

Optimalisatie communicatiemiddelen

Sectie Opleidingsplannen CLSK

Kwalitatief en kwantitatief communicatieonderzoek



Maaïke Heeren
Breda, 2009

Afstudeerscriptie: Optimalisatie interne communicatie Sectie Opleidingsplannen CLSK

Naam student:	Maaïke Heeren
Studentnummer:	2079914
Onderwijsinstelling:	Fontys Economische Hogeschool Tilburg
Opleiding:	Sport, economie en communicatie (Commerciële economie)
Afstudeerperiode:	2-2-2009 t/m 26-6-2009
Eerste afstudeerbegeleidster:	Mevr. N. Kuijsters
Tweede afstudeerbegeleider:	Dhr. P. de Leijer
Stage organisatie:	Commando Luchtmacht (CLSK)
Adres:	Luchtmachtplein 2
Postcode:	4822 ZB
Plaats:	Breda
Afdeling:	Personeelsontwikkeling en Opleiding
Sectie:	Opleidingsplannen
Bedrijfsbegeleider:	Kapitein A. Verduijn
Datum:	4 juni 2009

Managementsamenvatting

Aanleiding

Eén van de uitvoerende taken van sectie Opleidingsplannen is het ontwikkelen en verspreiden van verscheidene communicatie-uitingen met betrekking tot opleidingen en cursussen. Tot op heden bestaat echter onduidelijkheid over het bereik, de tevredenheid en de effectiviteit van de Opleidingsgids CLSK, Nieuwsbrief CLSK /APOO en de Intranetsite 'Startpagina Opleidingen'.

Probleemstelling

Hoe verloopt de informatievoorziening met betrekking tot opleidingen vanuit Sectie Opleidingsplannen op dit moment (februari 2009) en wat zijn de mogelijkheden om de interne communicatie te optimaliseren?

Methode

Bij het uitvoeren van het onderzoek is gebruik gemaakt van het IST-SOLL-model. De huidige situatie (IST) is eerst in kaart gebracht en vervolgens is toegewerkt naar de gewenste situatie (SOLL). Voor het verkrijgen van informatie is zowel kwalitatief als kwantitatief onderzoek gehanteerd. Het kwalitatieve onderzoek wordt vormgegeven door diepte interviews met de primaire doelgroep. Het kwantitatieve onderzoek bestond uit een vragenlijst die door alle medewerkers van het CLSK was te downloaden via intranet.

Conclusies en aanbevelingen

Een belangrijke conclusie die uit het onderzoek naar voren komt is dat het communicatieproces goed verloopt. De opleidingsgids blijkt een gewaardeerd communicatiemiddel met veel bruikbare informatie. Maar omdat deze hardcopy wordt uitgegeven is de informatie niet het gehele jaar up-to-date. Daarnaast blijkt dat deze in te grote oplage wordt uitgegeven. De nieuwsbrief wordt voornamelijk door de primaire doelgroep als goed communicatiemiddel gezien. Echter wordt deze niet consequent verspreidt. De startpagina opleidingen bevat veel informatie en moet de basis vormen voor alle informatie over opleidingen. Ook voor de intranetsite geldt dat het van groot belang is dat de informatie up-to-date is.

De aanbevelingen om de gewenste situatie te bereiken luiden als volgt:

- Verbeteren van de bekendheid rond de communicatiemiddelen.
- De opleidingsgids moet door middel van een extra uit te geven bijlage up-to-date gehouden worden.
- Het inventariseren van het aantal uit te geven opleidingsgidsen.
- De nieuwsbrief consequent uitgeven.
- Startpagina opleidingen moet het platform zijn voor alle informatie met betrekking tot opleidingen en cursussen vanuit Staf CLSK.

Voorwoord

Deze afstudeerscriptie is geschreven in het kader van mijn afstuderen aan de Fontys Economische Hogeschool Tilburg (FEHT), afstudeerrichting Sport, Economie en Communicatie. Op 2 februari 2009 ben ik begonnen bij het Commando Luchtmacht (CLSK). Nu, vier maanden later, ligt het eindresultaat voor u. Een rapport over het bereik, de tevredenheid en de effectiviteit van de Opleidingsgids CLSK, Nieuwsbrief CLSK/APOO en Startpagina opleidingen.

Met veel plezier kijk ik terug op mijn afstudeerperiode. Vanaf dag één heb ik me thuis gevoeld op de afdeling waar ik werkzaam was. Ik zie de afgelopen maanden dan ook als een unieke en leerzame periode om binnen Defensie ervaring op te doen. Hopelijk kan dit rapport van toegevoegde waarde zijn voor het optimaliseren van de drie communicatiemiddelen.

Deze scriptie is in samenwerking met enkele mensen tot stand gekomen die ik graag zou willen bedanken. Ten eerste alle medewerkers van Afdeling Personeelsontwikkeling en Opleiding (APOO) en in het bijzonder mijn bedrijfsbegeleider Kapitein Ad Verduijn. Daarnaast wil ik mijn begeleiders van de Fontys Economische Hogeschool Tilburg, mevrouw Kuijsters en de heer De Leijer bedanken voor de hulp en de prettige samenwerking. Door het geven van opbouwende kritiek hebben zij mij geholpen bij het maken van deze afstudeerscriptie.

Maaïke Heeren,
Breda 2009

Inhoudsopgave

Managementsamenvatting.....	3
Voorwoord.....	4
Hoofdstuk 1. Inleiding	7
§ 1.1. De opdrachtgever	7
§ 1.2. Aanleiding	9
§ 1.3. Probleemstelling en onderzoeksvragen.....	9
§ 1.4. Model en planvorm	10
Hoofdstuk 2. Analyse organisatie	12
§ 2.1. Strategie	12
§ 2.2. Structuur.....	13
§ 2.3. Cultuur	13
§ 2.4. Managementstijl.....	15
§ 2.5. Personeel.....	15
§ 2.6. Systemen	16
Hoofdstuk 3. Analyse interne communicatie	17
§ 3.1. De communicatiemiddelen.....	17
3.1.1 Soort informatie en communicatiekanaal	17
3.2.3 De richting van informatiestromen.....	18
§ 3.2. Het communicatieproces.....	18
3.2.1 De zender.....	19
3.2.2. De ontvanger	19
3.2.3 De boodschap	21
§ 3.3. Middelen/doelgroepmatrix	23
Hoofdstuk 4. Methode	24
§ 4.1. Onderzoeksopzet.....	24
§ 4.2. Onderzoeksmethode	25
§ 4.3. Onderzoeksresultaten	27

Hoofdstuk 5. Resultaten onderzoek	28
§ 5.1. Resultaten kwalitatief onderzoek	28
§ 5.2. Resultaten kwantitatief onderzoek.....	30
Hoofdstuk 6. Conclusies	34
Hoofdstuk 7. Aanbevelingen en implementatie.....	36
Literatuur.....	39
Boeken.....	39
Rapporten.....	39
Websites.....	39
Afkortingenlijst	40
Voetnoten.....	40
Overzicht van figuren	40

Hoofdstuk 1. Inleiding

In dit hoofdstuk zal de aanleiding van het onderzoek centraal staan. De opdrachtgever wordt beschreven en de probleemstelling, doelstellingen en onderzoeksvragen zijn geformuleerd.

§ 1.1. De opdrachtgever¹

Het Commando Luchtstrijdkrachten (CLSK) is een onderdeel van de overkoepelende organisatie het Ministerie van Defensie. Defensie is één van de grootste werkgevers van Nederland en bestaat uit vele afdelingen en onderdelen. Er bestaat een duidelijke gelaagdheid door de gehele organisatie. Het ministerie bestaat naast het Commando Luchtstrijdkrachten uit de Bestuursstaf (het departement), de Koninklijke Marine, de Koninklijke Landmacht, de Koninklijke Marechaussee, het Commando DienstenCentra en de Defensie Materieel en Organisatie. De minister en de staatssecretaris leiden samen het Ministerie van Defensie.

Dit rapport is uitsluitend van toepassing op het Commando Luchtstrijdkrachten. Het Commando Luchtstrijdkrachten is een modern en technologisch bedrijf dat overal ter wereld ondersteuning levert aan militaire operaties, vredesmissies en humanitaire acties. Het Commando Luchtstrijdkrachten wordt ook ingezet bij ondersteuning van de civiele autoriteiten bij rampenbestrijding en rechtshandhaving. De Luchtmacht is permanent in staat airpower te leveren. Hiervoor zijn uiteenlopende soorten vliegtuigen, helikopters en wapensystemen beschikbaar. Na de val van de Muur, eind jaren '80 nam de dreiging uit Oost-Europa sterk af. Net als bij de andere krijgsmachtdelen, leidde dit binnen het Commando Luchtstrijdkrachten tot een koerswijziging. De focus kwam meer te liggen op het bieden van ondersteuning in internationale conflicten waarin Nederland geen directe partij was. Door het beëindigen van de dienstplicht kromp de organisatie.

Missie en doelstellingen

Het Commando Luchtstrijdkrachten levert slagkracht in de vorm van airpower waar en wanneer de samenleving dit verlangt. Met wapensystemen wordt het luchtruim gedomineerd en daarmee creëert het Commando Luchtstrijdkrachten vrijheid van handelen voor operaties vanuit de lucht, ter land en ter zee. Samen met bondgenoten en andere krijgsmachtdelen worden vredesoperaties uitgevoerd. Door de inzetbaarheid of zo nodig door daadwerkelijke inzet wordt bijgedragen aan het behoud van de internationale rechtsorde. Het Commando Luchtstrijdkrachten staat voor de beschikbaarheid en inzetbaarheid van zowel al het personeel als middelen.

¹ Bron: www.mindef.nl

Staf Commando Luchtstrijdkrachten

Het bedrijfsonderdeel waar vanuit het onderzoek wordt uitgevoerd is Staf Commando Luchtstrijdkrachten. Op deze locatie van het Commando Luchtstrijdkrachten is de Luchtmachtstaf gevestigd en worden de administratieve en facilitaire diensten geregeld. De Staf commando Luchtstrijdkrachten is gevestigd in Breda (Noord-Brabant) en er zijn ongeveer 550 medewerkers werkzaam. Het CLSK is onderverdeeld in diverse eenheden, één hiervan is de afdeling Personeelsontwikkeling & Opleidingen.

Personeelsontwikkeling & Opleidingen

De afdeling Personeelsontwikkeling & Opleidingen (APOO) valt onder de Directeur Personeel & Organisatie. De afdeling bestaat naast het hoofd uit drie secties:

- Sectie Opleidingsplannen (SOP)
- Sectie Loopbaanmanagement (SLM)
- Sectie Militaire Sport (SMS)

APOO is op 5 september 2005 in zijn huidige vorm ontstaan naar aanleiding van reorganisatie als gevolg van de bestuurlijke vernieuwing binnen Defensie.

Sectie Opleidingsplannen

Ten behoeve van de CLSK organisatie vindt vanuit SOP sturing van het proces training en opleiding plaats in de meest brede zin van het woord. Dit varieert van het verdelen van cursusplaatsen tot het vertalen van het opleidingsbeleid binnen Defensie voor CLSK. De Sectie Opleidingsplannen is onder te verdelen in vier opleidingsgebieden:

- Opleidingsplannen; behandeling van onderwerpen en projecten met betrekking tot beleid, bedrijfsvoering en lange termijn.
- Opleidingsautoriteit; aansturing van het proces training en opleidingen.
- Instroomopleidingen; verzorgen van de coördinatie van de instroomopleidingen die momenteel worden georganiseerd teneinde de instroom van technisch personeel zeker te stellen.
- BBT (Beroepsbepaalde tijd) opleidingscoördinatie; verantwoordelijk voor het proces om BBt-ers een passende opleiding te laten volgen.

Het communicatieonderzoek wordt uitgevoerd voor het opleidingsgebied Opleidingsautoriteit van de Sectie Opleidingsplannen. Om de indeling van de organisatie overzichtelijk in kaart te brengen is in bijlage 1. een organogram van de organisatie te vinden.

§ 1.2. Aanleiding

Sectie Opleidingsplannen coördineert alles, betreffende opleidingen, cursussen en bedrijfsvoering binnen Defensie voor CLSK. Eén van de uitvoerende taken van sectie Opleidingsplannen is het ontwikkelen en verspreiden van verscheidene communicatie-uitingen met betrekking tot opleidingen en cursussen.

Er bestaat tot op heden echter onduidelijkheid over het bereik, de tevredenheid en de effectiviteit van de communicatiemiddelen. In dit rapport zal hier onderzoek naar gedaan worden aan de hand van een intern communicatieonderzoek. De communicatiemiddelen die betrekking hebben op dit onderzoek zijn:

- Opleidingsgids CLSK
- Nieuwsbrief CLSK /APOO
- Intranetsite 'Startpagina Opleidingen'

De volgende doelstelling met betrekking tot dit onderzoek kan dan als volgt worden geformuleerd:

“Aan het einde van mijn afstudeerstage, juni 2009, een gedegen adviesrapport afleveren met daarin de resultaten van het onderzoek en de aanbevelingen hierop. Met als uiteindelijk doel een optimale informatievoorziening tussen Sectie Opleidingsplannen en de werknemers van CLSK door middel van de verschillende communicatiemiddelen”.

§ 1.3. Probleemstelling en onderzoeksvragen

Om aan deze doelstelling te kunnen voldoen moet het probleem goed afgebakend worden, zodat duidelijkheid ontstaat over wat onderzocht moet gaan worden. De probleemstelling die gedurende dit communicatieonderzoek centraal zal staan luidt als volgt:

Hoe verloopt de informatievoorziening met betrekking tot opleidingen vanuit Sectie Opleidingsplannen op dit moment (februari 2009) en wat zijn de mogelijkheden om de interne communicatie te optimaliseren?

Onderzoeksvragen

Om de probleemstelling te kunnen beantwoorden zijn drie onderzoeksdoelstellingen geformuleerd. Iedere onderzoeksdoelstelling heeft zijn eigen onderzoeksvragen. In de tabel hieronder is dit weergegeven.

I. In kaart brengen hoe het interne communicatieproces van APOO is vormgegeven met betrekking tot de communicatiemiddelen.		
<i>Onderzoeksvragen</i>	<i>Methode</i>	<i>Hoofdstuk</i>
1. Hoe ziet de organisatie van het CLSK eruit?	Deskresearch	HFST. 2
2. Hoe is de interne communicatie vormgegeven met betrekking tot de communicatiemiddelen?	Deskresearch	HFST. 3

II. Onderzoeken in hoeverre de doelgroep tevreden is met de communicatiemiddelen.		
<i>Onderzoeksvragen</i>	<i>Methode</i>	<i>Hoofdstuk</i>
3. Hoe groot is het bereik van de communicatiemiddelen?	Fieldresearch	HFST. 5
4. Wat is de beoordeling van de ontvanger?	Fieldresearch	HFST. 5

III. Onderzoeken wat de mogelijkheden zijn om het proces van interne communicatie te optimaliseren.		
<i>Onderzoeksvraag</i>	<i>Methode</i>	<i>Hoofdstuk</i>
5. Wat zijn de mogelijkheden om de doelgroep optimaler te bedienen?	Fieldresearch / Deskresearch	HFST. 7

§ 1.4. Model en planvorm

In deze paragraaf wordt het model gepresenteerd aan de hand waarvan het rapport is geschreven. Hiervoor zijn verschillende afwegingen gemaakt. Een belangrijke vraag was bijvoorbeeld welke modellen uit de literatuurstudie het beste aansluiten bij het onderzoek.

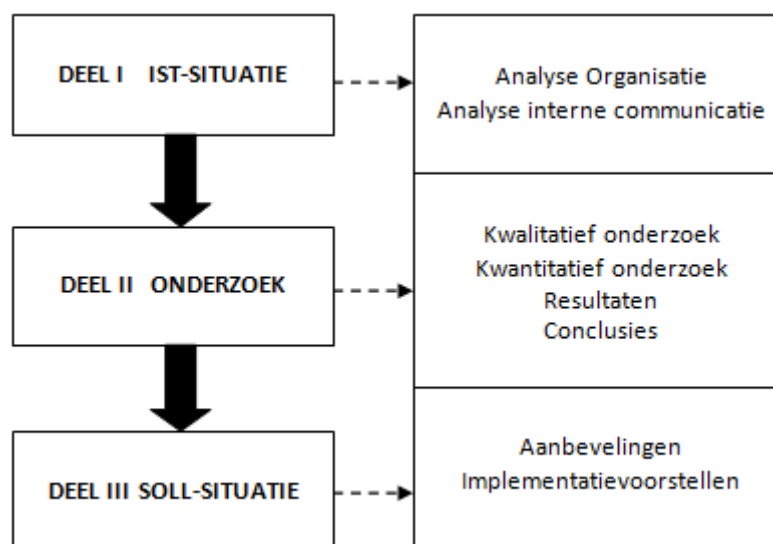
Om het rapport overzichtelijk en op een logische wijze in te delen is in figuur 1, op de volgende pagina, de indeling van het rapport weergegeven. Zoals weergegeven is zal vanuit de huidige situatie (IST) gewerkt worden naar een in de toekomst gewenste situatie (SOLL).

Eerst zal de situatie in kaart worden gebracht zoals deze op dit moment, februari 2009, is. Zowel voor het analyseren van de organisatie als het analyseren van interne communicatie zijn in de literatuur veel verschillende modellen te vinden. Enkele voorbeelden hiervan zijn het 7S-, INK-, 8F-, KPMG-, Speaking en het ESH-model. Na een afweging gemaakt te hebben over welke theorieën het best invulling kunnen

geven aan dit rapport is besloten gebruik te maken van de theorie van Huib Koeleman. Ook andere literatuur zal gebruikt worden, maar dit gebeurd als aanvulling op de theorie van Koeleman. Voor het analyseren van de organisatie zal het ESH-model gebruikt worden. Alle elementen die hier in voorkomen hebben effect op de interne communicatie, zoals de structuur, cultuur en managementstijl. De interne communicatie zal weergegeven worden door een uitwerking van het communicatieproces.

Tijdens het onderzoek, uitgewerkt in deel II, zal onder de doelgroep getoetst worden wat de tevredenheid is. Waarna wellicht verbeterpunten aan het licht komen. In deel III zullen deze in de vorm van aanbevelingen en implementatievoorstellen geformuleerd worden zodat de gewenste situatie ontstaat. Ook de theorie uit deel I zal gebruikt worden om de aanbevelingen te onderbouwen.

Figuur. 1. Planvorm



Leeswijzer

Zoals bij model en planvorm al behandeld werd is de scriptie opgebouwd uit drie hoofddelen. Namelijk **Deel I: IST-situatie** (hoofdstuk 2 en 3). Hierin wordt aandacht besteed aan de analyse van de organisatie (CLSK) en de interne communicatie zoals deze op dit moment is.

Deel II: Onderzoek (hoofdstuk 4, 5 en 6). In dit deel staat de methode en de uitvoering van het kwalitatieve en kwantitatieve onderzoek centraal. Ook de belangrijkste resultaten en conclusies van het onderzoek worden weergegeven.

Tenslotte Deel III: SOLL-situatie (hoofdstuk 7). In dit laatste deel worden aanbevelingen en implementatievoorstellen gedaan.

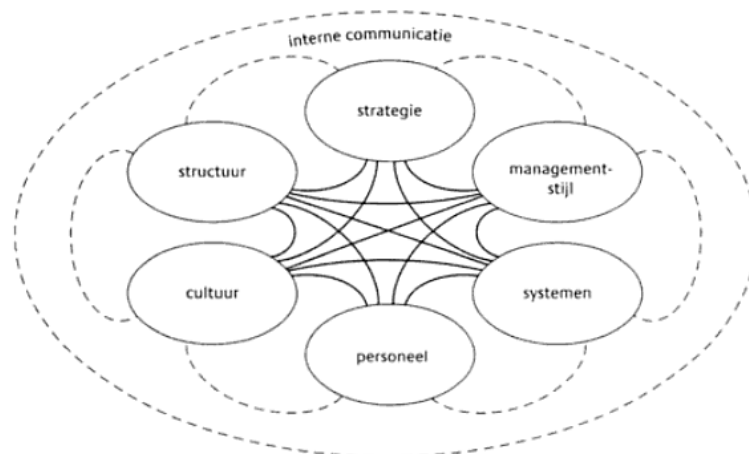
DEEL I IST-SITUATIE**Hoofdstuk 2. Analyse organisatie**

In dit hoofdstuk wordt aandacht besteed aan de eerste onderzoeksvraag van onderzoeksstelling I. Deze luidt als volgt:

I. In kaart brengen hoe het interne communicatieproces van APOO is vormgegeven met betrekking tot de communicatiemiddelen.
<i>Onderzoeksvraag</i>
1. Hoe ziet de organisatie van het CLSK eruit?

Zowel de analyse van de organisatie als de analyse van de interne communicatie dienen als uitgangspunt voor het verbeteren van de communicatie. Aan de hand van het Evenwicht-Samenhang-Heterogeniteit model (Weggeman e.a., 1992) wordt in dit hoofdstuk beschreven op welke wijze de organisatie is ingericht. Het model is weergegeven in het onderstaande figuur, waar goed zichtbaar is dat alle elementen met elkaar in verband staan.

Figuur 2. Het ESH-model



§ 2.1. Strategie

Onder strategie wordt verstaan, de weg waarlangs het CLSK haar doelstelling wil realiseren en de wegen waarlangs en de middelen waarmee dit gebeurt. CLSK is een bedrijf dat overal ter wereld ondersteuning biedt aan militaire operaties, vredesmissies en humanitaire acties. De Koninklijke Luchtmacht wordt ook ingezet bij ondersteuning van de civiele autoriteiten bij rampenbestrijding en rechtshandhaving (Defensie, 2009).

De taken en beleid van de Koninklijke Luchtmacht zijn gericht op drie gebieden:

- Operaties in bondgenootschappelijk verband
- Humanitaire operatie
- Nationale taken

Er is geen intern communicatiebeleid binnen de Staf CLSK, wat inhoudt dat ook geen strategie op papier aanwezig is.

§ 2.2. Structuur

Structuur beschrijft de vorm en werking van een organisatie. Daarbij gaat het alleen om de harde formele regels. Alle overige ongeschreven regels, gewoontes, normen en waarden die de vorm en werking van de organisatie minstens evenveel bepalen, vallen onder cultuur (Paragraaf 2.3).

▪ **Functie Structuur**

De structuur van de CLSK is te typeren als een functie structuur, ook wel F-structuur (Keuning, 2005). Dat betekent dat de organisatiestructuur is ingedeeld naar functie. Uit het organogram blijkt dat vier directeuren verantwoordelijk zijn voor een specifiek onderdeel van de organisatie. Bijvoorbeeld de afdeling Personeel & Organisatie regelt alle zaken die te maken hebben met het personeel en de opleidingen hiervan. De medewerkers die verantwoordelijk zijn voor deze zaken vallen dan ook onder deze afdeling.

▪ **Machinebureaucratie**

Daarnaast is de CLSK te typeren als een machinebureaucratie. Mintzberg (1983) omschrijft deze structuurtype als een organisatie die bestaat uit een groot aantal gespecialiseerde staforganen die beleidsvoorbereidend werken. Dit blijkt ook uit de organogram van het Commando Luchtstrijdkrachten². Een groot gedeelte, de vier directeuren en alle onderstaande afdelingen, maken deel uit van het onderdeel Staf CLSK. Een ander kenmerk van een machinebureaucratie is dat er veel procedures en regels zijn met betrekking tot de werkzaamheden. Ook zijn deze werkzaamheden vergaand opgesplitst. Deze kenmerken komen ook terug binnen de CLSK en zijn ook te herleiden uit het organogram.

§ 2.3. Cultuur

De gemeenschappelijke normen en waarden, door de organisatie zelf geadopteerd, vormen de cultuur van de organisatie. Wat weer een belangrijke bijdrage levert aan de identiteit (Bos en Mastenbroek, 1998).

² Zie bijlage 1.

Door het Commando Diensten Centra (CDC) sectie Gedragswetenschappen is onderzocht welke waarden de medewerkers van CLSK belangrijk vinden. Het onderzoek is uitgevoerd bij een cultuurplatform van diverse Krijgsmachtsdelen door het voorleggen van diverse waarden. Van CLSK hebben 554 medewerkers deelgenomen (24% van de respons en een weergave van 5% van de totale bezetting). Dit leidde tot de volgende resultaten³:

- *Transparantie*: Wederzijds inzicht geven en hebben in de doelen, resultaten, rollen, taken, kennis en verwachtingen.
- *Omgevingsbewustzijn*: Bewust zijn van maatschappelijke- en werkomgeving.
- *Vertrouwen*: Geloof in iemands betrouwbaarheid, handelen conform met wat is afgesproken.
- *Eendracht*: Het als zelfbewust team naar een gemeenschappelijk doel toe werken.
- *Resultaatgerichtheid*: Sturen van de organisatie op basis van resultaatafspraken.

Deze waarden geven weer wat de werknemers van CLSK zelf belangrijke vinden binnen de organisatie. Om echter een duidelijk beeld te krijgen van de gehele bedrijfscultuur zijn de zes dimensies van Sanders en Neuijen (1989) en de vier cultuurtypen van Harrison (1972) toegepast.

- **De zes dimensies van Sanders en Neuijen**

De onderstaande dimensies zijn van toepassing op het CLSK⁴:

- Procesgericht
- Mensgericht
- Organisatiegebonden
- Gesloten
- Strakke controle
- Normatief

- **De vier cultuurtypen van Harrison**

Het cultuurtype dat het meest van toepassing is op CLSK, is de rollencultuur. De cultuur wordt gevormd door regels, afspraken en hiërarchie, wat ook duidelijk naar voren komt bij het CLSK. De status van werknemers speelt ook een belangrijke rol, wat bij CLSK natuurlijk duidelijk naar voren komt door het toekennen van rangen. Deze rang is ook voor iedereen zichtbaar door middel van symbolen op het uniform. Hierdoor neigt de bedrijfscultuur ook naar machtscultuur. Het is binnen de organisatie heel duidelijk wie de baas is en wie de meeste macht heeft. De Commandant Luchtstrijdkrachten staat boven iedereen en kan beslissingen doorvoeren wanneer hij dat wil. Bij een

³ Gils, M.J. van, Vos, A.V.M. (2006) Onderzoek naar cultuur, reputatie en kernwaarden binnen Defensie.

⁴ De toelichting op de zes dimensies van Sanders en Neuijen is te vinden in bijlage 3.

machtscultuur wordt echter alles beslist door degene met de meeste macht, dit is bij het CLSK niet het geval. Zo kunnen directies en afdelingen meebeslissen over de besluiten die worden genomen.

De communicatiestructuur die samenhangt met de rollencultuur verloopt via functionele, piramidale verbindinglijnen, langs vaste kanalen en in vastgestelde vormen. De communicatiestructuur is verticaal (top-down, bottom-up) en aan structuren van de hiërarchie gebonden. De externe communicatie vindt doorgaans eenzijdig van binnen naar buiten plaats.

§ 2.4. Managementstijl

Defensie (2007) omschrijft dat leidinggeven bij Defensie vooral gebaseerd is op de modellen situationeel leiderschap en inspirerend leiderschap. Situationeel leiderschap gaat er vanuit dat een vorm van leidinggeven pas effectief is, als deze aansluit bij de competentie en betrokkenheid van de leidingontvangende. Daarom moeten ze enerzijds kunnen inspelen op de verschillende sterke en zwakke punten van de individuele medewerker, maar anderzijds ook op de omstandigheden waaronder taken en opdrachten moeten worden uitgevoerd. Een balans moet gevonden worden tussen taakgericht en mensgericht leidinggeven (Defensie, 2007). Inspirerend leiderschap wordt gezien door Defensie als het vermogen om eigen en andermans potentieel vrij te maken om nieuwe mogelijkheden voor het team te realiseren. Bij dit soort leiderschap staat de toon van de communicatie, de vaardigheden van luisteren en vertrouwen wekken en de gezamenlijke missie centraal.

§ 2.5. Personeel

Bij CLSK zijn zowel militairen als burgers werkzaam. De militairen die werkzaam zijn, zijn in dienst en vervullen dan ook een militaire functie. Tussen de militaire medewerkers is onderscheidt tussen de kwaliteit en verantwoordelijkheid gekoppeld aan rangen.⁵ Binnen de CLSK zijn verschillende functiegroepen werkzaam. Denk hierbij aan; vliegers, gevechtsleiders, monteurs, brandweermannen maar ook fysiotherapeuten, sportofficieren en communicatiemedewerkers.

Defensie (2009) geeft weer dat het bij de Koninklijke Luchtmacht draait om teamwork en topprestaties. Een vlieger kan pas topprestaties leveren als het team op de grond ook op topniveau functioneert. Het personeel krijgt de ruimte om continue te leren om een goed toekomstperspectief te generen binnen de organisatie.

Defensie (2007) geeft aan dat een leidinggevende aan de volgende kernwaarden moet voldoen:

- *Eerlijk en duidelijk:* Een leidinggevende geeft duidelijk het hoe, wat en waarom aan. Daarnaast heeft de leidinggevende een heldere visie en wordt die uitgedragen.

⁵ Voor overzicht van de rangen binnen CLSK zie bijlage 6.

- *Moedig*: Het durven nemen van risico's ten dienste van de missie en het team.
- *Empathie en verbinding*: Een leidinggevende is oprecht geïnteresseerd in de ander en er wordt geluisterd naar de medewerkers.
- *Dienstbaar*: Er wordt dienstbaar opgesteld naar het team en de taak.
- *Bezieling*: Een leidinggevende moet energie en optimisme uitstralen en initiatief nemen. Een leidinggevende moet geloven in Defensie en in de organisatie. Ze willen deze passie met anderen delen en dragen dat uit.
- *Authentiek*: Er wordt de ruimte geboden om een eigen stijl van leidinggeven te hanteren.

§ 2.6. Systemen

Binnen de CLSK zijn voor veel uiteenlopende zaken protocollen opgesteld. Voorbeelden hiervan zijn:

- Kwaliteitsysteem Gezondheidsdienst CLSK
- Kwaliteitshandboek P&O
- Gedragscode Defensie

Hoofdstuk 3. Analyse interne communicatie

In dit hoofdstuk wordt nader ingegaan op hoe de interne communicatie is vormgegeven. Dit betekent dat de tweede onderzoeksvraag van onderzoeksdoelstelling I uitgewerkt zal worden.

1.	In kaart brengen hoe het interne communicatieproces van APOO is vormgegeven met betrekking tot de communicatiemiddelen.
<i>Onderzoeksvraag</i>	
2.	Hoe is de interne communicatie vormgegeven met betrekking tot de communicatiemiddelen?

In de eerste paragraaf zal centraal staan **wat** voor informatie de communicatiemiddelen bevatten en **hoe** deze de doelgroep bereiken. En in de tweede paragraaf draait het om het proces van de communicatie. **Wie** zijn de zender en ontvangers? De resultaten zullen aan het einde van het hoofdstuk samen worden gevoegd in een alles omvattende middelen/doelgroepmatrix.

§ 3.1. De communicatiemiddelen

De communicatiemiddelen die SOP onder haar beheer heeft zijn Opleidingsgids CLSK, Nieuwsbrief APOO/CLSK en Startpagina opleidingen. De doelstellingen voor de communicatiemiddelen zijn door APOO nooit concreet op papier gezet. Maar voor de medewerkers op de afdeling is duidelijk wat ze met de communicatiemiddelen willen bereiken. Aan de hand van deze informatie zijn de volgende algemene doelstellingen geformuleerd:

- *Informatievoorziening tussen vraag en aanbod:* Door middel van de communicatiemiddelen worden vraag en aanbod bij elkaar onder de aandacht gebracht.
- *Uithangbord voor afdeling APOO, sectie SOP:* Het onderdeel opleidingen is voor de gehele organisatie Van CLSK van groot belang. Zonder goed opgeleid personeel kan je niets bereiken. Toch werd in het verleden alleen aandacht aan het opleidingsproces besteed wanneer dat echt nodig was. Mede door het uitgeven van deze media wordt de naam- en merkbekendheid van de afdeling en sectie vergroot.

3.1.1 Soort informatie en communicatiekanaal

Informatie is het concrete 'materiaal' dat we communiceren (Vos en Schoenmaker 2006). Er zijn in grote lijnen vier soorten informatie te onderscheiden: taakinformatie, beleidsinformatie, beheersinformatie en motiverende informatie.

Daarnaast zijn verschillende kanalen waarlangs de informatie-uitwisseling plaats kan vinden. Zo valt onderscheid te maken tussen het persoonlijke, schriftelijke en elektronische kanaal. Maar ook de wijze van verspreiding van de informatie kan verschillen. Gezien de hiërarchische structuur van de organisatie wordt er via de lijn gecommuniceerd. Zo vloeit informatie afkomstig van het hoogste echelon via de

schakels naar het laagste echelon. Dit gaat volgens het linking pin systeem van Likert dat in paragraaf 3.2 verder uitgewerkt wordt.

3.2.3 De richting van informatiestromen

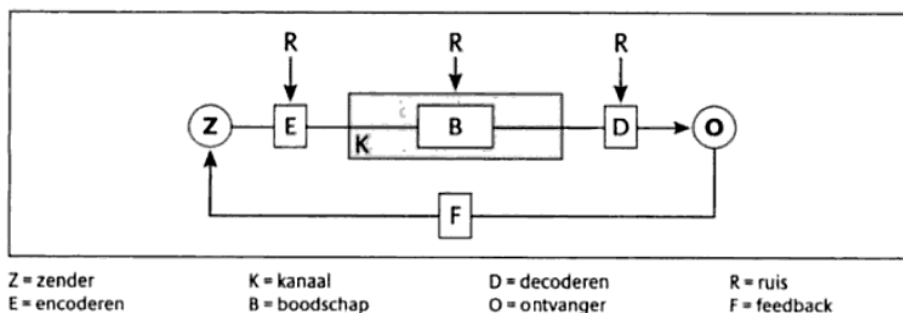
Nu bekend is welke vormen informatie gebruikt worden om te communiceren kan gekeken worden naar de richting van de communicatiestromen. Er zijn vier verschillende mogelijkheden, namelijk top-down, bottom-up, horizontaal en diagonaal. Voor zowel de opleidingsgids, nieuwsbrief als intranetpagina geldt dat hier enkel sprake is van top-down communicatie. Dit houdt in dat de communicatie van boven naar beneden gaat in de organisatie. In de theorie Vos en Schoenmaker wordt deze vorm ook wel ondergebracht onder de noemer hiërarchische communicatie, omdat sprake is van informatieoverdracht tussen twee verschillende hiërarchische niveaus. Dit alles is mogelijk door het linking-pin-systeem.⁶

Figuur 3. Vormen informatie

Communicatiemiddel	Soort informatie	Kanaal	Richting
Opleidingsgids CLSK	<ul style="list-style-type: none"> Taakinformatie Beleidsinformatie 	<ul style="list-style-type: none"> Schriftelijk (via lijn) 	<ul style="list-style-type: none"> Top-down
Nieuwsbrief APOO/CLSK	<ul style="list-style-type: none"> Beleidsinformatie Beheerinformatie Motiverende informatie 	<ul style="list-style-type: none"> Elektronisch (via lijn) 	<ul style="list-style-type: none"> Top-down
Startpagina Opleidingen	<ul style="list-style-type: none"> Taakinformatie Beleidsinformatie Beheersinformatie Motiverende informatie 	<ul style="list-style-type: none"> Elektronisch 	<ul style="list-style-type: none"> Top-down

§ 3.2. Het communicatieproces

In deze paragraaf wordt ingegaan op de verschillende actoren in het communicatieproces. De zender, de persoon of bron die de boodschap verstuurd, de ontvanger, wat de uiteindelijke bestemming van de boodschap is, en de boodschap op zich, die allerlei vormen kan aannemen, staan hierin centraal. Figuur 4. geeft het proces goed weer.



Figuur 4.
Het communicatieproces

⁶ Afbeelding linking-pin-systeem zie bijlage 8.

De informatie wordt door de stafafdeling (SOP) verspreidt onder de doelgroep op de verschillende onderdelen door het hele land. De stafafdeling is de zender en de ontvangers zijn alle werknemers van het CLSK. Het grootste probleem is dat de tussenlagen, die door de hiërarchie zijn ontstaan, voor een grote afstand tussen zender en ontvanger zorgen. Hierdoor ontstaat het risico dat de boodschap vervormd bij de doelgroep overkomt. Er kan ook filtering van de boodschap op treden, omdat elk intermediair de boodschap eerst interpreteert voordat hij hem weer doorgeeft. Ook blijkt het management bij het verzenden van de informatie vaak een verkeerde inschatting te maken van de informatiebehoefte.

Bij het verzenden van de opleidingsgids en nieuwsbrief wordt gebruik gemaakt van een intermediair. Deze intermediair, meestal in de vorm van een HP&O, vervult als het ware de rol van tussenpersoon. De middelen komen vanuit de staf bij hen terecht en zij moeten dan de taak vervullen om de middelen te verspreiden onder het eigen personeel ter plaatse.

3.2.1 De zender

De zender van alle drie de communicatiemiddelen is Sectie Opleidingsplannen (SOP). Vanuit hier wordt de informatie dieper de organisatie in verspreid. De inhoudelijke informatie van de communicatiemiddelen wordt word door de sectie ingewonnen. Dit kan zijn in de vorm van een artikel dat zij zelf maken maar ook medewerkers van buiten de sectie kunnen hieraan bijdragen. Bijvoorbeeld door het afnemen van vraaggesprekken.

De eindredactie en het realiseren van de opleidingsgids en nieuwsbrief wordt uitbesteed aan een extern communicatiebureau, genaamd StraC communicatieadvies. De taak van het communicatieadviesbureau is om van de aangeleverde tekst een hoogwaardige kwalitatieve gids te ontwikkelen. De opmaak, lay-out en vormgeving moeten er uiteindelijk voor zorgen dat de gids als aantrekkelijk wordt beschouwd en gebruiksvriendelijk is. StraC communicatieadvies is ook verantwoordelijk voor het gehele drukproces. Wanneer dit proces voltooid is neemt SOP de verantwoordelijkheid voor het verspreiden van de middelen op zich.

3.2.2. De ontvanger

De communicatiemiddelen zijn uitsluitend gericht op interne doelgroepen. Deze zijn onder te verdelen in een primaire, intermediaire en secundaire doelgroep. Onder de primaire doelgroep vallen de mensen om wie het werkelijk gaat, waar de middelen in eerste instantie voor bedoeld zijn. Dit zijn dan ook de heavy users, zij hebben een hoge gebruikersfrequentie. De redenen waarom medewerkers van het CLSK tot de primaire doelgroep behoren heeft te maken met de functie die bekleed wordt. Demografische factoren spelen vrijwel geen rol. De medewerkers die de boodschap moeten overbrengen behoren tot de intermediaire doelgroep. Dit zijn veelal medewerkers met leidinggevende functies. De middelen die zij vanuit de staf toegespeeld krijgen, moeten ze verspreiden op locatie. Maar, omdat ze zelf ook veel

gebruik maken van de communicatiemiddelen en daardoor heavy users zijn, behoort deze doelgroep ook tot de primaire doelgroep. De secundaire doelgroep bestaat uit medewerkers die in mindere mate behoefte hebben aan de informatie waarover de communicatiemiddelen beschikken. Het kan zijn dat dit te maken heeft met de rang of functie binnen de organisatie. Figuur 5 geeft een overzicht van de doelgroepen weer, met daaropvolgend een omschrijving van de primaire doelgroepen.

Figuur 5. De doelgroep

	Doelgroep	
Opleidingsgids	Primair	Opleidingsfunctionaris Directe chef Medewerker afdeling P&O Medewerker opleidingscentra
	Secundair	Overige medewerkers CLSK
Nieuwsbrief	Primair	Opleidingsfunctionaris Directe chef Medewerker afdeling P&O Medewerker opleidingscentra
	Secundair	Overige medewerkers CLSK
Intranetsite	Primair	Alle medewerkers CLSK
	Secundair	Medewerkers CLAS, CKMar en CZSK

Opleidingsfunctionaris

Er zijn 16 opleidingsfunctionarissen verdeeld over zeven locaties. Ze functioneren als intermediair tussen de staf en medewerkers. Het is van groot belang dat ze weten wat speelt in de opleidingswereld en wat de nieuwe ontwikkelingen zijn. Zij vervullen namelijk zowel een adviserende als coördinerende rol voor het personeel. Vraag en aanbod wordt door hen afgestemd waardoor ze personeel kunnen begeleiden in het hun persoonlijke ontwikkeling.

Directe chef

Voor de directe chefs geldt vrijwel hetzelfde als voor de opleidingfunctionarissen. Ze vervullen de rol van intermediair en adviseren het personeel. Directe chefs zijn alleen in grotere getallen aanwezig in de organisatie (circa 1200 personen).

Medewerker afdeling P&O

Zo'n 270 personen zijn werkzaam binnen de P&O afdelingen. De medewerkers komen sterk in aanraking met de drie communicatiemiddelen omdat het hun vakgebied betreft. Ze moeten andere medewerkers binnen de organisatie kunnen vertellen wat bijvoorbeeld te mogelijkheden zijn met betrekking tot scholing. Deze informatie halen ze, onder andere, uit de door APOO uigeeven communicatiemiddelen.

Medewerker opleidingscentrum

Wat voor de medewerker afdeling P&O geldt, is ook van toepassing op de medewerker van een opleidingscentrum. Het onderdeel 'opleiden' vormt een primair onderdeel in de bedrijfsvoering. Er zijn ongeveer 950 medewerkers werkzaam op de verschillende opleidingscentra.

3.2.3 De boodschap

Per media soort is in deze subparagraaf uitgewerkt wat de inhoudelijke informatie is die overgebracht dient te worden. Daarnaast worden de doelstellingen en het kostenplaatje weergegeven.

▪ **Schriftelijke media**

Opleidingsgids CLSK / APOO 'Operationeel door opleiden'

De eerste opleidingsgids (2007) is op 10 november 2006 aangeboden aan de Commandant Luchtstrijdkrachten. Tevens is deze gids verstrekt aan de leidinggevend en secties P&O op alles CLSK onderdelen. In december 2007 is de opleidingsgids 2008 uitgekomen. In deze gidsen staat informatie die betrekking heeft op de veranderende bedrijfsvoering binnen het proces opleiding en training, maar er wordt ook aandacht besteed aan een aantal andere ontwikkelingen binnen het opleidingsveld.

Doelstelling

Personeel informeren over opleidingsvraagstukken en de laatste ontwikkelingen in de opleidingswereld.

Kosten

De kosten voor het realiseren van de Opleidingsgids CLSK/APOO 'Operationeel door opleiden' 2009 zijn hieronder weergegeven in een balans.

Omschrijving	Te betalen
Realiseren opleidingsgids 2009 CLSK/APOO <i>16 dagen à €720, -</i>	€ 11.520,00
BTW 19 %	€ 2.188,80
Subtotaal	€ 13.708,80

De hiervoor genoemde kosten hebben alleen betrekking op het realiseren van de opleidingsgids. Het drukken van de gidsen is nog niet meegenomen in deze kostenberekening.

Frequentie

1x maal per jaar. In de laatste maand van het jaar wordt de opleidingsgids voor het jaar daarop uitgegeven.

▪ **Digitale media**

Nieuwsbrief APOO 'Operationeel door opleiden'

De nieuwsbrief bestaat nu bijna vier jaar. De nieuwsbrief wordt uitgebracht om werknemers van CLSK op de hoogte te stellen van nieuwe ontwikkelingen, achtergronden en praktijkervaring rondom de opleidingen van CLSK. In de rubriek nieuwsflits zijn bijvoorbeeld korte actuele berichten te lezen.

Doelstelling

Werknemers van CLSK op de hoogte houden van nieuwe ontwikkelingen, achtergronden en praktijkervaring rondom opleidingen.

Kosten

De kosten voor het realiseren van de Nieuwsbrief APOO 'Operationeel door opleiden' 2009 zijn hieronder weergegeven in een balans.

Omschrijving	Te betalen
Kwartaal 1	€ 5.000,-
Kwartaal 2	€ 5.000,-
Kwartaal 3	€ 5.000,-
Kwartaal 4	€ 5.000,-
Subtotaal per jaar <i>incl. BTW</i>	€ 20.000,-

De nieuwsbrief wordt vier maal per jaar uitgegeven. In de balans zijn zowel de kosten van het realiseren van de nieuwsbrief meegenomen als de drukkosten.

Frequentie

De doelstelling is om de nieuwsbrief met een vaste frequentie te laten verschijnen, 3 á 4 maal per jaar.

Startpagina Opleidingen

Deze startpagina is geïntegreerd door de Afdeling Personeelsontwikkeling en Opleidingen (APOO). Op deze (intranet)pagina worden diverse links aangeboden naar allerlei informatie, links, regelgeving, formulieren en gerelateerde onderwerpen in relatie tot het opleidingproces. Er wordt vanuit gegaan dat deze pagina bijdraagt tot transparantie in het opleidingsproces, waardoor medewerkers van het CLSK juist en tijdig zijn opgeleid om de operationele taken te kunnen uitvoeren.

Doelstelling

Bijdragen tot transparantie in het opleidingsproces, waardoor medewerkers van CLSK juist en tijdig zijn opgeleid om de operationele taken te kunnen uitvoeren.

Kosten

De kosten voor Startpagina Opleidingen liggen beduidend lager dan bij de eerder genoemde communicatiemiddelen. Dit komt voornamelijk doordat de site eenmalig ontwikkeld is en sindsdien alleen onderhouden dient te worden. Het onderhoud van de startpagina is geabsorbeerd in de reguliere VTE binnen SOP.

§ 3.3. Middelen/doelgroepmatrix

De onderstaande middelen/doelgroepmatrix is een overzicht van onderwerpen die in dit hoofdstuk aan bod zijn gekomen.

Figuur 6. Middelen/doelgroepmatrix

	Doelgroep		Type informatie	Frequentie
Opleidingsgids	Primair	Opleidingsfunctionaris Directe chef Medewerker afdeling P&O Medewerker opleidingscentra	Schriftelijke lijncommunicatie <ul style="list-style-type: none"> Taakinformatie Beleidsinformatie 	1x per jaar
	Secundair	Overige medewerkers CLSK		
Nieuwsbrief	Primair	Opleidingsfunctionaris Directe chef Medewerker afdeling P&O Medewerker opleidingscentra	Elektronische lijncommunicatie <ul style="list-style-type: none"> Beleidsinformatie Beheersinformatie Motiverende informatie 	Uitgangspunt 4x per jaar
	Secundair	Overige medewerkers CLSK		
Intranetsite	Primair	Alle medewerkers CLSK	Elektronische lijncommunicatie <ul style="list-style-type: none"> Taakinformatie Beleidsinformatie Beheersinformatie Motiverende informatie 	n.v.t.
	Secundair	Medewerkers KL, MAR en KM		

DEEL II ONDERZOEK

Hoofdstuk 4. Methode

In dit hoofdstuk zal de onderzoeksopzet en de methode van onderzoek worden beschreven. Ook wordt omschreven binnen welk kader het onderzoek heeft plaatsgevonden. Hierbij komen onderwerpen aan bod als: de periode, het type onderzoek, de onderzoekspopulatie en de grootte van de steekproef. Een gedeelte van de methodologische verantwoording is opgenomen in bijlage 9.

§ 4.1. Onderzoeksopzet

Op basis van de vraag vanuit de organisatie en de probleemstelling kan vastgesteld worden dat een (intern)communicatieonderzoek plaats zal vinden. Via het communicatieonderzoek wordt op een systematische wijze informatie verzameld over diverse aspecten van het communicatieproces.

Periode

Het onderzoek is uitgevoerd in de periode van februari 2009 tot en met juni 2009.

Onderzoekssoort

Dit communicatieonderzoek zal getypeerd worden als middelenonderzoek. Bij een middelenonderzoek wordt onderzoek gedaan naar de kwaliteit van de gebruikte communicatiemiddelen. Dit vormt de kern voor het oplossen van de probleemstelling en het beantwoorden van de onderzoeksvragen. De onderzoekssoort die van toepassing is op dit onderzoek is 'beschrijvend', het betreft namelijk een beschrijvingsprobleem. Dit houdt in: de inventarisatie van gegevens. Aan de hand van de gegevens, die binnen komen, worden uiteindelijk aanbevelingen en conclusies geschreven.

Onderzoekspopulatie

In het onderzoek is de populatie (N) gelijk aan alle medewerkers van CLSK. Op dit moment zijn hier ongeveer 9.500 mensen werkzaam. De gehele populatie zou benaderd kunnen worden voor het invullen van een enquête of het afnemen van een diepte-interview. Voor het onderzoek is een steekproef genomen uit de populatie. De steekproef dient representatief te zijn voor de totale populatie. De populatie is verdeeld in strata (op functie) waarna een bepaalde proportie (percentage) wordt meegenomen. Bij een totale populatie van 9.500 en bij $z = 95\%$ en $b = 0,05$ is $N = 370$. Dit betekent dat voor een representatief onderzoek 370 respondenten nodig zijn.

§ 4.2. Onderzoeksmethode

Verschuren en Doorewaard (2005) omschrijven verschillende methoden waarop informatie verzameld kan worden voor een onderzoek. Voor dit onderzoek zal gebruik worden gemaakt van zowel kwalitatieve als kwantitatieve onderzoeksmethoden. Bij het kwalitatieve onderzoek kunnen achterliggende meningen, motivaties, wensen en behoeften van de doelgroep achterhaald worden. Kwantitatief onderzoek is bestemd om gegevens te krijgen over percentages en verhoudingen binnen de totale doelgroep. De twee methoden waarop het onderzoek wordt uitgevoerd zijn:

- Literatuuronderzoek
- Survey

Literatuuronderzoek

Voor het literatuuronderzoek is gebruik gemaakt van al bestaande literatuur. Het doel van het literatuuronderzoek is het beantwoorden van de eerste drie onderzoeksvragen. Deze vragen hebben betrekking op de organisatie en interne communicatie. Door middel van literatuuronderzoek wordt kwalitatieve informatie verzameld.

Survey

Een Survey is een gestructureerde verzameling vragen. Voor deze onderzoeksmethode is gekozen omdat zowel kwalitatieve als kwantitatieve informatie verkregen kan worden. Er worden twee verschillende manieren onderscheiden om surveys af te nemen. Allereerst het interview dat door de onderzoeker geadministreerde survey genoemd. Daarnaast is de vragenlijst (enquête), die aan de respondent wordt voorgelegd (Korzelluis 2000). Om voldoende input te genereren wordt van beide surveys gebruik gemaakt.

- Interviews

Interviews worden afgenomen om kwalitatieve informatie te vergaren. Het afnemen van interviews is de aangewezen methode om informatie te verkrijgen over attitudes, opinies of kennis.

Soort steekproef

Er zijn verschillende manieren van interviewen, bij dit onderzoek wordt gebruik gemaakt van het semigestructureerde interview. De vragen staan van tevoren niet geheel vast. Wel ligt het onderwerp vast, maar voor de geïnterviewde is ruimte om voor eigen inbreng te zorgen. Voor deze vorm is gekozen omdat zo meer informatie verkregen kan worden dan bij een geheel gestructureerd interview, waarbij de formulering voor het interview al vast staat. Het is mogelijk informatie mis te lopen omdat de

geïnterviewde niet de ruimte krijgt zelf iets toe te voegen. Het is echter wel de bedoeling gerichte informatie uit het interview te verkrijgen. Het afnemen van een open interview was hiermee uitgesloten. De steekproef die wordt afgenomen zal select zijn. Er wordt geselecteerd op de verschillende functies en locaties van CLSK. Het aantal interviews dat afgenomen wordt, is afhankelijk van de verschillende doelgroepen van het onderzoek. Onder iedere doelgroep dient minimaal één diepte interview afgenomen te worden. Dit betekent dat in totaal ongeveer acht mensen geïnterviewd dienen te worden. Het kwalitatieve onderzoek is anoniem afgenomen, waardoor de kans bestaat dat respondenten in beide onderzoeken opgenomen zijn.

▪ Enquêtes

De enquêtes worden afgenomen om kwantitatieve informatie te vergaren. Het afnemen van enquêtes is de aangewezen methode om van relatief veel respondenten informatie te vergaren.

Soort steekproef

Door middel van de enquêtes wordt voornamelijk kwantitatieve informatie verkregen. Het CLSK bestaat uit 9.500 medewerkers die allemaal tot de populatie van het onderzoek behoren. Omdat het onderzoeken van de gehele populatie te veel tijd kost, niet mogelijk is en te kostbaar is worden de enquêtes afgenomen in de vorm van een steekproef. Op deze manier is het toch mogelijk om een goede afspiegeling te verkrijgen van volledige populatie.

Er zijn verschillende manieren om een steekproef te trekken, voor dit onderzoek wordt gebruik gemaakt van de disproporionele gestratificeerde steekproef. Een disproporioneel gestratificeerde steekproef is een gestratificeerde steekproef, waarbij de verhoudingen van de strata in de steekproef ongelijk zijn aan de verhoudingen van de strata in het steekproefkader. Dit betekent dat bepaalde subdoelgroepen, strata, van de gehele populatie oververtegenwoordigd zullen zijn in het onderzoek. Deze doelgroepen worden uitgelicht omdat zij een grotere betekenis hebben voor het onderzoek. Wanneer een a-selecte steekproef afgenomen wordt onder de gehele populatie, wordt vanuit deze doelgroepen te weinig respons verkregen. Het is dan niet mogelijk betrouwbare uitspraken te doen over deze doelgroepen.

In eerste instantie was het de bedoeling de enquête te versturen via mailing. CLSK beschikt over een uitstekende database, waarin alle e-mailadressen van iedere werknemer staan, vandaar dat dit de beste methode leek om de doelgroep te bereiken. Echter was dit niet mogelijk door de regelgeving bij de afdeling Luchtmachtcommunicatie. De voornaamste reden hiervoor was dat de afgelopen jaren te veel enquêtes met een te hoge frequentie de organisatie in waren gestuurd. Hierdoor werden de werknemers 'enquête moe' en is besloten dat geen vragenlijsten meer in groten getale verstuurd mogen worden.

Als reactie hierop is de enquête op intranet geplaatst. Defensie beschikt over een eigen intranet waarbij doorgelinkt kan worden naar alle afzonderlijke onderdelen. Zo ook naar de homepage van de luchtmacht waar een link geplaatst is naar de vragenlijst.

Bij het uitvoeren van de steekproef zal uitgegaan worden van een betrouwbaarheidsmarge van 95% en een nauwkeurigheidsmarge van 5%. Volgens het invullen van de steekproefformule⁷ betekent dit dat de minimale steekproefomvang 370 moet zijn. Dit betekent dat minimaal 370 enquêtes door de totale onderzoekspopulatie geretourneerd moeten worden om een representatief onderzoek te krijgen.

In de onderstaande tabel staat is een overzicht te zien met daarin verwerkt de onderzoekspopulatie, het absolute aantal medewerkers per doelgroep, de verhouding daarvan, het aangepaste percentage, het absolute aantal enquêtes en de vorm van enquêteren:

Figuur 7. Onderzoekspopulatie

Doelgroep	Aantal	Percentage	Enquête %	Absoluut	Vorm	Minimale respons	Daadwerkelijke respons
Medewerkers	7000	73,70%	33,3	500	Schriftelijk	123,2	34
Aandachtgroep	2500	26,30%	66,7	1000	-	246,8	77
Directe chef	1261	50,40%	50	500	Schriftelijk	123,4	34
P&O algemeen	269	9,10%	13,4	134	Schriftelijk	33	15
P&O opl. Functionaris	16	0,60%	1,6	16	Schriftelijk	4	7
Opleidingscentra	954	38,20%	35	350	Schriftelijk	86,4	21

Mochten minder respondenten reageren dan de benodigde reacties, dan worden de gegevens indicatief gegeneraliseerd. Hiermee wordt bedoeld dat de gegevens gevonden in de steekproef slechts een indicatie zijn voor wat vermoed wordt in de populatie. In dit geval worden dus geen harde uitspraken over de populatie gedaan, alleen suggesties.

§ 4.3. Onderzoeksresultaten

De steekproef is gebaseerd op 95% zekerheid en een betrouwbaarheidsinterval van 5%. Bij een totale populatie van 9500 wordt N 370. Dit betekent dat voor een representatief onderzoek 370 respondenten nodig zijn. De totale respons bestaat echter uit 111. De onderzoeksgegevens zijn dus niet generaliseerbaar, maar geven een indicatie van wat leeft onder de totale populatie.

⁷ Bron: www.allesovermarktonderzoek.nl/marktonderzoek/steekproef

Hoofdstuk 5. Resultaten onderzoek

In dit hoofdstuk worden de onderzoeksresultaten uitgewerkt die middels het kwalitatieve en kwantitatieve onderzoek naar voren zijn gekomen. De resultaten zullen antwoord geven op de onderzoeksvragen waarmee doelstelling II voldaan kan worden.

II. Onderzoeken in hoeverre de doelgroep tevreden is met de communicatiemiddelen.
<i>Onderzoeksvragen</i>
5. Hoe groot is het bereik van de communicatiemiddelen?
6. Wat is de beoordeling van de ontvanger?

§ 5.1. Resultaten kwalitatief onderzoek

De resultaten verkregen uit de interviews zijn in de paragraaf per vraag kort samengevat. De gehele uitwerking van de interviews is te vinden in bijlage 11.

▪ Voldoende informatie met betrekking tot opleidingen en cursussen vanuit Staf CLSK APOO

Alle geïnterviewde geven aan dat door middel van de communicatiemiddelen voldoende informatie aangeboden wordt door APOO. Allen zijn bekend met zowel de opleidingsgids, nieuwsbrief als de intranetpagina. Er wordt wel aangegeven dat er mogelijkheden zijn om de middelen te verbeteren door bijvoorbeeld het realiseren van aanpassingen. Deze aanpassingen komen later in deze paragraaf aan de orde. Een ander punt van kritiek is dat de afstand tussen APOO en de onderdelen groot is en het soms lastig is om direct in contact te komen met APOO.

▪ Hoe verloopt het verspreidingsproces van de opleidingsgids en nieuwsbrief op het onderdeel en is Startpagina Opleidingen goed bereikbaar.

Opleidingsgids CLSK

Het verspreidingsproces van de opleidingsgidsen op de verschillende onderdelen verloopt soepel en zoals dit door APOO bedoeld is. De gidsen worden in dozen aangeleverd bij de Staf P&O die vanaf dit punt de verantwoordelijkheid krijgen over de verspreiding onder de doelgroep (leidinggevend, stafbureaus, desbetreffende squadrons en andere geïnteresseerden). In gemeenschappelijke ruimtes is de gids in veel gevallen ook te vinden om deze in te zien. Dit proces verloopt goed en vrijwel iedereen wordt bereikt. Wel is vaak aangegeven dat na deze stap niet duidelijk is wat daadwerkelijk met de gidsen gedaan wordt.

Nieuwsbrief CLSK/APOO

De meeste geïnterviewden ontvangen de nieuwsbrief persoonlijk over de mail. Op het onderdeel verspreiden zij deze verder over de afdeling en aan leidinggevende. Dit gebeurt zowel door het

doorsturen over de mail als het uitdraaien van de nieuwsbrief en hardcopy verspreiden. Net als voor de opleidingsgids geldt ook hier dat vaak een exemplaar is te vinden in de koffiekamer en/of balie.

Startpagina Opleidingen

Omdat de geïnterviewden allen bekend waren met de intranetsite hadden zij vaak een snelkoppeling naar de site. Op deze manier is de site gemakkelijk te vinden. Voor een willekeurige medewerker is het op dit moment veel te omslachtig om bij startpagina opleidingen te komen. Er moet een link op de homepage komen voor meer bekendheid.

▪ Wat is het inhoudelijke oordeel voor de:

Opleidingsgids CLSK

De gids wordt beoordeeld als een goed middel met veel bruikbare informatie verpakt in een aantrekkelijk boekje. Veelal wordt dan ook aangegeven dat het zonde zou zijn als de gids niet meer in zijn huidige vorm wordt uitgegeven. De gids heeft in de loop der jaren steeds meer bekendheid verworven en het is ook een mooi uithangbordje voor het hele onderdeel opleidingen bij CLSK. Toch zal geen informatie verloren gaan als de gids niet meer in deze dure vorm, hardcopy, wordt uitgegeven omdat alle informatie die in de gids staat ook te vinden is op intranet. Ook moet altijd rekening gehouden worden met het feit dat het een momentopname is, niet alle informatie die de gids bevat is het hele jaar door up-to-date. Een andere kanttekening was dat de gids te veel gericht is op de managers en minder op de medewerker. Er moeten meer uitvoerende taken beschreven worden waardoor het toegankelijker wordt voor iedereen.

Nieuwsbrief CLSK/APOO

Over de nieuwsbrief zijn alle reacties over het algemeen ook positief. Het wordt bestempeld als een goed middel om medewerkers binnen het opleidingsgebied op de hoogte te houden van wat de ontwikkelingen zijn en wat er allemaal speelt. Op deze manier wordt de binding met andere onderdelen en collega's groter. Wanneer de nieuwsbrief niet meer uitgegeven zou worden heeft dit weinig consequenties op de werkvloer maar het zal wel een gemis zijn. Door het uitbrengen van een nieuwsbrief wordt toch weer even aandacht gegeven voor onderwerpen die spelen in het opleidingsveld.

Een heel belangrijk aandachtspunt is dat de nieuwsbrief consequent, 4x per jaar, uitgegeven moet worden. Alle geïnterviewde gaven aan dat het al (te) lang geleden is, dat zij de nieuwsbrief hebben ontvangen.

Startpagina Opleidingen

De site moet de basis vormen voor de communicatiemiddelen vanuit APOO. Startpagina Opleidingen moet als platform fungeren voor alle informatie met betrekking tot opleidingen. In de opleidingsgids en nieuwsbrief moet altijd verwezen kunnen worden naar deze intranetpagina. Daarom is het heel belangrijk dat de informatie die op de site staat up-to-date is. De site moet echt beheerd en bijgehouden worden, zodat alles actueel blijft. Nu is dat nog niet het geval. Omschrijvingen van cursussen zijn achterhaalt en de

cursuskalender en meldingsinstructies werken ook niet altijd naar behoren. Daarnaast is het wellicht mogelijk om de site aantrekkelijker en gebruiksvriendelijker te maken.

▪ **Behoeft nieuwe communicatiemiddelen**

Ook bij dit onderwerp is iedereen het erover eens dat de middelen die er op dit moment zijn, voldoende zijn. Anders ontstaat een kans op overkill en de communicatiemiddelen sluiten nu goed op elkaar aan. Startpagina Opleidingen is altijd bereikbaar op intranet, via de mail wordt de nieuwsbrief verzonden en één maal per jaar wordt een hardcopy versie uitgegeven in de vorm van de opleidingsgids.

Wanneer er grote veranderingen in het opleidingsproces aankomen, zoals op dit moment project STOP, wil men wel beter geïnformeerd worden. Tot op heden bestaat veel onduidelijkheid over de consequenties. In dit geval is het raadzaam het personeel beter en persoonlijker te informeren. Dit kan bijvoorbeeld door middel van informatiebijeenkomsten of een roadshow langs verschillende locaties door het hele land.

▪ **Verbetervoorstellen**

Het project STOP wordt hier ook veelvuldig genoemd. Er wordt wantrouwig uitgekeken naar de plannen en ontwikkelingen betreffende dit project. Verwacht wordt dat het veel onrust zal opleveren als er geen goede informatievoorziening is.

§ 5.2. Resultaten kwantitatief onderzoek

De resultaten verkregen uit de enquêtes zijn in de paragraaf per vraag kort samengevat. De uitgebreide analyse aan de hand van tabellen en overzichten is te vinden in bijlage 16.

Hoe groot is het bereik van de communicatiemiddelen?

Hoeveel procent weet af van het bestaan van:			
	Opleidingsgids CLSK/APOO	Nieuwsbrief APOO	Startpagina Opleidingen
Ja	70,2%	37,5%	56,7%
Nee	29,8%	62,5%	42,3%
Geen mening	-	-	1,0%

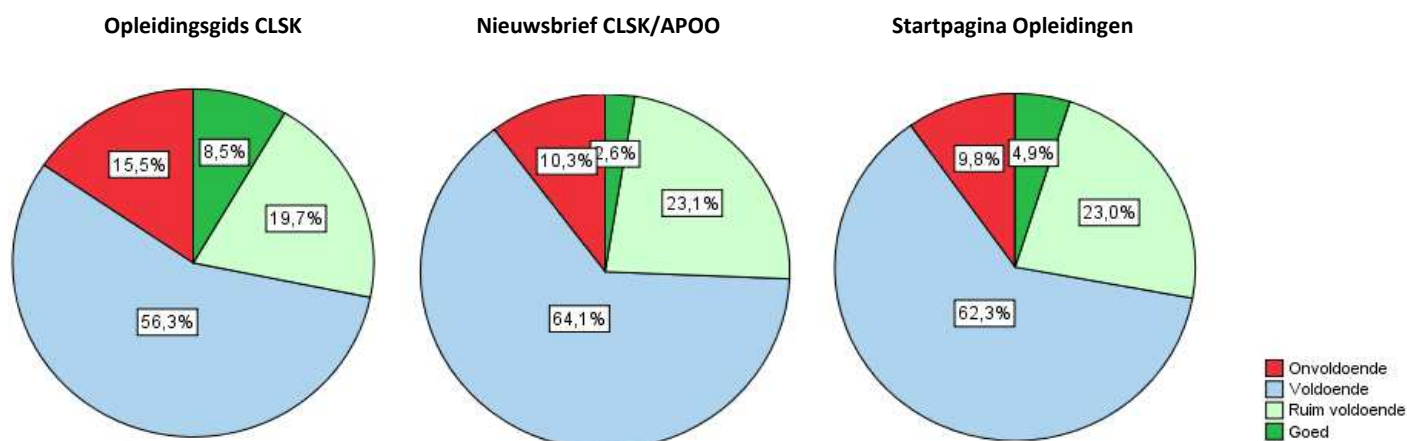
- In de enquête werd eerst gevraagd of de medewerkers voldoende geïnformeerd worden met betrekking tot opleidingen en cursussen. 40% van de respondenten vindt dat de informatievoorziening voldoende is. Dit is een kleine minderheid. Tot de primaire doelgroep behoren de medewerkers met de functie opleidingsfunctionaris, directe chef en medewerkers werkzaam op een afdeling P&O of opleidingscentrum. Wanneer de resultaten van de zojuist genoemde doelgroepen op zich worden bekeken valt op dat de opleidingsfunctionarissen wel tevreden zijn over

de informatievoorziening. De directe chefs daarentegen niet. Slechts een derde van deze doelgroep is tevreden.

- Zoals in de zojuist getoonde tabel te zien is, is niet iedereen bekend met alle drie de communicatiemiddelen. 70% van de respondenten is bekend met de opleidingsgids, ruim de helft met de intranetpagina en de nieuwsbrief blijft achter met een bekendheid van 37,5%. Dit zijn medewerkers die van het bestaan van het communicatiemiddel af weten, dit wil dus niet zeggen dat zij allen veelvuldig gebruik maken van alle drie de middelen. In bovenstaande tabel zijn alle respondenten meegenomen. Bij de primaire doelgroep blijken de percentages beduidend hoger uit te vallen, wat betekent dat er een grotere bekendheid is. Alleen bij de doelgroep directe chef komen de percentages overeen met de eerder getoonde cijfers van de totale populatie.
- De bereikbaarheid van de opleidingsgids is erg goed, P&O medewerkers scoren zelfs 100% op dit onderdeel. De nieuwsbrief blijkt heel wat minder goed bereikbaar te zijn voor veel medewerkers. Alleen de opleidingsfunctionarissen zijn tevreden over de bereikbaarheid hiervan. De bereikbaarheid van de intranetsite wordt daarentegen wel als goed beschouwd.
- Bij de mate van gebruik valt vooral op dat de nieuwsbrief zeer weinig bekeken wordt. Zowel in het percentage van het totaal van respondenten als onder de primaire doelgroep valt dit op. De opleidingsfunctionarissen maken veelvuldig gebruik van de intranetsite Startpagina Opleidingen.
- Op de vraag hoe de respondent bekend is geraakt met de communicatiemiddelen blijkt dat voor de intranetpagina geldt dat dit vooral komt door gericht zoeken. De opleidingsgids en de nieuwsbrief hebben hun bekendheid vooral te danken aan het feit dat anderen hen hiermee in contact brengen. Ook geven veel respondenten aan dat het te maken heeft met de functie die ze bekleden.

Wat is de beoordeling van de ontvanger?

Figuur 8. Beoordeling communicatiemiddelen



- Zoals te zien is in de voorgaande cirkeldiagrammen worden alle drie de communicatiemiddelen voornamelijk beoordeeld met een voldoende.
- Op toegevoegde waarde blijken opleidingsgids en intranetpagina redelijk tot goed te scoren. Zeker onder de primaire doelgroep. De nieuwsbrief daarentegen wordt door alle respondenten minder goed beoordeeld, 40% vindt dat dit middel weinig toegevoegde waarde heeft.
- De vraag of de communicatiemiddelen overzichtelijk zijn en de informatie snel te raadplegen is wordt als gemiddeld beoordeeld. Er zijn geen opvallende resultaten.
- Zowel de opleidingsgids, nieuwsbrief als de intranetsite bevatten voldoende informatie volgens de respondenten. Bij alle doelgroepen is waarneembaar dat minstens drie kwart antwoord met voldoende of goed.
- Wat de actualiteit van de informatie betreft zijn de respondenten redelijk tevreden. Ook voor deze vraag geldt dat 70 tot 80 procent geantwoord heeft dat de informatie up-to-date is.
- Bij de mate van bestudering komt naar voren dat Startpagina Opleidingen van de drie middelen het beste bekeken wordt. 33,3% geeft aan de site uitgebreid te bestuderen terwijl bij de nieuwsbrief en opleidingsgids 20% te kennen geeft nauwelijks aandacht te besteden aan het middel. Onder de primaire doelgroep liggen de verhoudingen wel anders. Zij geven aan alles uitgebreider te bestuderen.
- Vooral de vormgeving van de opleidingsgids scoort goed, vooral de medewerkers P&O en de opleidingsfunctionarissen zijn hierover te spreken. De nieuwsbrief en intranetpagina worden als gemiddeld beoordeeld, met zowel uitschieters naar boven als beneden.
- Op de vraag of de opleidingsgids en nieuwsbrief in voldoende mate worden uitgegeven wordt volmondig 'ja' geantwoord. Wat hier alleen opvalt, is dat de 57,1% van de medewerkers P&O aangeeft dat de nieuwsbrief onvoldoende uitgegeven wordt.
- Het totaal van de gehele populatie geeft aan de opleidingsgids digitaal te ontvangen of wil deze graag zowel hardcopy als digitaal tot zijn of haar beschikking hebben. Onder de verschillende primaire groepen komt echter naar voren dat de vraag naar een gedrukte gids vrijwel even groot is dan naar een digitale versie. Vandaar dat de voorkeur ook veelvuldig wordt gegeven aan een combinatie. Bij de nieuwsbrief is de uitkomst dat 75% van de respondenten een voorkeur heeft voor een digitale versie. Een overduidelijke meerderheid.

Verbetervoorstellen respondenten

De meest voorkomende voorstellen op het antwoordalternatief 'Welke eventuele verbetervoorstellen heeft u voor Opleidingsgids CLSK, Nieuwsbrief Opleidingen APOO en/of Startpagina Opleidingen' staan hieronder opgesomd. Een volledig overzicht is weergegeven in bijlage 16.

- Opleidingsgids CLSK
 - Inhoudelijke aanpassingen Opleidingsgids CLSK (6x)
 - Onduidelijke opmaak Opleidingsgids CLSK (4x)
 - Meer bekendheid geven (3x)
 - Up-to-date maken (4x)
- Nieuwsbrief Opleidingen APOO
 - Meer bekendheid geven (4x)
 - Inhoudelijke aanpassingen Nieuwsbrief Opleidingen APOO (3x)
- Startpagina Opleidingen
 - Inhoudelijke aanpassingen Startpagina Opleidingen (3x)
 - Betere bereikbaarheid (5x)
 - Meer bekendheid geven (3x)
 - Onduidelijk (4x)
- Algemene opmerkingen
 - Bij indienen behoefte naar opleiding onduidelijk en te veel nutteloze informatie (1x)
 - Mist ondersteuning van APOO bij ontwikkelen opleidingen (1x)
 - Op een post buiten de luchtmacht wordt je niet op de hoogte gehouden, jammer (1x)
 - Mist informatie over cursussen die samenhangen met het functiegebied (1x)
 - Mist uitgebreide documentatie over welke cursussen gevolgd kunnen worden (1x)

Hoofdstuk 6. Conclusies

In dit hoofdstuk zijn de conclusies weergegeven die naar aanleiding van de verzamelde resultaten en verrichte deskresearch getrokken kunnen worden. Waar zitten de grootste knelpunten in het communicatieproces?

De algemene conclusies die betrekking hebben op zowel de opleidingsgids, nieuwsbrief als intranetpagina worden eerst behandeld. Vervolgens zullen de specifieke conclusies per communicatie aan bod komen.

In de conclusies en aanbevelingen komen veelvuldig de termen primaire en secundaire doelgroep naar voren. De primaire doelgroep bestaat uit de opleidingsfunctionarissen, directe chefs en medewerkers van P&O afdelingen en opleidingscentra. De overige medewerkers van het CLSK vallen onder de secundaire doelgroep.⁸

Algemeen

- Als gekeken wordt naar het communicatieproces, hoe komt de informatie van punt A naar punt B, blijkt dat hier weinig problemen optreden. Zowel de primaire als secundaire doelgroep komt, of heeft de mogelijkheid om met de communicatiemiddelen in aanraking te komen. Doordat een intermediair in het proces betrokken is, is het van groot belang dat deze de boodschap goed over brengt. Bij het afnemen van de interviews blijkt dit op de desbetreffende basissen goed en persoonlijk te gaan.
- Uit de interviews, afgenomen onder de verschillende primaire doelgroepen, blijkt dat vanuit APOO voldoende informatie verspreidt wordt. Dit lijkt logisch, gezien het feit dat drie verschillende communicatiemiddelen voor handen zijn. In de interviews wordt ook kenbaar gemaakt dat een overkill ontstaat wanneer meer communicatiemiddelen worden uitgegeven. Echter wordt dit in de enquête weerlegd. ‘Slechts’ 40% van de respondenten vindt hier dat voldoende informatie wordt verspreid. Dit percentage valt zo laag uit omdat voornamelijk respondenten uit de secundaire doelgroep een lage waardering geven.
- Door gebrekkige informatievoorziening van het nieuw op te zetten project STOP, wordt hier door de geïnterviewden (primaire doelgroep) wantrouwig naar uitgekeken. Ze vinden dat ze onvoldoende op de hoogte gehouden worden over de eventuele consequenties van de implementatie van dit project.

⁸ Hoofdstuk 3, paragraaf 3.2.2. voor een uitgebreide omschrijving.

Opleidingsgids CLSK

- Uit zowel de interviews als de enquêtes blijkt dat de opleidingsgids een gewaardeerd communicatiemiddel is met veel bruikbare informatie. Daarnaast wordt ook de vormgeving van de gids geprezen. Dit heeft ook een positieve invloed op het aanzien van APOO.
- Doordat de opleidingsgids hardcopy wordt uitgegeven, staat de informatie voor een jaar vast. Doordat bepaalde eisen van de cursussen vaak en snel veranderen, is deze informatie niet meer up-to-date.
- Ook wordt duidelijk dat deze opleidingsgids te veel wordt uitgegeven. In een aantal enquêtes komt dit ter sprake en ook in de interviews wordt aangegeven, dat een percentage opleidingsgidsen niet in gebruik wordt genomen.

Nieuwsbrief CLSK/APOO

- Uit de interviews, met de primaire doelgroep, blijkt dat men de nieuwsbrief een goed communicatiemiddel vindt. Dit komt omdat de nieuwsbrief goede informatie bevat over onderwerpen die op dat moment actueel zijn. Door veel medewerkers wordt deze gebruikt als handig geheugensteuntje. Daarnaast wordt door de nieuwsbrief de afstand tussen verschillende afdelingen wat kleiner door het persoonlijke karakter van dit communicatiemiddel.
- De resultaten van de enquêtes schetsen echter een ander beeld van de nieuwsbrief. Zo wordt aangegeven dat de bereikbaarheid niet goed is en de nieuwsbrief geen toegevoegde waarde heeft.
- Er wordt gestreefd om de nieuwsbrief vier maal per jaar uit te brengen. Dit wordt echter niet gehaald. Zo is in het jaar 2009 nog geen nieuwsbrief verschenen. De nieuwsbrief wordt niet consequent verspreid en mist op deze manier zijn doel.

Startpagina Opleidingen

- De startpagina opleidingen bevat veel nuttige informatie. Van alle communicatiemiddelen wordt deze dan ook het meest bekeken. Voor de medewerkers in het vakgebied, de primaire doelgroep, is de intranetsite vrij eenvoudig te raadplegen. Echter voor medewerkers die incidenteel van deze site gebruik maken is de informatie lastiger te achterhalen.
- Startpagina opleidingen moet de basis vormen van elk communicatiemiddel. De geïnterviewde geven aan dat vanuit de andere middelen altijd doorverwezen moet kunnen worden de intranetsite. Het is daarom van groot belang dat de informatie hier altijd up-to-date is. Dat is op dit moment niet het geval, voornamelijk de meldingsinstructies en cursusplaatsverdeling laten te wensen over.

DEEL III SOLL SITUATIE

Hoofdstuk 7. Aanbevelingen en implementatie

In dit hoofdstuk komen de aanbevelingen en de implementatie hiervan aan bod. Dit gebeurt aan de hand van de eerder getrokken conclusies. Wat zijn de mogelijkheden om de communicatiemiddelen te optimaliseren? Dit brengt ons ook bij de onderzoeksdoelstelling III en de laatste onderzoeksvraag.

III. Onderzoeken wat de mogelijkheden zijn om het proces van interne communicatie te optimaliseren.
<i>Onderzoeksvraag</i>
5. Wat zijn de mogelijkheden om de doelgroep optimaler te bedienen?

Eerst komen de algemene aanbevelingen aan bod en vervolgens worden de aanbevelingen uitgesplitst per communicatiemiddel.

Algemeen:

- *Verbeteren van de bekendheid rond de communicatiemiddelen.*

Gebleken is dat de medewerkers vinden dat er sprake is van een gebrekkige communicatievoorziening. Dit heeft voornamelijk betrekking op die medewerkers die niet direct vanuit de staf van informatie worden voorzien, de secundaire doelgroep. Voor de nieuwsbrief geldt dat een selecte groep abonnee is, maar die medewerker die dat nog niet is en dat wel graag wil worden weet niet hoe hij of zij zich hiervoor aan moet melden. Dit moet beter gecommuniceerd worden. Dit kan bijvoorbeeld door een artikel of oproep in de diverse onderdeelbladen, zoals bijv. 'Vleugels' voor de Staf CLSK. Hierin kan ook een aankondiging worden vermeld voor het verschijnen van een nieuwe uitgave van de opleidingsgids, dit ter promotie. Op deze manier komen de communicatiemiddelen onder de aandacht van een grotere doelgroep.

Wanneer grote veranderingen plaats vinden of dreigen te vinden, moet dit goed gecommuniceerd worden met de medewerkers in het opleidingsveld. Zij willen graag op de hoogte gehouden worden van de eventuele consequenties. Om het personeel in een dergelijke situatie goed en tijdig te informeren, is het raadzaam dit zo persoonlijk mogelijk te doen. Denk hierbij aan een informatiebijeenkomst op de verschillende locaties.

Aanpak:

Voor het verschijnen van de eerst volgende Nieuwsbrief CLSK/APOO een oproep plaatsen met daarin de mogelijkheid tot aanmelden plaatsen. Dit kan gebeuren op intranet of in de verschillende onderdeelbladen.

Opleidingsgids CLSK:

- *De opleidingsgids moet door middel van een extra uit te geven bijlage up-to-date gehouden worden.*

De opleidingsgids is in deze vorm een zeer gewaardeerd communicatiemiddel, voornamelijk onder de primaire doelgroep. De opmerking die veelal gemaakt wordt is dat dit medium, vanwege de hardcopy uitgave, niet het gehele jaar up-to-date is. Daarom is het wenselijk om hiervoor halfjaarlijks een extra bijlage te publiceren. Deze hoeft niet per definitie hardcopy uitgegeven te worden, maar moet wel toegankelijk zijn voor alle medewerkers. Het verschijnen van deze (nieuwe) publicatie zal gecommuniceerd moeten worden naar de medewerkers. Dit kan per mail, per aankondiging in de nieuwsbrief of in een ander beschikbaar middel binnen CLSK. Daarnaast moet de diversiteit van de informatie verbeterd worden. Nu wordt aangegeven dat deze vooral interessant is voor medewerkers met een leidinggevende functie en is veelal gericht op technische opleidingen. Door meer vanuit het oogpunt van de medewerker te schrijven wordt de gids toegankelijker voor een bredere doelgroep.

Aanpak:

Ongeveer zes maanden na het uitbrengen van de opleidingsgids nagaan of er veel veranderingen zijn opgetreden waardoor de gids niet meer up-to-date is. Wanneer dit het geval is een (digitale) bijlage realiseren zodat de inhoudelijke informatie weer als betrouwbaar aangenomen kan worden.

- *Het inventariseren van het aantal uit te geven opleidingsgidsen.*

Verscheidene keren is aangegeven dat op de verschillende locaties nog veel ongebruikte gidsen verpakt staan. Dit kan er op wijzen dat de opleidingsgids in mindere mate gedrukt kan worden. Door op de verschillende locaties te inventariseren hoeveel opleidingsgidsen niet in gebruik worden genomen, kan hier bij het verspreiden van de opleidingsgids voor 2010 op ingespeeld worden.

Aanpak:

Om te inventariseren hoeveel opleidingsgidsen nodig zijn, moet eerst contact opgenomen worden met leidinggevende van P&O afdelingen (HP&O) op de basissen waar de gidsen worden verspreid. Wanneer het aantal gidsen dat overblijft bekend is, kan worden nagegaan hoeveel opleidingsgidsen per locatie geleverd worden. Als de gids in mindere mate gedrukt wordt, brengt dit een kostenbesparing met zich mee.

Nieuwsbrief CLSK/APOO:

- *De nieuwsbrief consequent uitgeven.*

De nieuwsbrief wordt op dit moment niet consequent uitgegeven. Dit komt de bekendheid en waardering van de nieuwsbrief niet ten goede. Het is raadzaam om aan het begin van een nieuw jaar data vast te stellen waarop de nieuwsbrief dient te verschijnen. De doelstelling van de nieuwsbrief is dat deze vier maal per jaar wordt uitgebracht, logischerwijs is dit ieder kwartaal. De nieuwsbrief is dan ook een uitstekend middel om de veranderingen uit de opleidingsgids in te vermelden.

Aanpak:

Datums vaststellen voor het publiceren en uitgeven van de nieuwsbrief. De medewerkers weten dan waar ze aan toe zijn en wanneer deadlines vast liggen is het streven groter om de nieuwsbrief consequent uit te geven.

Startpagina Opleidingen:

- *Startpagina opleidingen moet het platform zijn voor alle informatie met betrekking tot opleidingen en cursussen vanuit Staf CLSK.*

Startpagina opleidingen moet de basis vormen van alle andere communicatie-uitingen met betrekking tot opleidingen en cursussen. Intranet wordt steeds belangrijk binnen de organisatie en het is een relatief eenvoudig en goedkoop middel om via deze weg informatie openbaar te maken. Omdat tijdens de interviews en in de enquêtes is aangegeven dat op de intranetsite het overzicht ontbreekt, moet dit eerst aangepast worden. Door deze maatregel is het mogelijk in de opleidingsgids en nieuwsbrieven te allen tijde te verwijzen naar de startpagina. Op dit moment behoort het bijhouden en verzorgen van de site onder de werkzaamheden van één van de medewerkers bij Sectie Opleidingsplannen. Door de vele andere werkzaamheden komt hier echter weinig van terecht. Essentiële onderdelen zoals de cursusplaatsverdeling vergt meer tijd dan beschikbaar is. Om dit probleem op te lossen is personeelsuitbreiding op de sectie wenselijk. Dit is mogelijk in de vorm van een parttime kracht.

Aanpak:

De intranetsite moet zo gebruiksvriendelijk mogelijk gemaakt worden door een overzichtelijke structuur. Daarnaast moet een medewerker aangesteld worden die het onderhouden van de site in zijn of haar takenpakket opneemt. Wanneer dit niet mogelijk blijkt te zijn moet gekeken worden welke huidige werknemer ruimte heeft om de site consequent te onderhouden.

Literatuur

Boeken

- Baarda, D. B. (2007) *Basisboek interviewen: handleiding voor het voorbereiden en afnemen van interviews*. Groningen: Wolters Noordhoff.
- Bos, M., Mastenbroek, J. (1998) *Communicatie in organisaties*. Alphen aan den Rijn/Diegem: Samson.
- De Vocht (1999) *Basishandboek SPSS 12*. Utrecht: Bijleveld Press.
- Floor en Van Raaij (2006) *Marketingcommunicatiestrategie*. Stenfert Kroese Uitgevers.
- Koeleman, H. (1997) *Interne communicatie als managementinstrument*. Houten: Bohn Stafleu Van Loghum.
- Korzeluis, H. (2000) *De kern van survey-onderzoek*. Assen: Van Goruim.
- Michels, W. (2008) *Communicatieplanner*. Groningen: Wolters-Noordhoff.
- Nieuwenhuis, Dr. M. (2008) *The Art of Management, Deel 1 Strategie en Structuur*.
- Olsthoorn, A.C.J.M. (1997) *Cultuur en Communicatie*. Houten/Diegem: Bohn Stafleu van Loghum.
- Osch, D. van, Doorn A. (2006) *Communicatiekunde*. Amsterdam: Boom onderwijs.
- Sterk, R., Kuppenveld, E. van (2007) *Organisaties en hun bedrijfscommunicatie*. Groningen: Wolters-Noordhoff.
- Verhage, Prof. Dr. B. (2001) *Grondslagen van de Marketing*. Stenfert Kroese Uitgevers.
- Verschuren & Doorewaard (2005) *Het ontwerpen van een onderzoek*. Utrecht: Uitgeverij Lemma B.V.

Rapporten

- CLSK, Bureau Luchtmachtcommunicatie (2007) *Organogram Hoofdkwartier Commando Luchtstrijdkrachten*.
- Gils, M.J. van, Vos, A..V.M. (2006) *Onderzoek naar cultuur, reputatie en kernwaarden binnen Defensie*. Commando Diensten Centra, Gedragwetenschappen.

Websites

- intranet van Defensie
- www.let.rug.nl
- www.Mindef.nl
- www.fontys.nl/feht
- www.allesovermarktonderzoek.nl
- www.vandale.nl
- www.twynstragudde.nl

Afkortingenlijst

APOO	Afdeling Personeelsontwikkeling en Opleiding
BBT	Beroeps bepaalde tijd
CDC	Commando Diensten Centra
CLSK	Commando Luchtstrijdkrachten
KLu	Koninklijke Luchtmacht
P&O	Personeel & Opleidingen
HP&O	Hoofd Personeel & Opleidingen
SLM	Sectie Loopbaanmanagement
SMS	Sectie Militaire Sport
SOP	Sectie Opleidingsplannen

Voetnoten

1. Bron: www.mindef.nl, pag. 7
2. Zie bijlage 1., pag. 13
3. Gils, M.J. van, Vos, A.V.M. (2006) Onderzoek naar cultuur, reputatie en kernwaarden binnen Defensie, pag. 14
4. De toelichting op de zes dimensies van Sanders en Neuijen is te vinden in bijlage 3., pag. 14
5. Voor overzicht van de rangen binnen CLSK zie bijlage 6., pag. 15
6. Afbeelding linking-pin-systeem zie bijlage 8., pag. 18
7. Bron: www.allesovermarktonderzoek.nl/marktonderzoek/steekproef, pag. 27
8. Hoofdstuk 3, paragraaf 3.2.2. voor een uitgebreide omschrijving, pag. 34

Overzicht van figuren

Figuur 1. Planvorm.....	Blz. 11
Figuur 2. Het ESH-model.....	Blz. 12
Figuur 3. Vormen informatie.....	Blz. 18
Figuur 4. Het communicatieproces.....	Blz. 18
Figuur 5. De doelgroep.....	Blz. 19
Figuur 6. Middelen/doelgroepmatrix.....	Blz. 22
Figuur 7. Onderzoekspopulatie.....	Blz. 28
Figuur 8. Beoordeling communicatiemiddelen.....	Blz. 32