;
- De nieuwe tijdelijke directie heb ik nog nooit gezien. De directie maar ook andere managers mogen best een keer bij de balie langs komen om eens een gesprekje aan te gaan. Ook personeelszaken is amper betrokken bij het personeel. Terwijl ze er wel voor ons zouden moeten zijn. Ik heb echt het gevoel dat ze er alleen zakelijk voor je zijn, voor je contract enz. Voor privé gesprekken is het niet een open deur, ze tonen namelijk weinig interesse en zijn veel te weinig betrokken;
- Wij krijgen vaak maar één klein deel door van bepaalde informatie maar verder niks. Dan hoor ik bijvoorbeeld iets maar vervolgens niks meer. Hierdoor ontstaat er onduidelijkheid en gaan mensen dus roddelen zodat er miscommunicatie ontstaat;
- Soms krijg je alleen het nodige te weten, maar de informatie er omheen ontbreekt. Je hoort bijvoorbeeld dat iets niet mag, maar een reden ontbreekt dan.

Veel van deze knelpunten hebben betrekking op het communiceren van veranderingen, ontbreken van vergaderingen, het niet volledig meekrijgen van informatie, gebrek aan communicatie en het ontbreken van persoonlijk contact tussen personeel en het management.

7. Hoe kunnen deze knelpunten en ontevredenheden worden opgelost?

Om te onderzoeken hoe deze knelpunten op te lossen zijn, heb ik eerst onderzoek gedaan naar relevante theorie. Ik heb gekeken naar oplossingen van knelpunten die aansluiten op de punten die door medewerkers van Thermen Holiday werden genoemd in de vorige deelvraag.

Slecht functionerende teams, spanningen in de hiërarchie, competentiestrijd en fricties tussen afdelingen en functies kunnen de organisatie ondermijnen. Uitstekend georganiseerde veranderingsprojecten raken soms in het slop, enkel en alleen vanwege slechte communicatie en samenwerking. Elke manager wordt af en toe geconfronteerd met communicatie en samenwerkingsproblemen. Managen is óók de kwaliteit van de samenwerking verbeteren. (*Mastenbroek, W.F.G, 1985*)

1. Communicatie blijkt het grote probleem te zijn bij veranderingsprocessen. Informatie voor en tijdens het proces dient meer te zijn dan alleen het rondsturen van schriftelijke en informatie per e-mail. Als de directie denkt een glashelder overzicht van de verandering te hebben gecommuniceerd blijkt dit vaak voor het personeel anders te liggen. Een grotere informatie-inspanning voor het geven van voorlichting is noodzakelijk (*Van Gils, 2003*)
2. Een belangrijke vaardigheid op het vlak van leidinggeven heeft bekendheid gekregen als 'management by walking around' (ook wel 'management by wandering around' genoemd). Leidinggevendenden laten zich dan vaak op de werkplek zien. Op allerlei manieren vergemakkelijken ze de communicatie met hun personeel. Ze streven naar informele en persoonlijke verhoudingen en gaan ook contacten buiten de werkuren niet uit de weg. Ze tonen zich benaderbaar. (*Wrapp, H.E, 1984*)
3. Informeren, enthousiasmeren en aansturen. En niet alleen als eenrichtingsverkeer, maar als wisselwerking. Als marketeer of back-office hoor je natuurlijk graag de reacties van de klant. Informeren en motiveren is niet alleen benodigd bij aanvang van het project, maar ook tijdens en na het project. (*Managementsite, 2007*)

Dit zijn drie oplossingen die direct door het management van Thermen Holiday kan worden overgenomen. Uit mijn onderzoek is gebleken dat communicatie bij veranderingen, persoonlijk contact en het te weinig motiveren van personeel problemen zijn die voor knelpunten en ontevredenheden zorgen binnen Thermen Holiday. Ook heb ik in mijn interviews gevraagd hoe medewerkers denken problemen op te lossen. Hieronder een aantal uitspraken:

- Personeel moet elkaar meer helpen en niet alleen elkaar op fouten wijzen. Als er iets niet goed gaat probeer dan ook aan te geven hoe het bijvoorbeeld dan wel goed zal gaan. Meer elkaar helpen zodat je één bedrijf kan worden;
- Als er dingen slecht gaan krijgen wij dit gelijk te horen. Maar wanneer we dingen goed doen horen wij dit niet. Ik mis af en toe de waardering voor mijn werk. Een complimentje hier en daar zou ik wel eens fijn vinden. Dat zorgt ook voor motivatie en de drive om verder te gaan. Dat mis ik gewoon nu, soms weet je niet waar je het voor doet;
- Een goed werkend intranet systeem waar belangrijke mededelingen worden gecommuniceerd;

- Persoonlijk communicatie kan niet alleen via de mail. Ze moeten juist kijken op de vloer hoe het gaat. Dit gebeurt nu te weinig, terwijl dat juist heel goed is. Als die interesse er zal zijn krijg je er veel voor terug;
- Als er dingen veranderen, vind ik dat het management ook moet praten met de mensen wie uiteindelijk de verandering ondergaan. Ze veranderen dan iets zonder te vragen aan het personeel hoe wij daarover denken. Terwijl wij dan allang weten dat het niet gaat werken. Dus als de leidinggevende even overleggen zouden zij gemerkt hebben dat de verandering niet gaat werken;
- Er moet onderling meer draagvlak komen. Een beetje zoals in Amerika, daar doen ze heel veel aan teambuilding. Wij doen helemaal niks onderling. Mensen kennen elkaar niet op andere afdelingen. Er zou iets moeten komen waardoor je andere afdeling leert kennen. Bijvoorbeeld een dagje meelopen op een andere afdeling.

H4: Conclusies per deelvraag

Welke communicatiemiddelen?

Binnen Thermen Holiday zijn de communicatiemiddelen op te splitsen in: Individueel, collectief, schriftelijk formeel en informeel. In deze splitsingen zijn veel soorten middelen te onderscheiden, maar de middelen die het meest worden gebruikt binnen Thermen Holiday zijn:

- E-mail;
- Personeelsblad;
- Mededelingenbord;
- Sociale media;
- Digitaal planningsysteem;
- Vergaderingen en werkoverleg;
- Personeelshandboek.

Interne communicatie kent volgens Reijnders, (2010) drie functies: smeefunctie, bindfunctie en interpretatiefunctie. Ook de boven genoemde middelen beschikken binnen Thermen Holiday over deze functies. Zo zorgen e-mail, de mededelingenborden en het digitale planningsysteem voor de smeefunctie van interne communicatie. Deze middelen zorgen ervoor dat de processen door blijven draaien en medewerkers weten waar ze aan toe zijn.

De middelen sociale media, het personeelshandboek en het personeelsblad vormen samen de middelen die zorgen voor de bindfunctie binnen Thermen Holiday. Het zijn de middelen die zijn ontwikkeld voor het personeel, met als doel de medewerkers te binden met elkaar en met de organisatie.

Vergaderingen en werkoverleggen binnen Thermen Holiday vormen de interpretatiefunctie van interne communicatie. Medewerkers en managers praten met elkaar over zaken die spelen en proberen vervolgens met elkaar oplossingen te zoeken.

Behoeftes van medewerkers

In de enquêtes is gevraagd naar aanbod van communicatie en behoeftes van communicatie. Uit deze vraag is te concluderen dat middelen die goed overeenkomen Informatie van leidinggevende en van het planningsysteem zijn. Middelen die gedeeltelijk overeenkomen zijn Informatie van collega's, e-mail, personeelsblad en sociale media. Informatie wat slecht overeenkomt is informatie van de directeur, vergaderingen en van de mededelingenborden. Er kan dus geconcludeerd worden dat de frequentie waarmee deze middelen en informatievoorzieningen gebruikt worden omhoog zouden moeten volgens de medewerkers.

Ook in de interviews zijn vragen gesteld over de frequentie van de communicatiemiddelen. Daaruit bleek dat er veel te weinig wordt vergaderd, dat informatie op de mededelingenborden vaker vernieuwd mag worden, dat medewerkers vaker dan eens per drie maanden een vorm van een personeelsblad willen ontvangen en dat er op een aantal afdelingen meer persoonlijk contact gewenst wordt.

Een te lage contactfrequentie is volgens Boon, (2005) schadelijk. Een goede frequentie verbeterd de kwaliteit van de relatie. Wel moet er gewaakt worden voor een te hoge contactfrequentie. Bedrijven moeten niet te veel informatie sturen. Ook moeten medewerkers niet te veel inspanning leveren om de boodschap te verwerken en te begrijpen om informatie overload te voorkomen. De medewerkers kunnen anders geïrriteerd raken. (Boon, 2005)

Binnen Thermen Holiday worden deze signalen ook opgevangen. Uit de enquête is gebleken dat ruim 48% aangeeft dat de informatie die zij ontvangen niet duidelijk en compleet is. 38 % geeft aan

dat ze hier niet heel ontevreden over zijn maar ook niet tevreden. Het merendeel van de respondenten ervaart de informatie dus regelmatig als incompleet en onduidelijk. Ook wordt er aangegeven dat er af en toe te veel gebruik wordt gemaakt van de e-mail wat ten koste gaat van de persoonlijke communicatie. Persoonlijke communicatie is ook een onderwerp wat een paar keer in de interviews ter sprake is gekomen. Er wordt aangegeven dat sommige medewerkers graag wat meer persoonlijke informatie zouden willen ontvangen van hun leidinggevenden. Uit een internationaal onderzoek van Randstad is ook gebleken dat zeven van de tien werknemers persoonlijk contact met collega's en leidinggevende belangrijker vinden dan contact via de telefoon of per e-mail. (Randstad, 2012)

Er kan dus geconcludeerd worden dat er binnen Thermen Holiday te weinig informatie wordt geschonken aan persoonlijke communicatie.

Samenwerking tussen verschillende afdelingen wordt ook als een verbeterpunt genoemd. In de enquête wordt door maar liefst 69% van de respondenten aangegeven dat zij de communicatie tussen de verschillende afdelingen graag verbeterd zien worden. Ook in de interviews wordt dit aangegeven. De afdelingen werken te veel langs elkaar heen en zijn dus vaak niet op de hoogte van belangrijke zaken die er spelen op andere afdelingen. Ook wordt aangegeven dat afdelingen elkaar beter zouden moeten helpen in plaats van onderling te concurreren. Het ontbreken van persoonlijk contact komt ook in deze vraag naar voren. Medewerkers van de ene afdeling kennen vaak de medewerkers van andere afdelingen niet, en dat vinden zij jammer. Graag zouden zij gezamenlijk wat meer activiteiten ondernemen.

Taakinformatie, beleidsinformatie, beheerinformatie en sociale informatie zijn vier soorten informatie die medewerkers allemaal nodig hebben om optimaal te kunnen functioneren. (Reijnders, 2006) Binnen Thermen Holiday zijn de medewerkers tevreden over de taakinformatie en de sociale informatie die zij ontvangen en waar zij toegang tot hebben. Beheerinformatie en beleidsinformatie vinden zij echter ondermaats. Medewerkers zijn amper op de hoogte van de laatste ontwikkelingen binnen Thermen Holiday, waardoor zij ontgaan wat de missie en de visie is. Ook gegevens over winst of verlies wordt te weinig aan het personeel gecommuniceerd. Dit leidt tot onvrede en mogelijk zelfs motivatieproblemen.

Waardering van communicatiemiddelen

Uit de enquête is gebleken dat het e-mail gebruik en het digitale planningsysteem goed wordt gewaardeerd. Slechts 12% van de respondenten geeft aan ontevreden te zijn met de e-mail. 24% geeft aan ontevreden te zijn met het digitale planningsysteem. Het mededelingenbord, vergaderingen en werkoverleg en het personeelshandboek krijgen in de enquête de minste waardering.

In de interviews komend de achterliggende gedachten naar voren:

E-mail

Een groot deel van de communicatie verloopt via de mail. Medewerkers geven aan dat zij hier tevreden over zijn en dit een prettige manier van werken vinden. Medewerkers geven aan dat wanneer er iets niet duidelijk is en zij om uitleg vragen zij snel reactie per mail terug ontvangen.

Personeelsblad

Iedereen op één na die is geïnterviewd geeft aan het blad te lezen maar regelmatig wordt aangegeven dat de inhoud elke keer hetzelfde is maar dan betrekking op andere medewerkers of andere zaken. Er zou dus wat meer afwisseling moeten komen volgens hen. Als reden wordt aangegeven dat de persoon wie het blad schrijft niet tot weinig betrokken is bij het personeel.

Ook vinden een aantal van de geïnterviewde het blad geldverspilling. Als alternatief noemen zij een digitaal blad.

Volgens van Ruler, (1998) moet er met communicatiemiddelen die het hele bedrijf aangaan meer rekening worden gehouden met verschillende behoeftes. De ene medewerker is de andere niet. Medewerkers van de technische dienst hebben andere informatiebehoeften dan medewerkers uit de keuken. (Van Ruler, 1998)

Het personeelsblad voldoet volgens de geïnterviewde dus niet aan de verschillende wensen van medewerkers. De personen die het blad wel als positief beoordelen, vinden over het algemeen ook dat het blad wel vaker mag verschijnen. De meningen zijn dus verdeeld.

Mededelingenbord

In de enquête blijkt dat de mededelingenborden niet goed worden gewaardeerd. In de interviews wordt aangegeven dat alleen door het horeca en keuken personeel en soms door de gastvrouwen de borden worden gelezen. Zij geven aan dat het wel een handig middel is om dingen te weten te komen. Wel wordt er aangegeven dat het mededelingenbord wel wat vaker mag worden bijgewerkt. Er staan soms te veel oude berichten op die niet altijd meer van toepassing zijn.

Het planningsysteem

Medewerkers die te maken hebben met dit systeem zijn allemaal zeer tevreden over het gebruik. Het systeem is duidelijk en het werkt makkelijk. Medewerkers vinden het prettig dat zij precies zien wanneer ze moeten werken en hoeveel uur zij al gewerkt hebben. Ook weten de medewerkers allemaal hoe het systeem werkt en maken zij regelmatig gebruik hiervan.

Vergaderingen en werkoverleg

De vraag of medewerkers tevreden zijn met de manier hoe vergaderingen worden georganiseerd kon alleen door leidinggevendenden worden beantwoord. Uitvoerend personeel geeft aan zelden tot nooit te vergaderen. Dit terwijl de medewerkers wel aangeven allemaal behoefte te hebben aan vergaderingen. Leidinggevendenden gaven aan dat wanneer zij een vergadering hebben dit meestal gaat over de behaalde resultaten. Op de vraag of zij met hun personeel zouden willen vergaderen waren ze positief. Als nadeel geven zij aan dat hun personeel bestaat uit veel studenten en dat het lastig is om iedereen bij elkaar te krijgen voor een vergadering.

Personeelshandboek

Over het personeelshandboek was iedereen die ik heb geïnterviewd duidelijk. Zonder uitzondering werd aangegeven dat het handboek veel te dik is en dat er veel te veel onduidelijke informatie in staat. Het boek is in een taal geschreven die alleen P&O afgestudeerde begrijpen is een uitspraak die twee keer is gevallen. Als medewerkers in een situatie komen wanneer zij iets moeten weten, wordt er in het handboek gekeken maar anders niet. Dit omdat veel van de informatie onbruikbaar en eenzijdig is. Van Riel, (2001) geeft aan dat wanneer middelen onbruikbaar en eenzijdig zijn de waardering omlaag gaat. Binnen Thermen Holiday is hier dus met het personeelshandboek sprake van. Het boek zou dus volgens de medewerkers veel bondiger moeten en in een taal worden geschreven die iedereen begrijpt.

Welke interne communicatiemiddelen ontbreken er binnen Thermen Holiday?

In de enquête is gevraagd welke communicatiemiddelen er ontbreken binnen Thermen Holiday. Als ontbrekend middel werd alleen een goed werkend intranet systeem genoemd waar korte en heldere berichten worden geplaatst. Ook tijdens een interview werd het ontbreken van dit middel bevestigd. De andere ontbrekende zaken die werden genoemd hadden vooral betrekking op informatie-uitwisseling. Punten zoals: Persoonlijk contact met leidinggevende, aanspreekpunt voor problemen, waardering en inzicht in winst of verlies van de organisatie werden regelmatig genoemd.

Ook in de interviews komen deze punten ter sprake waardoor ik tot de conclusie ben gekomen dat medewerkers echt behoefte hebben aan verbetering van de bovengenoemde punten.

Knelpunten en ontevredenheden

In de interviews is gevraagd naar knelpunten en ontevredenheden. Op deze vraag werden uiteenlopende antwoorden gegeven. Deze zijn op pagina 34 terug te lezen en liggen eigenlijk in het verlengde van de middelen en informatie-uitwisselingen die volgens de medewerkers ontbreken binnen Thermen Holiday.

Uit de interviews blijkt ook dat medewerkers zich niet altijd betrokken voelen tijdens veranderingen. Medewerkers hebben het gevoel dat er niet naar ze geluisterd wordt en dat de communicatie dus eenzijdig is. Er wordt aangegeven dat zij tijdens een verandering niet het idee hebben dat zij een bijdrage mogen leveren. Volgens van Riel, (2001) en Reijnders,(2010) is betrokkenheid echter wel zeer belangrijk. Medewerkers zullen zich meer verbonden voelen met de organisatie wanneer zij betrokken zijn. Medewerkers zijn een belangrijke bron van kennis en informatie en deze blijven nu dus vaak onbenut wanneer er belangrijke zaken zoals bij veranderingen worden doorgevoerd.

Hoe zijn deze knelpunten en ontevredenheden op te lossen?

Vanuit de theorie is gezocht naar oplossingen om knelpunten op te lossen die ontstaan tijdens interne communicatie. Drie van de gevonden oplossingen zijn ook rechtstreeks toe te passen binnen Thermen Holiday:

1. Een grotere informatie-inspanning voor het geven van voorlichting tijdens veranderingsprocessen. (*Van Gils, 2003*)
2. Management by walking around. Managers laten zich meer zien op de werkvloer waardoor zij een aanspreekpunt vormen en de communicatie makkelijker maken. (*Wrapp, H.E, 1984*)
3. Informeren, enthousiasmeren en aansturen van medewerkers in de vorm van een wisselwerking. Medewerkers moeten worden gemotiveerd waardoor wederzijdse waardering ontstaat. (*Managementsite, 2007*)

Volgens Reijnders,(2010) zijn medewerkers een belangrijke bron van kennis. Betrokken medewerkers beschikken vaak over goede ideeën en kunnen door hun ervaring op de werkvloer soms betere ideeën en oplossingen bedenken dan het management. (*Reijnders, 2010*) Daarom is in de interviews ook aan medewerkers gevraagd hoe zij denken knelpunten op te kunnen lossen binnen Thermen Holiday. De resultaten die daar uit kwamen hadden tevens gelijk betrekking op de ontbrekende middelen en informatie-uitwisselingen die werden genoemd. Oplossingen die medewerkers gaven waren: een duidelijk intranet systeem voor interne zaken, meer teambuilding, persoonlijke communicatie, meer waardering en meer betrokkenheid tijdens veranderprocessen.

H5: Aanbevelingen

Communicatiemiddelen:

Binnen Thermen Holiday worden een hoop verschillende communicatiemiddelen gebruikt. In de enquêtes en tijdens de interviews is gevraagd hoe deze middelen gewaardeerd worden en waar volgens medewerkers verbeterpunten te behalen zijn. De communicatiemiddelen die de minste waardering krijgen zijn de mededelingenborden, vergaderingen/overleg en het personeelshandboek. Het personeelsblad is volgens een aantal medewerkers ook voor verbetering vatbaar blijkt uit de interviews. Om de communicatiemiddelen meer overeen te laten komen met de behoeftes van de medewerkers adviseer ik de volgende aanbevelingen door te voeren:

Mededelingenborden

Niet iedere afdeling binnen Thermen Holiday komt in aanraking met de mededelingenborden. De afdelingen die hier wel mee te maken hebben geven aan dat de informatie op de mededelingenborden beter bijgehouden kan worden. Ik adviseer daarom ook dat iedere week een leidinggevende van de betrokken afdelingen bekijkt welke informatie eraf kan en wat erbij moet. Zo lezen medewerkers iedere week andere informatie en hebben zij niet het idee dat de informatie altijd hetzelfde is en dus na verloop van tijd niet meer de moeite nemen om naar de borden te kijken. Ook het mededelingenbord wat door de staf wordt gebruikt (ingang restaurant en gastvrouwenkantoor) dient beter voorzien te worden van nuttige informatie. Vooral nu er de laatste tijd veel veranderingen hebben plaatsgevonden is er behoefte aan duidelijkheid. Het mededelingenbord op deze locatie leent zich dan ook voor mededelingen met betrekking op deze zaken en zou gebruikt kunnen worden om belangrijke veranderingen onder de aandacht te brengen. Nu worden deze alleen per mail gecommuniceerd terwijl juist deze belangrijke berichten extra aandacht verdienen. De medewerkers moeten dan ook op de hoogte worden gebracht van het feit dat dit bord gebruikt gaat worden voor deze mededelingen zodat zij weten waar ze moeten zijn voor de laatste nieuwtjes.

Vergaderingen

Tijdens het onderzoek is duidelijk geworden dat medewerkers op bijna alle afdelingen een tekort aan vergaderingen ervaren. Medewerkers geven aan dat zij ook echt behoefte hebben aan vergaderingen. Nou is dit voor afdelingen waar veel medewerkers in vast dienstverband werken zoals de marketing, reserveringsafdeling, keuken, schoonmaak, facilitaire dienst en technische dienst makkelijker te realiseren dan de afdelingen waar veel oproepkrachten werken zoals de horeca, beauty en massage. Op deze afdelingen heb je veel te maken met studenten die naar school gaan. Een verschillende aanpak is daarom noodzakelijk. Voor de afdelingen met de vaste krachten adviseer ik één keer per twee maanden een vergadering in te plannen. Deze vergadering kan gewoon overdag plaatsvinden. Op de afdelingen waar veel oproepkrachten werken één keer per kwartaal. Dit omdat het voor deze afdelingen veel moeilijker is alle medewerkers bij elkaar te krijgen. Deze vergadering zou dan in de avond moeten plaatsvinden.

Vanuit de staf dient de verantwoordelijkheid om deze vergaderingen te organiseren overgedragen te worden aan de afdelingsmanagers. Vervolgens kunnen de managers bepalen wanneer deze vergaderingen plaatsvinden en wat er besproken dient te worden tijdens deze vergaderingen. Voor afdelingen die veel samenwerken is het handig om af en toe vergaderingen gezamenlijk in te plannen als hier een aanleiding voor is. Op deze manier zal de samenwerking tussen deze afdelingen worden verbeterd.

Functioneringsgesprekken

Medewerkers geven aan dat zij zelden tot nooit een functioneringsgesprek krijgen. Deze gesprekken zorgen voor motivatie en wederzijdse waardering.

Minimaal één keer jaar zouden er functioneringsgesprekken voor vast personeel moeten plaatsvinden. Voor oproepkrachten kan dit minimaal één keer per twee jaar zijn. Dit omdat oproepkrachten vaak studenten zijn en daarom vaak minder lang in dienst zijn. Oproepkrachten wisselen vaak van baan en werken minder uren in de week. Leidinggevende van de afdelingen moeten de verantwoordelijk krijgen om deze functioneringsgesprekken in te plannen.

Personeelsblad

Medewerkers geven aan dat de schrijvers van het personeelsblad de 'De Waterproof' weinig betrokken zijn met het personeel en dat daarom steeds dezelfde onderwerpen worden besproken. De inhoud van het blad zou dus meer gericht moeten zijn op de medewerkers van Thermen Holiday. Omdat nu steeds dezelfde soort onderwerpen worden behandeld is er een groep ontstaan die het blad niet meer leest. Ik adviseer daarom om een medewerker van bijvoorbeeld de marketingafdeling of de afdeling personeelszaken de verantwoording te geven over de onderwerpen die er spelen. Nog gunstiger zou een stagiair zijn die op dat moment op één van deze afdelingen werkzaam is. Deze persoon zou alvorens het blad geschreven wordt de werkvloer op moeten gaan om te kijken wat er op de verschillende afdelingen gespeeld heeft het afgelopen kwartaal. Op deze manier kunnen er onderwerpen bedacht worden die medewerkers meer interesseren. Het zou bijvoorbeeld leuk zijn als er een rubriek in het blad komt waarin per afdelingen leuke maar ook belangrijke feitjes en gebeurtenissen besproken worden. Dit zorgt ervoor dat medewerkers weten wat er op andere afdelingen speelt.

Omdat volgens medewerkers het personeelsblad de enige collectieve informatievoorziening is, is één keer per kwartaal te weinig. Een maandelijks personeelsblad is overdreven. Het zou daarom goed zijn als medewerkers maandelijks een Thermen Holiday nieuwsbrief per mail ontvangen waarin spelende zaken worden besproken. Een grafisch vormgever binnen Thermen Holiday zou dan een digitale nieuwsbriefformat kunnen ontwerpen. Een medewerker van personeelszaken of van de marketingafdeling kan vervolgens iedere maand een aantal onderwerpen in het ontworpen formaat plaatsen. Op deze manier ontvangen medewerkers maandelijks een soort van mini personeelsblad per mail. Ook 'De Waterproof' zou mogelijk digitaal aangeboden kunnen worden. Medewerkers die wel behoefte hebben aan een geprinte versie kunnen het blad dan zelf uitprinten. Dit zou aanzienlijk schelen in de kosten. Een mogelijkheid is om eerst aan de medewerkers te vragen of zij liever digitaal het blad ontvangen of een geprinte versie.

Intranet systeem

In de enquêtes en tijdens de interviews is gebleken dat er behoefte is aan een intern systeem waar beknopt mededelingen en veranderingen worden gecommuniceerd. Een intranet systeem wat goed bijgewerkt wordt is een geschikte oplossing. De verschillende afdelingen binnen Thermen Holiday zouden binnen het systeem een eigen pagina kunnen krijgen. Het systeem zou voor iedereen toegankelijk moeten zijn en ook iedereen zou berichten op dit systeem moeten kunnen plaatsen. Managers en medewerkers kunnen er belangrijke mededelingen plaatsen. Maar bijvoorbeeld ook oproepen doen om gezamenlijk activiteiten te ondernemen. Het zou een systeem moeten zijn waar werk gerelateerde zaken besproken kunnen worden, maar ook de mogelijkheid biedt voor sociale onderwerpen om zodoende het 'wij gevoel' te creëren. Dit systeem zou door de IT-medewerker van Thermen Holiday ontwikkeld kunnen worden. Iedere medewerker van Thermen Holiday zou vervolgens een inlogcode moeten krijgen om zodoende berichten te kunnen plaatsen en lezen.

Personeelshandboek

Het personeelshandboek zou herschreven moeten worden. Zowel in de enquêtes als in de interviews wordt dit middel zeer slecht gewaardeerd. De formulering moet begrijpelijker en de informatie moet veel korter en bondiger zijn. Medewerkers geven nu aan dat ze vaak niet begrijpen wat er staat en dat de informatie overkomt als plichten en regels en niet als een nuttig

informatieboek. Ik adviseer daarom dat de afdeling personeelszaken aan de slag gaat met een nieuw eigentijds personeelshandboek wat voldoet aan de wensen van de medewerkers. Duidelijk, concreet en begrijpend geschreven. Het personeelshandboek zou vervolgens digitaal per mail verstuurd moeten worden naar iedereen of upgeload kunnen worden naar het planningssysteem.

Persoonlijke communicatie:

In de besproken theorie is aangegeven dat persoonlijke communicatie zeer belangrijk is voor medewerkers. Persoonlijke communicatie geeft medewerkers het gevoel dat zij betrokken zijn en worden gezien als een toevoeging van het bedrijf en niet als een nummer. In de interviews is gebleken dat de persoonlijke communicatie op een aantal punten nog voor verbetering vatbaar zijn. De volgende aanbevelingen kunnen voor deze verbetering zorgen:

Management by walking around

Het personeel heeft behoefte aan meer persoonlijk contact met hun leidinggevende. Leidinggevende zouden dus meer op de werkvloer aanwezig moeten zijn zodat zij makkelijker aanspreekbaar zijn. Leidinggevende moeten een aanspreekpunt zijn en medewerkers het gevoel geven dat zij hun verhaal kwijt kunnen. Als een manager van een afdeling bijvoorbeeld een belangrijke e-mail verstuurd is het vervolgens goed om de werkvloer op te gaan om ook nog eens persoonlijk het bericht aan medewerkers toe te lichten. Zo ontstaat er begrip en voelen medewerkers zich persoonlijk behandeld. Ook is er aangegeven door medewerkers dat het goed zou zijn als managers ook sociale gesprekken aangaan met medewerkers. Bijvoorbeeld over het weekend of andere sociale zaken. Dit zorgt ervoor dat de communicatie allemaal wat luchtiger wordt. Een leidinggevende zou dus per dag ruimte moeten hebben om op de werkvloer aanwezig te zijn om vervolgens een ronde te doen en gesprekken aangaan met medewerkers.

Communicatie tijdens veranderingen

Wanneer er veranderingen plaatsvinden willen medewerkers op tijd worden ingelicht. Niet alleen via de mail maar ook in gesprekken individueel of in de vorm van een vergadering. In één interview wordt ook aangegeven dat medewerkers niet betrokken zijn bij veranderingen die op de afdeling plaatsvinden. Managers veranderen iets zonder aan het personeel te vragen hoe zij hierover denken. Zoals eerder aangegeven zijn medewerkers een waardevolle bron van kennis en hebben zij een goede kijk op de manier van werken. Er kan bijvoorbeeld een mailtje worden gestuurd waarin naar de mening van de medewerkers wordt gevraagd. Ook is het goed als de manager van de afdeling eens naar ervaren medewerkers loopt om gewoon eens te vragen hoe de medewerker denkt over de verandering en hoe de medewerker het aan zou pakken. Op deze manier kunnen ideeën voor veranderingen worden bijgestuurd en veranderingen die gedoemd zijn te mislukken worden voorkomen.

Ook adviseer ik om voor, tijdens en na de verandering informatie te blijven geven over de voortgang. Medewerkers voelen zich dan betrokken en miscommunicatie en roddels worden voorkomen.

Waardering kenbaar maken aan medewerkers

Het personeel heeft het idee dat zij alleen worden aangesproken als er dingen niet goed gaan. Voor de motivatie van medewerkers zou het goed zijn wanneer zij ook aangesproken worden als zij dingen goed doen. Medewerkers zouden graag meer waardering krijgen en vaak door een compliment uit te delen wordt hier al aan voldaan. Ook zou personeel wat bijvoorbeeld goed werk levert, beloont kunnen worden met een leuk presentje zoals: een gratis massage of beautybehandeling, gratis sauna-entree, een gratis gerecht van de kaart of een flesje wijn. Medewerkers weten op die manier dat hun harde werken wordt gezien en nog belangrijker wordt

gewaardeerd. In de interviews en in enquête wordt duidelijk aangegeven dat medewerkers weinig waardering voelen, waardoor de motivatie in sommige gevallen omlaag gaat.

Om dit te realiseren zou bijvoorbeeld iedere afdelingsmanager maandelijks drie van dit soort presentjes aan medewerkers kunnen uitreiken. Dit kan in overleg met de afdeling personeelszaken omhoog of omlaag.

Meedenken met leidinggevende

Als er vanuit de directie of vanuit de staf kritiek wordt gegeven op een leidinggevende van een afdeling over punten die niet goed gaan ontbreekt er vaak een uitleg.

Er wordt vaak duidelijk aangegeven wat niet goed gaat maar er wordt vervolgens niet samen gekeken naar een oplossing of besproken waarom er dan gevonden wordt dat het niet goed gaat. Dit zou anders kunnen via bijvoorbeeld een persoonlijk gesprek met een leidinggevende. Dit gesprek kan er dan voor zorgen dat de leidinggevende weten hoe de problemen op te lossen zijn. Ook krijgt een leidinggevende het gevoel dat hij ondersteund wordt en dat er vanuit de directie mee wordt gedacht over problemen die ontstaan op de betreffende afdeling.

Persoonlijk ontwikkelplan

Een belangrijke motivatie om plezier in het werk te hebben en houden is de mogelijkheid om door te groeien binnen de organisatie. In één interview wordt aangegeven dat medewerkers stil staan in hun ontwikkeling. Er wordt aangegeven dat zij wel zouden willen doorgroeien maar de mogelijkheid niet hebben of niet weten hoe dit te realiseren. Een oplossing zou een persoonlijk ontwikkelplan zijn voor de medewerkers die hier behoefte aan hebben. Medewerkers zouden de mogelijkheid moeten krijgen om samen met hun leidinggevende een persoonlijk ontwikkelplan te kunnen opstellen. In dit plan zouden de mogelijkheden en de doelen van de medewerker naar voren moeten komen zodat zij iets hebben om naar toe te werken. In het functioneringsgesprek zou vervolgens besproken moeten worden of de medewerker zijn of haar doelen heeft behaald, hoe de organisatie de medewerker kan helpen zijn of haar volgende doelen te bereiken en wat de medewerker vervolgens aan doorgroeimogelijkheden heeft.

Gezamenlijke behoeftes:

Vanuit de staf van Thermen Holiday wordt er zeer veel gecommuniceerd naar alle medewerkers. Veel van deze communicatie is belangrijk voor iedere medewerker. In de interviews wordt aangegeven dat niet iedere medewerker even goed bereikt wordt. Ook tussen de afdelingen onderling is dit soms het geval. Op deze manier ontstaat er miscommunicatie. De algehele communicatie en de samenwerking is dus voor verbetering vatbaar. De volgende adviezen zouden dit kunnen verbeteren:

Communicatie tussen afdelingen verbeteren

Afdelingen onderling werken te weinig samen. Per afdeling zou er één persoon moeten zijn die ervoor zorgt dat betrokken afdelingen weten wat er speelt zodat er geen miscommunicatie richting gasten ontstaat. De verantwoordelijke per afdeling kunnen er dan samen voor zorgen dat de afdelingen waarover zij de leiding hebben op de hoogte zijn van zaken die op andere afdelingen spelen. Ook zou het goed zijn als de leidinggevende van verschillende afdelingen regelmatig met elkaar om de tafel gaan zitten om knelpunten in de samenwerking te bespreken en op te lossen. Leidinggevende van afdelingen die veel met elkaar te maken hebben zoals de afdelingen: horeca, keuken, reserveringen en gastvrouwen, de afdelingen: massage, beauty en hammam en de afdelingen: technische dienst, facilitaire dienst en schoonmaak zouden wekelijks met elkaar in bespreking moeten gaan om de laatste gebeurtenissen aan elkaar door te geven. Vervolgens is het taak aan de leidinggevende om deze wijzigingen weer door te geven aan het personeel.

Het personeel is op deze manier op de hoogte van wat er speelt op de andere afdelingen waar direct of indirect mee samen wordt gewerkt.

Teambuilding

Er wordt aangegeven dat er behoefte is aan meer gezamenlijke activiteiten. Medewerkers van de ene afdeling kennen vaak medewerkers van de andere afdelingen niet. Over het algemeen vindt er eenmaal per jaar een personeelsfeest plaats. In de interviews wordt aangegeven dat medewerkers dit te weinig vinden. Het personeelsfeest wordt meestal in de avond georganiseerd. Omdat Thermen Holiday 7 dagen per week open is van 10:00 uur tot 23:30 uur sluiten de deuren op de dag van het personeelsfeest om 18:00 uur.

Omdat het voor Thermen Holiday te veel kost om meerdere keren per jaar de deuren te sluiten voor een personeelsfeest zou er dus gekeken moeten worden naar andere vormen van teambuilding zodat de deuren van de sauna gewoon open kunnen blijven voor de gasten. Een aantal ideeën zijn:

- Gezamenlijke lunches in de personeelsruimtes;
- Kooklessen van de koks van Thermen Holiday. Dit zou op rustige momenten in de keuken kunnen tussen 3 uur en 5 uur;
- Afdelingen die in de keuken een diner bereiden van medewerkers van andere afdelingen;
- Voor openingstijd gezamenlijk ontbijten;
- Medewerkers de mogelijkheid geven om mee te draaien op andere afdelingen mocht hier behoefte aan zijn.

Deze activiteiten zouden via de mail of via de mededelingenborden gecommuniceerd kunnen worden. Door vervolgens aanwezigheidslijsten op te hangen kan precies gezien worden welke medewerkers interesse hebben in de activiteiten.

Beheer en beleidsinformatie

Zoals in de theorie is aangegeven hebben medewerkers vier soorten informatie nodig om goed te kunnen functioneren: Taakinformatie, beleidsinformatie, beheerinformatie en sociale informatie. Uit de interviews blijkt dat medewerkers graag wat meer Beheerinformatie (winst of verlies, klanttevredenheid, andere cijfers) en beleidsinformatie (nieuwe projecten, een reorganisatie, missie en de visie) zouden willen ontvangen. Op dit moment hebben alleen de leidinggevende inzicht in deze gegevens. Ook het uitvoerend personeel is hierin geïnteresseerd. Het zou goed zijn als alle medewerkers iedere maand te horen krijgen of het goed of slecht is gegaan op de afdeling. Op deze manier weten medewerkers of ze goed gepresteerd hebben of juist minder goed. In de interviews wordt aangegeven dat de motivatie dan omhoog gaat, omdat medewerkers dan weten of ze het goed of minder goed hebben gedaan. Ook informatie over nieuwe projecten en veranderingen zouden zoals eerder genoemd beter vermeld kunnen worden op bijvoorbeeld de mededelingenborden, via de mail of via een nieuwsbrief.

Aansprekpunten beter informeren

Medewerkers van de horeca, gastvrouwen en de facilitaire dienst worden regelmatig aangesproken door gasten die vragen hebben. Medewerkers vinden het dan zeer frustrerend wanneer zij bepaalde vragen niet kunnen beantwoorden. Afdelingen die veel met gasten in aanraking komen zijn dus een aanspreekpunt. Zij zouden dus meer moeten worden geïnformeerd over bepaalde zaken die lopen. Naar eigen zeggen komt het te vaak voor dat deze medewerkers bepaalde vragen van gasten niet kunnen beantwoorden. Medewerkers schamen zich dan hiervoor en gasten krijgen geen bevredigend antwoord. De afdelingen die aansprekpunten zijn zouden dus wanneer bepaalde zaken bekend zijn direct geïnformeerd moeten worden. Dit kan via de mail of via een vergadering met de leidinggevende van deze afdelingen. Als er voor vergaderingen wordt gekozen is het wel van belang dat de leidinggevende de informatie direct doorspelen aan de medewerkers.

Bronnenlijst

Vakliteratuur

- Reijnders, E (2010). *Basisboek Interne Communicatie*. Assen: Van Gorcum
- Reijnders, E (2006). *Interne communicatie voor de professional*. Assen: Van Gorcum
- Reijnders, E. (2000). *Interne communicatie*. Assen: Van Gorcum
- Boomsma, S (2001). *De waarde van tevreden medewerkers*. Alphen aan den Rijn: kluwer
- Koeleman, H.T. (2008). *Interne communicatie als managementinstrument*. Amsterdam: kluwer
- Koeleman, H. (2005). *Interne communicatie als managementinstrument*. Alphen aan den Rijn: Kluwer
- Schreuder Peters, R. (2005). *Methoden & technieken van onderzoek*. Den Haag: SDU Uitgevers bv
- Buiting, E (2008). *Interne communicatie: een handleiding ter verbetering*. Houten: Bohn Stafleu van Loghum
- Ruler, B (1998). *Strategisch management van communicatie*. Alphen aan den Rijn: kluwer
- Van Gils, V (2003) *interne communicatie bij weerstand en veranderingen*. Deventer: Kluwer
- Zomer, W, Natris, D (2003) *Werkoverleg als interactief communicatiemiddel bij organisatieverandering*: Alphen aan den Rijn: Kluwer
- Olsthoorn, A Van der Velden, J.H. (2007) *Elementaire communicatie*. Amsterdam: Van Stuckum
- Finch, K, Hansen, C, Alexander, R (2010) *A manager's guide to communicating with employees*. Province of Nova Scotia
- Wrapp, H.E.(1984) *Good managers don't make policy decisions*: Harvard Business Review

Internet bronnen

- Managementsupport (2009). *Overzicht interne communicatiemiddelen*. Geraadpleegd op 15 april 2013 via www.managementsupport.nl
- Managementsite(2007). *Creër draagvlak met goede interne communicatie*. Geraadpleegd op 20 april 2013 via <http://www.managementsite.nl/2472/marketing/creer-draagvlak-goede-interne-communicatie.html>

Wetenschappelijke artikels

- Mastenbroek, W.F.G (1985). *De interne communicatie als kritische succesfactor*
- Randstad, (2012). *personal contact preferred dealing with information overload, job satisfaction & mobility*

Bijlage 1: resultaten enquête

Zeer ontevreden

Zeer tevreden

1. Bent u tevreden over de verschillende communicatiemiddelen?	1	2	3	4	5
E-mail	4,6%	7,7%	40%	30,8%	18,5%
Intranet	18,5%	18,5%	43,1%	13,8%	6,2%
Personeelsblad	9,2%	15,4%	47,7%	23,1%	4,2%
Mededelingenbord	16,9%	23,1%	40%	13,8%	6,2%
Sociale media	7,7%	16,9%	43,1%	26,2%	6,2%
Het nieuwe digitale planningsysteem	7,7%	16,9%	23,1%	38,5%	12,3%
Vergaderingen en werkoverleg	23,1%	29,2%	43,1%	3,1%	1,5%
Personeelshandboek	15,4%	26,2%	36,9%	13,8%	7,7%

Geheel mee oneens

Geheel mee eens

2. Wilt u voor elk van deze beweringen uw mening geven:	1	2	3	4	5
Wanneer wij een bespreking hebben is deze effectief en efficiënt	10,8%	30,8%	33,8%	23,1%	1,5%
Wanneer wij een bespreking hebben, zijn de resultaten de moeite waard	10,8%	29,2%	38,5%	18,5%	3,1%
Bij de besprekingen heeft iedereen altijd een duidelijke inbreng	9,2%	27,7%	29,2%	27,7%	6,2%
Er is voldoende werkoverleg	32,3%	32,3%	16,9%	13,8%	4,6%
Er zijn voldoende personeelsvergaderingen	38,5%	38,5%	12,3%	9,2%	3,1%
Ik vind het nieuwe digitale planningsysteem prettig werken	9,2%	13,8%	30,8%	30,8%	15,4%
De samenwerking tussen de verschillende afdelingen binnen de organisatie verloopt gewoonlijk soepel en plezierig	15,4%	27,7%	30,8%	23,1%	3,1%
Wij maken optimaal gebruik van elkaars kennis en ervaring tijdens de uitvoering van het werk	10,8%	21,5%	41,5%	24,6%	1,5%
Ik ben altijd voldoende op de hoogte van bepaalde interne zaken	20%	21,5%	35,4%	16,9%	6,2%
Wanneer conflicten ontstaan, worden die gewoonlijk direct bevredigend opgelost	9,2%	23,1%	44,6%	18,5%	4,6%
Optredende problemen of knelpunten worden meestal snel en effectief opgelost	15,4%	24,6%	38,5%	21,5%	1,5%
Ik ben tevreden met de manier hoe knelpunten en problemen worden opgelost	10,8%	32,3%	35,4%	18,5%	3,1%
Als er veranderingen plaatsvinden worden die met mij gecommuniceerd	13,8%	27,7%	35,4%	18,5%	4,6%
Ik ben tevreden over de communicatie tussen mij en mijn directe leidinggevende	7,7%	4,6%	20%	41,5%	26,2%
Suggesties en ideeën worden door het management altijd serieus genomen	12,3%	23,1%	43,1%	15,4%	6,2%
Als iets een keer tegenzit, word ik vanuit de organisatie voldoende ondersteund	4,6%	26,2%	47,7%	15,4%	6,2%

Ik heb behoefte aan meer interne communicatie	3,1%	12,3%	43,1%	26,2%	15,4%
De interne communicatie is altijd duidelijk en compleet	10,8%	36,9%	38,5%	13,8%	0%
Ik voel mij verbonden met de organisatie	6,2%	16,9%	21,5%	36,9%	18,5%
De organisatie is verbonden met mij	10,8%	26,2%	46,2%	12,3%	4,6%

Heel weinig

Heel veel

3. Hoeveel informatie over werk en over de organisatie krijg je momenteel van of via:	1	2	3	4	5
De directeur	60%	21,5%	7,7%	7,7%	3,1%
Je leidinggevende	4,6%	7,7%	20%	23	32,3%
Collega's	1,5%	4,6%	33,8%	44,6%	15,4%
E-mail	7,7%	9,2%	46,2%	27,7%	10,8%
Intranet	26,2%	12,3%	52,3%	9,2%	0%
Personeelsblad	27,7%	29,2%	27,7%	9,2%	6,2%
Vergaderingen	32,3%	30,8%	30,8%	4,6%	1,5%
Sociale media	24,6%	30,8%	26,2%	9,2%	9,2%
Mededelingenbord	29,2%	27,7%	32,3%	7,7%	1,5%
Nieuw planningsysteem	10,8%	18,5%	27,7%	35,4%	7,7%

Heel weinig

Heel veel

4. Hoeveel informatie over werk en over de organisatie zou je graag willen ontvangen van of via:	1	2	3	4	5
De directeur	6,2%	18,5%	40%	20%	15,4%
Je leidinggevende	0%	3,1%	12,3%	38,5%	46,2%
Collega's	0%	1,5%	23,1%	40%	35,4%
E-mail	1,5%	3,1%	18,5%	43,1%	30,8%
Intranet	10,8%	9,2%	38,5%	24,6%	15,4%
Personeelsblad	10,8%	16,9%	36,9%	23,1%	12,3%
Vergaderingen	0%	1,5%	32,3%	30,8%	35,4%
Sociale media	13,8%	18,5%	32,3%	21,5%	13,8%
Mededelingenbord	1,5%	15,4%	40%	26,2%	16,9%
Nieuw planningsysteem	0%	4,6%	27,7%	40%	27,7%

Niet graag

Heel graag

5. Ik zou graag willen dat de informatie-uitwisseling verbeterd tussen:	1	2	3	4	5
Directeur en personeel	4,6%	7,7%	27,7%	24,6%	35,4%
Directeur en leidinggevende	1,5%	1,5%	43,1%	29,2%	24,6%
Mezelf en mijn direct leidinggevenden	4,6%	3,1%	35,4%	32,3%	24,6%
Collega's onderling	3,1%	9,2%	32,3%	26,2%	29,2%
Mijn afdeling en andere afdelingen	0%	1,5%	29,2%	20%	49,2%

6. De volgende interne communicatiemiddelen ontbreken naar mijn idee binnen Thermen Holiday:

-
-

Bedankt voor uw tijd en moeite!

Bijlage 2: geluidopname interviews