

'INTERNE COMMUNICATIE RE-INTEGREREN, DOET HET TIJ KEREN'

Afstudeerscriptie



Tessa Pattiapon

Afstudeerscriptie

‘Interne communicatie re-integreren, doet het tij keren’

Een onderzoek naar de interne communicatie van de organisatie

Auteur

Tessa Pattiapon
S1057981

Hogeschool Leiden
Communicatie
COM4A – 2013/2014

Thema 15-16 Afstudeeropdracht
CO416AO-12

Afstudeerbegeleidster

Hogeschool Leiden

Datum

26 mei 2014

Versie

001-1/2

Samenvatting

In de laatste jaren heeft de branche meerdere ontwikkelingen doorgemaakt. Sinds 2012 worden trajecten via een Europese aanbesteding via lotingen gegund aan de daarvoor in aanmerking komende bureaus. Hiervan is de organisatie er één. De organisatie genereert voornamelijk business uit deze trajecten. Voor 2012 was de omzet hieruit vele malen groter en daardoor ook het personeelsbestand, maar door de Europese aanbesteding zijn er minder gunningen door de loting binnen gekomen en daardoor zijn er meerdere mensen wegbezuinigd bij de organisatie.

De organisatie

De organisatie is zich dan ook in het afgelopen jaar meer gaan richten op andere diensten. Daarnaast komen sinds enkele maanden weer nieuwe opdrachten binnen, waardoor er een hoge werkdruk is ontstaan door minder mensen, maar wel meer administratief werk. Door deze hoge werkdruk heeft de organisatie meer oog voor rendement en de continuïteit van het bedrijf, dan aandacht voor processen. Hierdoor zijn er knelpunten ontstaan in de interne communicatie tussen de werknemers van de organisatie. Zo zijn er orders gemist van klanten, doordat klanten verkeerd geïnformeerd waren. De werknemers en directeur gaven in oriënterende gesprekken aan dat er niet voldoende met elkaar wordt afgestemd. Dit kwam de onderlinge samenwerking niet ten goede. Er is dan ook een behoefte ontstaan vanuit de directeur om onderzoek te verrichten naar de interne communicatie van de organisatie.

Probleemstelling

Het onderzoek was dan ook gericht op het lokaliseren van knelpunten in de interne communicatie van de organisatie die de onderlinge samenwerking verstoorden. Daarbij was het doel om de structuur van de interne communicatie en de onderlinge samenwerking van de organisatie inzichtelijk te maken. Daarnaast gaf het onderzoek antwoord op de volgende onderzoeksvragen:

1. Wat is het huidige interne communicatiebeleid van de organisatie?
2. Welke knelpunten ervaren de interne doelgroepen van de organisatie bij de huidige interne communicatie?
3. Hoe kunnen huidige knelpunten in de interne communicatie van de organisatie worden opgelost?

Onderzoek

Om een verantwoord beeld te krijgen van waar de knelpunten in de interne communicatie van de organisatie die de onderlinge samenwerking verstoren zich bevinden, was ervoor gekozen om een 'mixed method' methode te hanteren in het onderzoek. Deze 'mixed method' methode is beschreven in het onderzoek *'Evaluating the Communication Satisfaction Questionnaire as a Communication Audit Tool'* van Zwijze-Koning & De Jong (2007) en combineert kwantitatief met kwalitatief onderzoek. Hierdoor wordt er dieper ingegaan op de achterliggende gedachte en motivaties van de interne doelgroepen van de organisatie.

Het kwantitatief onderzoek was gebaseerd op een bestaande vragenlijst, namelijk de Communication Satisfaction Questionnaire (CSQ) van Downs & Hazen (1977), en het kwalitatief onderzoek is afgenomen door de Critical Incident Technique (CIT) van Flanagan (1954). Door het kwantitatief onderzoek aan te vullen met kwalitatief onderzoek werd er gekeken naar de overeenstemming van de resultaten. In het onderzoek heeft de gehele onderzoekspopulatie meegewerkt aan het kwantitatieve onderzoek.

In het kwalitatieve onderzoek werd er een gestratificeerde steekproef gedaan met een selecte steekproef. Door deze vorm werden er diverse eenheden uit de onderzoekspopulatie gekozen op bepaalde

kenmerken. Er werd relevante informatie gehaald uit de mensen die het langst en het kortst werkte bij de organisatie. De steekproef was zo samengesteld dat alle relevante variaties in meningen, opvattingen, gevoelens en motivaties de mogelijkheid kregen om zich te uiten binnen het onderzoek.

Resultaten

Op basis van de onderzoeksresultaten konden de onderzoeksvragen worden beantwoord. Uit de deskresearch kwam naar voren dat er geen sprake was van een huidig intern communicatiebeleid bij de organisatie. De missie, visie en corporate story staan alleen beschreven op de website van de organisatie. De overlegstructuur vindt informeel ad hoc op de werkvloer of via de mail plaats. Daarnaast is uit het kwantitatieve onderzoek gebleken dat de respondenten over het algemeen enigszins tevreden tot tevreden zijn over de interne communicatie van de organisatie. Er werden echter ook aanbevelingen gedaan door tien van de zestien respondenten om de interne communicatie van de organisatie te verbeteren.

In het kwalitatieve onderzoek kwam naar voren dat er verschillende knelpunten zijn in de huidige interne communicatie van de organisatie. Deze zijn ontstaan door een gebrek aan schriftelijke richtlijnen omtrent taakverdeling, werkoverleg en missie/strategie. Deze worden alleen ervaren door de directeur en de stagiaires. Zij geven aan dat door meer structuur aan te brengen in de interne communicatie van de organisatie de huidige knelpunten kunnen worden opgelost. Dit kan volgens hen in de vorm van een procesbeleid of een intern communicatiebeleid.

Conclusie

Er kon geconcludeerd worden dat de belangrijkste knelpunten in de interne communicatie van de organisatie zijn ontstaan door gebrek aan regels op papier, gebrek aan vergaderingen en werkoverleg op vaste data/tijden en gebrek aan informatie naar werknemers buitenhuis. Op basis van de resultaten vanuit het onderzoek kon er geconcludeerd worden dat de belangrijkste knelpunten de onderlinge samenwerking verstoorden tussen de stagiaires onderling en tussen de stagiaires en de werknemers.

Aanbevelingen

De aanbevelingen van het onderzoek zijn gericht op de aanbevelingen die de interne doelgroepen van de organisatie hebben geformuleerd in het onderzoek. Zo blijkt uit de open vragen in de communicatie-audit, de interviews met de stagiaires en het diepte-interview met de directeur dat de directeur, de stagiaires en tien van de zestien respondenten behoefte hebben aan schriftelijke richtlijnen omtrent de communicatie naar elkaar toe. Zo vindt men dat de huidige knelpunten in de interne communicatie van de organisatie kunnen worden opgelost door meer regels op papier te zetten. Daarnaast vindt men dat het laten plaatsvinden van vergaderingen op vaste data/tijden en werkoverleg bij kan dragen aan verbetering van de interne communicatie. Ook geeft men aan dat er vaak werknemers buitenhuis zijn die allerlei belangrijke zaken missen. Als laatste vindt men dat de werknemers beter op de hoogte kunnen zijn als er een duidelijke taakverdeling wordt gemaakt waarin naar voren komt voor wie waarvoor verantwoordelijk is en wat de bedrijfsprocessen zijn. Op basis van deze aanbevelingen wordt er een advies gegeven om een schriftelijk intern communicatiebeleidsplan op te stellen met daarin een aantal procesbeschrijvingen.

Voorwoord

Voor u ligt de afstudeerscriptie gemaakt door Tessa Pattiapon, in opdracht van de Hogeschool Leiden en de opdrachtgever van de organisatie. Deze afstudeerscriptie is opgesteld gedurende de periode februari 2014 tot en met mei 2014. Dit om erachter te komen welke knelpunten er zijn in de interne communicatie van de organisatie die de onderlinge samenwerking verstoren. De afstudeerscriptie is gericht aan de opdrachtgever en de 1^{ste} en 2^{de} lezer van de Hogeschool Leiden.

Voorafgaand aan het opstellen van de afstudeerscriptie is er een kwantitatief- en kwalitatief onderzoek afgenomen bij de interne doelgroepen van de organisatie. De resultaten van dit onderzoek zijn verwerkt in deze afstudeerscriptie en vormden de basis voor het uiteindelijk gegeven advies.

Deze afstudeerscriptie was niet tot stand gekomen zonder de hulp van een aantal personen.

De volgende personen worden dan ook hartelijk bedankt voor hun hulp, begeleiding en inzet:

- Afstudeerbegeleidster
- Opdrachtgever van de organisatie
- Alle werknemers van de organisatie
- Alle stagiaires van de organisatie
- Martien Schriemer, docent aan de Hogeschool Leiden
- Afstudeergroep

Tot slot dank aan alle mensen die niet bij naam genoemd zijn, maar wel hebben bijgedragen aan het tot stand komen van deze afstudeerscriptie.

Tessa Pattiapon

Inhoudsopgave

1.	Inleiding	7
2.	Probleemformulering	9
	2.1 Aanleiding	9
	2.2 Probleemstelling	9
	2.3 Doelstelling	9
	2.4 Deelvragen	10
	2.5 Doelgroep	10
3.	Theoretisch kader	11
	3.1 Theorie	11
	3.2 Conceptueel model	19
	3.3 Hypothesen	20
4.	Methodologie	21
	4.1 Onderzoeksvragen	21
	4.2 Onderzoekspopulatie	21
	4.3 Onderzoeksmethoden	21
	4.4 Analyse data	24
5.	Resultaten	25
	5.1 Resultaten deelvraag 1	25
	5.2 Resultaten deelvraag 2	26
	5.3 Resultaten deelvraag 3	30
6.	Conclusie	33
	6.1 Conclusies	33
	6.2 Discussie	35
7.	Aanbevelingen	37
	Literatuurlijst	40

1. Inleiding

In deze inleiding wordt de aanleiding, opdrachtnemer en de probleemstelling van het onderzoek naar de interne communicatie van de organisatie beschreven. Als laatste is er een leeswijzer opgenomen waarmee wordt uitgelegd wat er precies in welk hoofdstuk wordt behandeld.

Aanleiding

In de laatste jaren is de organisatie zich meer gaan richten op de continuïteit van het bedrijf, door de economische crisis en de veranderende plannen van de overheid. Hierdoor was er weinig aandacht voor de processen in de organisatie. Werknemers en de directeur gaven aan dat fouten in het werk vaak te laat werden ontdekt en dat er een gebrek was aan structuur in de communicatie. Zo vond er onvoldoende tot geen afstemming plaats, werkten mensen vooral op hun "eigen eiland" en waren de werknemers niet goed op de hoogte van de missie van het bedrijf en de hieruit voortvloeiende doelstellingen. Het kwam voor dat er orders werden gemist, omdat er onduidelijke en onvolledige informatie was gegeven aan klanten. De werknemers en directeur gaven aan dat er door de recente veranderingen geen duidelijk communicatiebeleid meer was en dat dit ten koste ging van de onderlinge samenwerking. De directeur maakte zich door de gemiste orders zorgen over de continuïteit van het bedrijf.

Opdrachtnemer

De opdracht was gegeven aan Tessa Pattiapon, studente aan de Communicatie opleiding te Hogeschool Leiden. De opdrachtgever, tevens directeur, heeft aangegeven dat de organisatie meerdere problemen ondervindt in de bedrijfsvoering, maar vindt allereerst dat de oplossing in het structureren van de interne communicatie ligt. In de gesprekken tussen opdrachtnemer en opdrachtgever gaf de directeur aan dat de interne communicatie moet aansluiten bij de doelstellingen van de organisatie. Hij wilde weten waar de knelpunten in de interne communicatie lagen. Daarnaast wilde hij weten of de interne communicatie zodanig gestructureerd kon worden dat werknemers goed geïnformeerd zijn. Hierdoor denkt de directeur dat de onderlinge samenwerking niet meer wordt verstoord en dat er geen fouten meer worden gemaakt in de communicatie naar de klant toe.

Probleemstelling

Op basis van de uitkomsten van het onderzoek naar de interne communicatie van de organisatie wordt er in deze afstudeerscriptie een advies in hoofdstuk 7 'Aanbevelingen' gegeven.

Dit mondt uit in een implementatieplan dat in hoofdstuk 8 wordt beschreven als een intern communicatiebeleidsplan. Dit plan is tot stand gekomen door de volgende vraag centraal te stellen in het interne communicatieonderzoek:

Welke knelpunten zijn er in de interne communicatie van de organisatie, die de onderlinge samenwerking verstoren?

Hierbij was de doelstelling van dit onderzoek om inzicht te krijgen in de structuur van de interne communicatie en de onderlinge samenwerking van de organisatie. Hier is een advies uit voortgevloeid over de wijze waarop de interne communicatie zo kan worden ingericht dat de knelpunten worden opgelost.

Opbouw afstudeerscriptie

In deze afstudeerscriptie kunt u lezen hoe het onderzoek aan de hand van de theorie van het Twente Organizational Communication Model (TOCOM) is uitgevoerd. Aan de hand van de probleemstelling, de centrale theorie en de hypothesen zijn er twee vormen van onderzoek gedaan: deskresearch en fieldresearch. Hieronder wordt beschreven wat u in welk hoofdstuk kunt lezen. Voorafgaand aan elk hoofdstuk wordt er een korte inleiding gegeven.

In hoofdstuk 2 komt de probleemformulering van de organisatie aan bod. Hierin staan de aanleiding, probleemstelling, doelstelling, deelvragen en doelgroep centraal.

In hoofdstuk 3 wordt het theoretisch kader beschreven. Allereerst wordt er uitleg gegeven over de drie begrippen die centraal staan in het onderzoek. Daarna komt de theorie aan bod. Hierin staan er drie mogelijke theorieën centraal die passen bij de probleemstelling en de uiteindelijk gekozen theorie het TOCOM model van Woudstra & Van Gemert (1999). Hieruit voortvloeiend wordt het conceptueel model beschreven en de hypothesen.

In hoofdstuk 4 komt de methodologie van dit onderzoek aan bod. Hierin worden ten eerste de onderzoeksvragen en de onderzoekspopulatie beschreven. Ten tweede komen de onderzoeksmethoden aan bod. Als laatste wordt de analyse van de data van het kwantitatief- en kwalitatief onderzoek beschreven.

In hoofdstuk 5 worden de resultaten beschreven van het onderzoek naar de interne communicatie van de organisatie. Hierin wordt er ingegaan op de uitkomst van deelvraag 1, deelvraag 2 en deelvraag 3.

In hoofdstuk 6 komt de conclusie aan bod en in hoofdstuk 7 de aanbevelingen. Als laatste staat de literatuurlijst centraal.

Omwillen van de vertrouwelijkheid zijn de bijlagen weggelaten.

2. Probleemformulering

In dit hoofdstuk wordt de probleemformulering van het onderzoek omschreven. Wat is precies de aanleiding, het probleem, wat is het uiteindelijke doel en welke deelvragen zijn er geformuleerd. Ook wordt er een omschrijving gegeven van de onderzoeksdoelgroep.

2.1 Aanleiding

In de gesprekken met de directeur kwam naar voren dat de organisatie meerdere problemen ondervindt in de bedrijfsvoering. Deze problemen zijn ontstaan door de huidige economische crisis waarin het bedrijf te maken heeft met bezuinigingen, reorganisatie, verhoogde werkdruk en weinig ruimte voor nieuwe initiatieven. Daarnaast heeft de overheid de indeling van het toekennen van trajecten veranderd in een aanbesteding met als gevolg dat een groot deel van de omzet is weggevallen.

De organisatie is zich daarom in het afgelopen jaar meer gaan richten op de prestaties, het rendement van de diensten en de continuïteit van het bedrijf. Als gevolg hiervan is er een gebrek aan aandacht ontstaan voor de processen in de organisatie. In voorafgaande gesprekken met meerdere werknemers en de directeur kwam naar voren dat fouten vaak te laat worden ontdekt, waardoor werk over moet. Daarnaast geven ze aan dat er geen structuur, geen afstemming en geen coördinatie in de interne communicatie plaatsvindt. De gedachte heerst dat werknemers op hun "eigen eiland" zitten en er geen onderlinge samenwerking plaatsvindt door gebrek aan intern communiceren. Dit vindt dan weer zijn weerslag op de externe communicatie. Hierdoor krijgen klanten onvolledige informatie en worden orders gemist. De directeur maakt zich dan ook zorgen over de continuïteit van het bedrijf.

2.2 Probleemstelling

Hoewel de organisatie meerdere problemen ondervindt in de bedrijfsvoering is de directeur van mening dat de oplossing allereerst ligt in het structureren van de interne communicatie. Hij heeft daarom de opdracht gegeven om te onderzoeken waar de knelpunten in de interne communicatie van de organisatie liggen en of dit gestructureerd kan worden. Daarnaast wilde hij weten welke knelpunten de onderlinge samenwerking verstoren. In het onderzoek stond dan ook de volgende vraag centraal:

'Welke knelpunten zijn er in de interne communicatie van de organisatie, die de onderlinge samenwerking verstoren?'

2.3 Doelstelling

Het doel van het onderzoek was om de structuur van de interne communicatie en de onderlinge samenwerking van de organisatie inzichtelijk te maken. Toen dit in kaart was gebracht werden knelpunten vastgesteld en werd er een advies gegeven over hoe deze knelpunten konden worden opgelost. Dit advies draagt bij aan goed geïnformeerde werknemers, verbeterde onderlinge samenwerking waardoor zij beter hun werk kunnen doen en fouten kunnen voorkomen in de communicatie naar de klant toe. Dit moet dan uiteindelijk bijdragen aan de continuïteit van het bedrijf.

Doelstelling:

'Inzicht krijgen in de structuur van de interne communicatie en onderlinge samenwerking van de organisatie, teneinde een advies te geven over de wijze waarop de interne communicatie zo kan worden ingericht dat de knelpunten worden opgelost.'

2.4 Deelvragen

Aan de hand van onderstaande deelvragen wordt de centrale vraag beantwoord.

Deskresearch

1. Wat is het huidige interne communicatiebeleid van de organisatie?

Fieldresearch

2. Welke knelpunten ervaren de interne doelgroepen van de organisatie bij de huidige interne communicatie?
3. Hoe kunnen huidige knelpunten in de interne communicatie van de organisatie worden opgelost?

2.5 Onderzoeksdoelgroep

De populatie van dit onderzoek bestond uit alle werknemers van de organisatie inclusief de directeur. Allen hebben namelijk te maken met de interne communicatie van de organisatie. Daarnaast wilde de opdrachtgever een advies over het inrichten van de interne communicatie zodat knelpunten konden worden opgelost.

De onderzoekspopulatie:

- Eén directeur.
- Acht werknemers.
- Zeven stagiaires.

2.5.1 Overige onderzoeksdoelgroep

Oud-werknemers konden ook tot de interne doelgroepen van de organisatie behoren, er was echter voor gekozen om deze niet in het onderzoek te betrekken. Dit was, omdat er onderzoek werd gedaan naar de interne communicatie van de organisatie in de tijd waarin het onderzoek plaatsvond. Er moest tijdens het onderzoek namelijk iets veranderen in de interne communicatie en de interne communicatie in het verleden is daarbij niet relevant. Er werd dus niet gekeken naar de voormalige situatie, toen de oud-werknemers nog wel actief waren in de organisatie.

3. Theoretisch kader

In dit hoofdstuk wordt de relevante literatuur besproken naar aanleiding van de problematiek zoals beschreven in het vorige hoofdstuk. Dit heeft betrekking op definities van begrippen die in het onderzoek centraal stonden en de toepasbare theorieën die het probleem van de organisatie op zouden kunnen lossen. In de literatuurreview wordt het TOCOM-model van Woudstra & Van Gemert, het 7S-model van McKinsey, het communicatietrapmodel van Bill Quirky en de organisatiestructuren van Mintzberg uitgelegd. Als laatste is er een keuze gemaakt voor één centrale theorie in het onderzoek, wat verder in het conceptueel model en hypothesen wordt beschreven.

3.1 Theorie

Allereerst worden de drie begrippen die in het onderzoek centraal stonden uitgelegd en vervolgens de literatuurreview.

3.1.1 Definities

In dit onderzoek stonden drie begrippen centraal:

1. Knelpunten;
2. Interne communicatie;
3. Onderlinge samenwerking.

In de probleemstelling van de organisatie staat de vraag: *‘Welke knelpunten zijn er in de interne communicatie van de organisatie, die de onderlinge samenwerking verstoren?’* centraal. Maar wat zijn nu precies knelpunten, interne communicatie en onderlinge samenwerking? Hieronder worden er theoretische achtergronden van de begrippen uitgelegd en worden er verschillende definities beschreven, zodat elk begrip van betekenis wordt voorzien.

Knelpunten

Om vast te kunnen stellen wat de knelpunten zijn in de interne communicatie van de organisatie, wordt er eerst gekeken naar het begrip ‘knelpunten’. In de literatuur wordt het begrip knelpunten niet als begrip gezien, maar als een ander woord voor problemen. In het Nederlands woordenboek Van Dale (2014) wordt het woord knelpunt omschreven als een omstandigheid die moeilijkheden veroorzaakt; bottleneck.

In het boek ‘Basisboek Interne Communicatie’ van Reijnders (2009) worden knelpunten omschreven als communicatieproblemen die kunnen ontstaan door verschillende oorzaken. Er kan bijvoorbeeld een informatie-overload zijn die mensen op zich af krijgen of er kunnen verschillen in informatiebehoefte zijn of mensen geven verschillende betekenissen aan informatie.

De definitie die in het onderzoek van de organisatie centraal staat is dat knelpunten, omstandigheden zijn die het verloop van een proces belemmeren.

Interne communicatie

Volgens Van Dale (2014) betekent het woord communicatie: contact, gemeenschap; verbinding, verkeer. Volgens Michels (1998) zijn er steeds meer organisaties die inzien dat goede communicatie een kritische succesfactor is bij het behalen van de doelstellingen. Ook Van Riel (1996) geeft aan dat communicatie een bijdrage levert aan het realiseren van de organisatiedoelstellingen. Maar wat is interne communicatie nu precies? Door te kijken naar de literatuur van de verschillende definities van interne communicatie, kan er geconcludeerd worden dat interne communicatie in twee verschillende visies is in te delen.

De eerste visie laat zien dat interne communicatie overgebracht moet worden als een boodschap vanuit de top van het bedrijf naar beneden toe. Dit wordt ook wel het managementperspectief genoemd, omdat de interne communicatie vooral vanuit het management tot stand komt. In deze visie is er enigszins ruimte voor feedback vanuit beneden naar boven toe, maar dit wordt aangestuurd door het management of directie (Reijnders 2009). Volgens Van Putte (1998) heet deze visie in het communiceren ook wel het 'transport' denken.

In de tweede visie wordt interne communicatie gezien als interactie tussen mensen. Hierbij is de richting van de communicatie flexibel. Het gaat in deze visie vooral om mensen zelf en hoe de mensen met elkaar de organisatie vormen. Volgens Reijnders (2009) heet deze visie procesgericht. Van Putte (1998) omschrijft dat beide visies voortkomen uit de theorie van McGregor (1960), de X en Y theorie. Bij deze visie wordt uitgegaan van een positief mensbeeld, ook wel de Theorie Y genoemd. De mens hoeft niet geleid te worden, maar neemt zelf initiatief en motiveert zichzelf.

In de eerste visie wordt de rol van de ontvanger juist onderdrukt en wordt de rol van de zender (oftewel management of directie) meer benadrukt. Deze visie is volgens Van Putte (1998) gebaseerd op de Theorie X van McGregor (1960). Deze visie gaat uit van een negatief mensbeeld. Hierin wordt er verondersteld dat de mens een natuurlijke afkeer van werken heeft, verantwoordelijkheid vermijdt en meer voor zekerheid gaat. Vanuit deze visie moeten werknemers worden geleid, gecontroleerd en worden beheerst. Deze benadering is echter volgens Van Putte (1998) achterhaald en doet er tegenwoordig niet meer toe.

Uit de literatuur kan afgeleid worden dat een procesgerichte visie beter aansluit om de interne communicatie van de organisatie in kaart te brengen. Dit, omdat de directie ook vanuit een procesgerichte visie werkt. Hieronder worden drie definities gegeven die bij de procesgerichte visie horen:

Van Putte (1998) verstaat onder interne communicatie het volgende:

'Interne communicatie is het binnen een organisationele, relationele en informationele context intentioneel produceren van boodschappen, waarop ontvangst en interpretatie kan volgen. Hiermee wordt een relatie tussen zender(s) en ontvangers(s) vormgegeven. De organisationele context bestaat uit de elementen strategie en beleid, samenhang, cultuur en omgeving die voor iedere organisatie anders zijn.'

Koeleman (1997) verstaat onder interne communicatie het volgende:

'Het aanbieden van boodschappen van zenders aan ontvangers die deel uitmaken van dezelfde organisatie, met het oogmerk organisatorische doelen en/of individuele doelen te verwezenlijken. Daarbij kunnen zender en ontvanger van rol wisselen.'

Reijnders (2009) verstaat onder interne communicatie het volgende:

'Een proces van continue uitwisseling van boodschappen en de betekenisgeving daarvan tussen personen die beroepshalve betrokken zijn bij de organisatie.'

Interne communicatie is volgens Van Putte (1998) organisatiedragend en essentieel. Het interactieve communicatieproces, gaat uit van tweerichtingsverkeer tussen gelijkwaardige partijen. Bij deze definitie vervagen echter de grenzen tussen organisatie en omgeving. Een concreet onderscheid tussen interne en externe communicatie is dan niet altijd mogelijk. Daardoor is deze definitie minder geschikt voor dit onderzoek.

In de definitie van Koeleman (1997) wordt aangegeven dat communicatiedoelstellingen een onderscheid maken tussen: het informeren van mensen (kennisverandering), het motiveren van mensen (houdingsverandering) en het instrueren van mensen (gedragsverandering). Er wordt echter duidelijk onderscheid gemaakt op individuele doelen en dat is niet waar het onderzoek van de organisatie om draait. De definitie die in dit onderzoek wordt gehanteerd is die van Reijnders (2009):

‘Een proces van continue uitwisseling van boodschappen en de betekenisgeving daarvan tussen personen die beroepshalve betrokken zijn bij de organisatie.’

Deze definitie omvat namelijk twee kernaspecten die aansluiten bij de probleemstelling:

1. Een proces van continue uitwisseling van boodschappen: de doorstroming (structuur en processen) van informatie binnen de organisatie.
2. De betekenisgeving daarvan tussen personen: dit verwijst naar de onderlinge samenwerking en interactie tussen werknemers. Hierbij staat het communicatief gedrag centraal.

Onderlinge samenwerking

Volgens het woordenboek Van Dale (2014) betekent samenwerken: in onderling overleg werken. Volgens Reijnders (2009) zijn informatiedoorstroming en kwaliteit van de samenwerking twee kernaspecten van de interne communicatie die elkaar beïnvloeden. Als de informatiedoorstroming niet soepel verloopt, dan heeft dat consequenties voor de kwaliteit van de samenwerking.

Reijnders (2009) geeft hierbij de volgende toelichting:

‘Als de informatiedoorstroming niet soepel verloopt, heeft dat gevolgen voor de kwaliteit van de samenwerking. Als de kwaliteit van de samenwerking niet optimaal is, zal dat gevolgen hebben voor de informatiedoorstroming.’

Van Delden (1999) beschrijft dat samenwerking zorgt voor externe resultaten, die sterk afhankelijk zijn van de interne processen binnen een organisatie. De uitvoerende managers of directie moeten in overzichtelijke afdelingen duurzame werkrelaties opbouwen. Dit zou op de werkvloer meer effect hebben op de uitkomsten van samenwerking, dan leiding vanuit directie of management in de vorm van beleidsintenties, deals en financiële motivering.

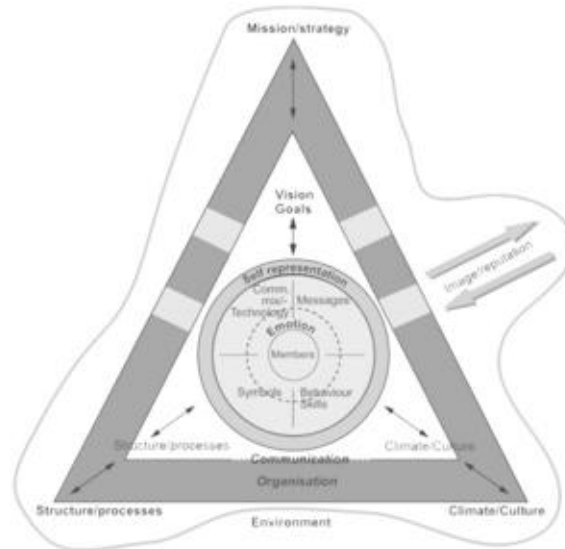
Er zijn hiernaast vele verbanden genoemd in relatie tot het begrip onderlinge samenwerking. Er zijn echter geen empirische onderbouwde theorieën die laten zien welke factoren het resultaat van samenwerking bepalen. In deze afstudeerscriptie is er daarom gekozen voor een eigen definitie van onderlinge samenwerking:

‘Het bereiken van een bepaald doel door samen te werken met één of meer mensen waarin een optimale afstemming plaatsvindt tussen de eigen kwaliteiten en belangen van een organisatie’

3.1.2 Literatuurreview

Hieronder wordt de literatuurreview aan de hand van het TOCOM-model van Woudstra & Van Gemert, het 7S-model van McKinsey, het communicatietrapmodel van Bill Quirky en de organisatiestructuren van Mintzberg uitgelegd.

Het TOCOM-model van Woudstra & Van Gemert



Figuur 1: TOCOM model (Woudstra & Van Gemert, 1999).

Volgens Egbert Woudstra en Lisette van Gemert (2005) is het TOCOM (Twente Organizational Communication Model) een beschrijvend model dat gebruikt kan worden voor het analyseren van communicatie binnen- en buiten een organisatie. Het model kijkt naar het verband tussen de communicatie-elementen en de organisatie-elementen en hoe deze betrekking op elkaar hebben en op de omgeving.

In dit model wordt er dan ook onderscheid gemaakt in drie verschillende elementen waarin interne communicatie plaats kan vinden. Namelijk:

1. de organisatiestructuur
2. de organisatiecultuur
3. de organisatiestrategie

De binnen- en buitencirkel

In het boek 'Become a communication expert' beschrijven Woudstra & Van Gemert (2005) dat de vier elementen in de binnenste cirkel de basis vormen voor de buitenste cirkel. Beide cirkels geven samen de identiteit (zelfrepresentatie) van de organisatie weer. De vier elementen staan zowel met elkaar in verbinding als met de doelgroepen en stakeholders. Deze elementen trachten namelijk een positief imago te bewerkstelligen bij de verschillende stakeholders en doelgroepen.

De cirkel bestaat uit de volgende elementen in het TOCOM model:

- De communicatiemiddelenmix en -technologie: hier wordt gekeken naar welke verschillende media, dit kan schriftelijk, digitaal en/of mondeling zijn, worden gebruikt om de stakeholders te bereiken;
- De berichten: welke informatie wordt naar de verschillende stakeholders gecommuniceerd en is de boodschap van het bericht duidelijk;
- De symboliek: welke hulpmiddelen gebruikt een organisatie om haar identiteit te laten zien, bijvoorbeeld de kantoorinrichting en de huisstijl;

- Gedrag en vaardigheden: op welke manier handelen, praten en presteren werknemers van een organisatie naar elkaar en naar andere stakeholders toe;
- De doelgroepen en stakeholders: welke personen en instanties hebben invloed op het functioneren van een organisatie en dus op de communicatie;
- Emoties: Ook wel de 'ring of fire' genoemd door Woudstra & Van Gemert (2005), omdat mensen door emoties verschillend reageren op veranderingen.

De binnen- en buitendriehoek

Naast de binnen- en buiten cirkel bestaat het TOCOM ook uit de binnen- en buiten driehoek die met elkaar in verbinding staan. Volgens Woudstra & Van Gemert (2005) bestaat deze driehoek uit de volgende elementen:

Communicatievisie- en doelen en missie/strategie:

De algehele kijk van de organisatie op communicatie is in de communicatievisie vastgelegd. Vanuit deze visie wordt de communicatiecultuur, de gewenste identiteit en het imago gevormd. Daarnaast worden de communicatiedoelen geformuleerd in termen van kennis, houding en gedrag. Hierbij wordt gekeken naar veranderingen die men bij een doelgroep wil verwezenlijken. De communicatievisie en -doelen worden vanuit de missie/strategie geformuleerd.

Communicatiestructuur- en processen:

De communicatiestructuur geeft aan hoe het besluitvormingsproces plaatsvindt en langs welke kanalen de communicatie verloopt. Het geeft een beeld van de hoeveelheid en aard van informatie-uitwisseling en de regeling van organisatieprocessen. Daarnaast geeft het een beeld van de formele- en informele communicatie en welke middelen voor welk type informatie worden gebruikt.

Communicatiecultuur- en klimaat:

Onder communicatiecultuur worden de normen en waarden bedoeld die het communicatief gedrag van de werknemers laat zien. de organisatiecultuur bepaalt voor een groot deel de communicatiecultuur. Er wordt dan vooral gekeken naar de omgangsvormen binnen een organisatie.

De omgeving

Deze wordt aangegeven door de onregelmatige lijn buiten de driehoek. De onregelmatigheid geeft aan dat een organisatie altijd in beweging is. Het analyseren van de omgeving is belangrijk voor het tijdig bijstellen van de strategie en geeft zicht op de waardering van de prestaties van de organisatie (Woudstra & Van Gemert, 2005).

Toepassing van het TOCOM-model

In dit analysemodel wordt een methode aangegeven voor de aanpak van strategische communicatieproblemen in organisaties, ook wel de zogenaamde (CPA) Communicatiekundige Probleem Aanpak (Woudstra & Van Gemert, 2005).

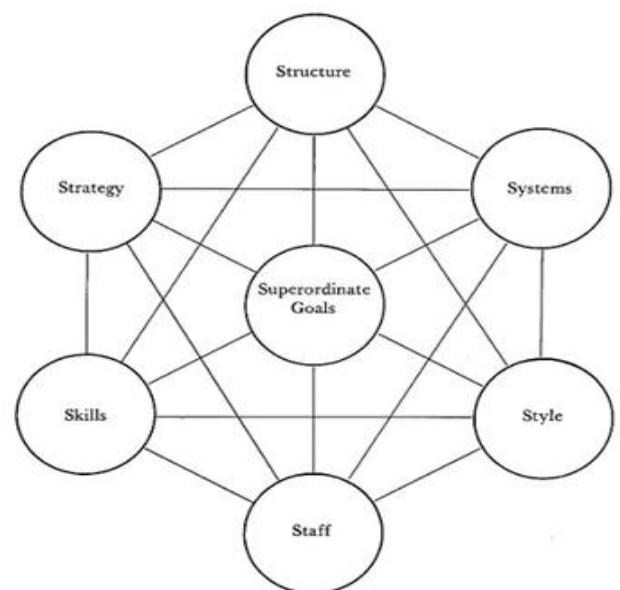
Met het TOCOM-model kan dus op een systematische wijze inzicht worden verworven in de communicatieproblematiek van de organisatie en de oplossingsrichting daarvan. Doordat het TOCOM-model verschillende elementen van een intern communicatieprobleem in kaart brengt en verbindt aan de missie/strategie past dit model bij de probleemstelling van de organisatie.

Andere toepasbare theorieën

Onderstaand worden drie andere theorieën omschreven, waarbij is overwogen om deze als centrale theorie in te zetten. Allereerst wordt er uitleg over het model gegeven, daarna volgt de toepasbaarheid van de modellen en als laatste wordt er per model onderbouwd waarom er niet gekozen is voor het model.

7S-model McKinsey

Het 7S-model is ontwikkeld door de voormalige consultants van McKinsey: Tom Peters, Robert Waterman en Richard Pascale. Dit systeemmodel is zo ontworpen dat de organisatie, de prestaties en de kwaliteit hiervan te meten zijn door zeven vaste factoren. De 7 'S'-factoren worden deze genoemd en deze zijn onderverdeeld in drie 'harde' factoren: strategie, systemen en structuur. Daarnaast zijn er ook vier 'zachte' factoren, namelijk: gedeelde waarde, managementstijl, personeel en sleutelvaardigheden.



De nadruk ligt op de samenhang tussen deze zeven factoren. Elk van de zeven factoren beïnvloedt en ondersteunt ook de andere zes. In een voorspoedige organisatie komen alle facetten uit de 7 'S'-factoren overeen met elkaar en deze wijzen allen in dezelfde richting. Het 7S model is een bruikbaar model om een duidelijk overzicht te krijgen van de aspecten waaraan aandacht moet worden besteed om als bedrijf de beste resultaten te bereiken. Daarnaast gaat dit model ervanuit dat een sterke cultuur van het grootste belang is en dat zowel 'harde' factoren als 'zachte' factoren van belang zijn om een goed resultaat te bereiken in de bedrijfsvoering (Peters & Waterman 1980).

Figuur 2: 7S Model McKinsey (Peters & Waterman 1980, p. 18)

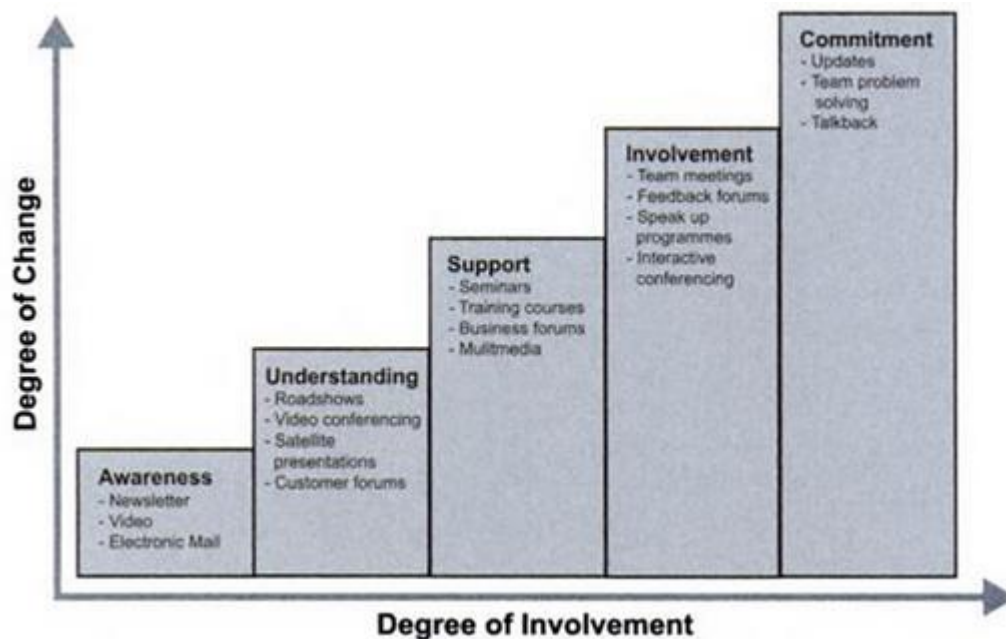
Denkbare toepassing

Om inzicht te krijgen in de bedrijfsprocessen van de organisatie kan het McKinsey model een effectieve methode zijn om naar de huidige situatie te kijken en deze te vergelijken met de situatie waar de organisatie naartoe wilt. Nadat de interne communicatieproblemen zijn bepaald, kunnen deze ook worden aangepakt. Er kan na verloop van tijd opnieuw een analyse worden uitgevoerd om te kijken of de interne communicatieproblemen verholpen zijn.

Tot op een zekere hoogte is dit model geschikt om het probleem van de organisatie op te lossen, echter is het nadeel van dit model dat wanneer één factor uit balans raakt, de andere factoren door deze veranderende factor beïnvloed raken. De organisatie heeft voortdurend met veranderingen te maken, zeker op personeelsgebied. Hierdoor is één van de factoren van het 7S model altijd aan verandering onderhevig. Daarnaast is het 7S model meer een diagnosemodel om te zien waar met name de zwakke plekken zitten. Het is daarom niet een geheel aansluitende theorie op de probleemstelling van de organisatie, omdat de probleemstelling van de organisatie zich alleen richt op de interne communicatie en dus in zekere mate al weet waar de zwakke punten zich bevinden in de organisatie. De achterliggende gedachte 'waarom' is belangrijker voor de organisatie, dan alleen het constateren van problemen.

Communicatieladder van Bill Quirke

Een ander bruikbaar model om de problematiek van de organisatie op te lossen is het implementatiemodel van Bill Quirke (2008). Dit model geeft vijf oplopende doelen weer, die met interne communicatie worden nagestreefd: bewustwording, begrip, ondersteuning, betrokkenheid en verbondenheid. Bij ieder doel worden er middelen omschreven die gebruikt worden om het doel van de organisatie te realiseren.



Figuur 3: Communication escalator (Bill Quirke 2008, p.158)

De mate van interactie staat in verbinding met de ambitie en neemt toe als de ambitie ook toeneemt. Bij de doelen bewustwording en begrip, horen middelen die passen bij informatiedoorstroming en eenrichtingsverkeer. Bij de doelen betrokkenheid en verbondenheid horen middelen die passen bij communicatie en kwaliteit van de samenwerking oftewel tweerichtingsverkeer. Bij het doel ondersteuning horen beide middelen: informatie en communicatie (Bill Quirke 2008).

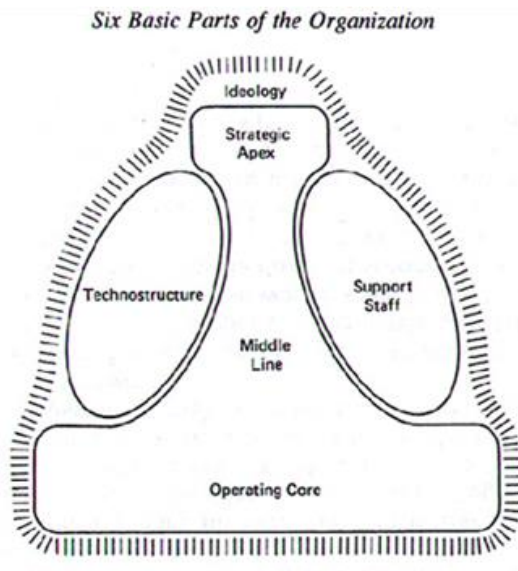
Denkbare toepassing

De ladder van Quirke (2008) is een praktisch communicatiemodel dat communicatievragen over een veranderproces verbindt aan het inzetten van middelen. Hoe hoger de veranderambities, des te meer er gedaan moet worden om medewerkers te betrekken. Als het communicatiedoel van de organisatie en de communicatieladder van Bill Quirke in verbinding wordt gezet, dan past het doel van de organisatie op de betrokkenheid. De organisatie wil dat werknemers zo goed geïnformeerd zijn dat er geen fouten meer worden gemaakt in het werk. Werknemers moeten meedenken met de organisatie en zich zo betrokken voelen dat bij twijfel ze zelf het initiatief nemen om te achterhalen of de verkregen informatie wel klopt. Het model van Quirke is hier dan ook uiterst geschikt voor om door het inzetten van verschillende middelen een verandering te laten plaatsvinden. Het liefst om verbondenheid te creëren om samen problemen aan te pakken.

De ladder van Quirke heeft alleen één mankement: de achterliggende gedachte van de respondent wordt in dit model niet achterhaald. De directeur van de organisatie wil namelijk ook weten 'waarom' de processen zo verlopen als ze verlopen binnen de organisatie en dat wordt in dit model achterwege gelaten. De ladder van Quirke lost het probleem van de organisatie niet in zijn geheel op, maar kijkt alleen naar de acties die verbonden zijn aan de doelen. De ladder van Quirke kan daarom wel als achterliggende theorie worden gebruikt, maar niet als centrale theorie.

Mintzberg Organisatiestructuren

Een ander model dat vaak gebruikt wordt bij het onderzoeken van de interne communicatie is het model van Mintzberg over organisatiestructuren. Volgens Mintzberg (1989) bestaat de organisatie in 'The Fly' model uit zes onderdelen: de strategische top, het middenmanagement, de opererende kern, de technische structuur, de ondersteunende staf en de ideologie.



Daarnaast zijn er zeven configuraties: de ondernemende -, machine -, professionele -, divisie -, innovatieve -, politieke- en missionaris organisatie.

Het model kan worden gebruikt om de configuraties nader uit te leggen en op die manier een goed inzicht te verkrijgen in de organisatiestructuur. Hoe arbeid wordt georganiseerd heeft grote invloed op de werknemers, het succes en de resultaten van een organisatie. Een goed inzicht in organisatiestructuren kan volgens Mintzberg (1989) een organisatie helpen om haar werk beter uit te voeren.

Figuur 4: 'The Fly' (Henry Mintzberg, 1989, p.99)

Denkbare toepassing

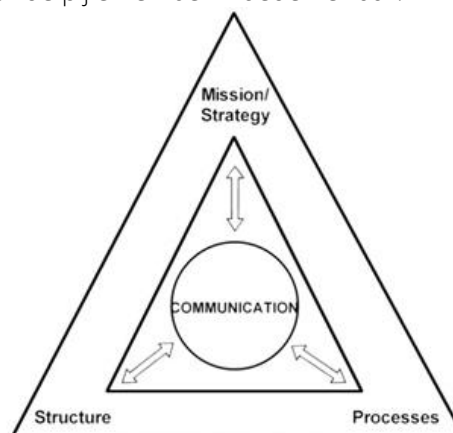
Dit model zou goed kunnen aansluiten op de probleemstelling van de organisatie, omdat Mintzberg (1989) een indeling maakt van organisatievormen met behulp van onder andere de elementen ondersteunend personeel en de strategische top van een bedrijf. Elke combinatie leidt tot een eigen organisatiestructuur. De structuur van een organisatie kan een goede verklaring geven waarom processen wel of niet werken.

Dit model dient echter alleen als indeling van de organisatie als geheel in een bepaalde organisatiestructuur. Vanuit dat opzicht wordt er gekeken naar de processen binnen de organisatie, maar het model richt zich niet specifiek op de interne communicatie van een bedrijf. De theorie van Mintzberg zou dan ook interessant zijn als achterliggende theorie om te kijken wat voor organisatiestructuur de organisatie precies hanteert. Hiermee zouden bepaalde facetten van de probleemstelling van de organisatie opgelost kunnen worden, maar niet in het geheel. Daarom wordt ervoor gekozen om dit model niet als centrale theorie te gebruiken.

3.2 Conceptueel model

Uit de bestudeerde literatuur blijkt dat het op de contingentietheorie van Fiedler gebaseerde TOCOM model van Woudstra & Van Gemert (1999) het beste aansluit bij de probleemstelling van de organisatie. De reden hiervoor is dat dit model praktisch alle andere modellen combineert en een overzichtelijk beeld geeft van de samenhang van de verschillende elementen. De elementen 'de omgeving' en 'het imago' van de organisatie worden echter buiten beschouwing gelaten. Dit, omdat de opdrachtgever het onderzoek alleen op de interne communicatie wilde richten.

Om tot beantwoording van de probleemstelling te komen is onderstaand conceptueel model weergegeven. Het conceptueel model beschrijft de belangrijkste begrippen en relaties binnen dit onderzoek en dient als begrenzing van het onderzoek. Hierbij is er gekeken naar welke elementen in het TOCOM-model, het probleem op gaan lossen. In het onderzoek wordt er dieper ingegaan op vier elementen, namelijk de missie/strategie, structuur, processen en communicatie. In het onderstaand conceptueel model wordt het onderscheid visueel aangegeven in de elementen organisatiestructuur, organisatieprocessen en de organisatiestrategie ten opzichte van de communicatiestructuur en communicatieprocessen. Deze staan allen in verbinding met elkaar door de pijlen en beïnvloeden elkaar.



Figuur 5: Het conceptueel model

De focus lag bij missie/strategie, omdat de overkoepelende kijk op de eigen organisatie betrekking heeft op de organisatiestructuur, organisatieprocessen en de communicatie. De missie bepaalt de bedrijfsstrategie of de manier waarop de organisatie haar middelen en mensen wil inzetten om haar bedrijfsdoelstellingen te behalen. De missie, die voortkomt uit de visie, is de identiteit van de organisatie en geeft een gezamenlijke opdracht, waardoor werknemers zich voor hetzelfde doel inspannen. Door middel van de missie worden werknemers gemotiveerd en in dezelfde richting gestuurd.

Daarnaast is de missie van een organisatie belangrijk voor de organisatie intern en dient het als communicatiemiddel naar de externe stakeholders toe. Het is in feite het uithangbord van de organisatie en beïnvloedt het imago van de organisatie naar buiten toe. Als de missie niet duidelijk wordt gecommuniceerd aan de werknemers, ontstaan er knelpunten. De interne communicatie moet daarbij zo ingericht zijn dat deze de missie en strategie uitdraagt. Hierdoor weten werknemers wat ze moeten doen en hoe ze het moeten doen. Daarnaast voelen zij zich meer verbonden met de organisatie en krijgen zij een actieve en positieve houding ten opzichte van de doelstellingen van de organisatie (Van Riel, 1996).

Door het in kaart brengen van de missie/strategie en de andere elementen, werd de samenhang tussen de verschillende elementen geanalyseerd. Er werd gemeten aan welke variabelen de organisatie aandacht moet besteden en waar de knelpunten zich bevinden. Met deze resultaten is er een advies en aanbevelingen gegeven. Hieruit is een beleid voortgekomen dat zorg draagt voor het uitdragen van de missie/strategie en de daarop aangepaste interne communicatie binnen de organisatie.

3.3 Hypothesen

Bij het onderzoek naar de knelpunten in de interne communicatie van de organisatie waren er een aantal verwachtingen geformuleerd. Deze verwachtingen waren deels gebaseerd op de informatie die bij de gesprekken met de opdrachtgever en de interne doelgroepen van de organisatie was verzameld.

Deze verwachtingen zijn aannames die bewezen dienden te worden door het praktijkonderzoek. Aan de hand van de centrale theorie en de elementen van het conceptueel model: missie/strategie, structuur/processen en communicatie, zijn onderstaande hypothesen geformuleerd. Deze kunnen een mogelijk antwoord geven op de centrale vraag van de organisatie.

Hypothese 1:

‘Als de missie/strategie van de organisatie wordt gecommuniceerd naar de interne doelgroepen toe, dan bevordert dit de interne communicatiestructuur en -processen.’

Hypothese 2:

‘Als de interne communicatie (missie/strategie, communicatiestructuur en -processen) gestructureerd wordt, dan bevordert dit de onderlinge samenwerking van de interne doelgroepen van de organisatie.’

Toelichting woord: bevorderen

Volgens het woordenboek Van Dale (2014) betekent bevorderen:

be·vor·de·ren

1 vooruithelpen

2 in rang laten stijgen

Toelichting hypothese 1

In paragraaf 4.1 van het boek ‘Become a Communication Expert’ (Woudstra & Van Gemert 2005) wordt beschreven dat de missie/strategie van een organisatie in verbinding hoort te staan met de interne communicatiestructuur en -processen. De missie/strategie van de organisatie zou intern moeten worden gecommuniceerd naar de interne doelgroepen. Zo weet iedere werknemer waar het bedrijf naartoe wil en welke plaats haar of zijn functie inneemt in het toewerken naar die organisatie-missie (Van Riel, 1996). Als de interne doelgroepen op de hoogte zijn van de missie/strategie dan zorgt dit ervoor dat de interne communicatiestructuur en -processen positief bijdragen aan de kwaliteit van de organisatie en communicatie (Woudstra & Van Gemert 2005).

Toelichting hypothese 2

In paragraaf 4.2 worden de communicatiestructuur en -processen beschreven. Deze geven aan hoe het besluitvormingsproces plaatsvindt en langs welke kanalen de communicatie verloopt. Het geeft een beeld van de formele- en informele communicatie en welke middelen voor welk type informatie worden gebruikt. Als deze communicatiestructuur en -processen zodanig gestructureerd zijn dat deze voortkomen uit de missie/strategie van een organisatie, dan wordt de onderlinge samenwerking bevordert (Woudstra & Van Gemert 2005).

Verbanden tussen elementen:

Hypothese 1: Missie/strategie – Communicatiestructuur en -processen

Hypothese 2: Interne communicatie – Onderlinge samenwerking

4. Methodologie

In dit hoofdstuk wordt de methode van het onderzoek van de organisatie beschreven en verantwoord. Ten eerste komen de drie deelvragen aan bod. Ten tweede de onderzoekspopulatie. Ten derde de onderzoeksmethoden, waarin deskresearch en fieldresearch centraal staan. Als laatste komt de gekozen analyse van de data aan bod.

4.1 Onderzoeksvragen

De volgende drie deelvragen stonden centraal in het onderzoek van de organisatie:

Deskresearch

1. Wat is het huidige interne communicatiebeleid van de organisatie?

Fieldresearch

2. Welke knelpunten ervaren de interne doelgroepen van de organisatie bij de huidige interne communicatie?
3. Hoe kunnen huidige knelpunten in de interne communicatie van de organisatie worden opgelost?

De kernbegrippen in de deelvragen zijn in hoofdstuk 3, paragraaf 3.1.1 uitgelegd en het conceptueel model is opgenomen en beschreven in paragraaf 3.2.

4.2 Onderzoekspopulatie

De onderzoekspopulatie bestond uit alle werknemers van de organisatie:

- Eén directeur.
- Acht werknemers.
- Zeven stagiaires.

Steekproefaantal en -grootte

Er vond voor het kwantitatieve gedeelte geen steekproef plaats, omdat de gehele populatie bestond uit alle zestien respondenten. De te onderzoeken populatie was klein, daarom kon zij in het geheel worden ondervraagd. Er was daarom geen sprake van een steekproef en ook niet van steekproefvariabiliteit. De representativiteit werd alleen bedreigd door eventuele non-respons. De interne doelgroepen hebben echter vrijwillig meegedaan aan het onderzoek. Waardoor het kwantitatieve onderzoek een respons had van 100%.

4.3 Onderzoeksmethoden

Onderstaand zijn de verschillende gehanteerde methoden van het onderzoek beschreven en verantwoord.

4.3.1 Deskresearch

Voorafgaand aan het kwantitatief- en kwalitatief onderzoek is er eerst deskresearch, ook wel literatuuronderzoek uitgevoerd. Dit had als doel om antwoorden vanuit de wetenschappelijke literatuur of bestaande literatuur vanuit de organisatie te verkrijgen op de deelvragen. Dit diende vervolgens als input voor het praktijkonderzoek. In de hoofdstukken 2, 3, en 4 is de deskresearch opgenomen.

4.3.2 Fieldresearch

In fieldresearch, ook wel praktijkonderzoek genoemd, is er gebruik gemaakt van het in het boek 'Become a communication expert' van Woudstra & Van Gemert (2005) beschreven Communicatiekundig Probleem Aanpak (CPA). Deze aanpak biedt verschillende mogelijkheden in het doen van onderzoek. Vanuit deze aanpak is er gekozen voor de 'mixed method' methode zoals beschreven in het onderzoek *'Evaluating the Communication Satisfaction Questionnaire as a Communication Audit Tool'* van Zwijze-Koning & De Jong (2007).

In deze studie wordt de Communication Satisfaction Questionnaire (CSQ) van Downs & Hazen (1977) onderzocht op validiteit en betrouwbaarheid. De uitkomst van deze studie is dat de CSQ een duidelijke onderzoeksmethode is, omdat het vaststelt wat werknemers belangrijk vinden in de communicatieprocessen in een organisatie. Daarnaast kan er door de CSQ na jaren nog gekeken worden of de communicatie verbeterd of verslechterd is. Hierdoor is de criterion related validiteit aangetoond. Er is alleen wel vastgesteld dat een diagnose stellen via de CSQ in zekere mate minder helder is, omdat er een aantal factoren niet zijn opgenomen in de standaard CSQ. Hierdoor kunnen misverstanden optreden in het analyseren van de resultaten. Er wordt dan ook geadviseerd om de CSQ aan te vullen met een kwalitatieve methode zoals de Critical Incident Technique (CIT) van Flanagan (1954) of diepte-interviews (Zwijze-Koning & De Jong 2007).

Door kwantitatief- en kwalitatief onderzoek te combineren, wordt er gekeken naar de overeenstemming van de resultaten van beide onderzoeken. Daarnaast wordt er, door eerst kwantitatief onderzoek doen en daarna pas kwalitatief onderzoek, gezorgd dat respondenten na kunnen denken over bepaalde situaties waarin communicatie niet goed of wel goed verliep. Hierdoor kan er dieper worden ingegaan op de achterliggende gedachten en motivaties van respondenten (Zwijze-Koning & De Jong 2007).

Deze 'mixed method' onderzoeksmethode is bewust gekozen, omdat deze past bij de cultuur van de organisatie. Werknemers en de directeur zijn vaak bezig met hun eigen werk en zitten zodoende op hun eigen eiland. Hierdoor konden de werknemers stimulering nodig hebben om hun kennis en ervaring te delen die van betekenis was voor de vordering van het onderzoek. Deze methode zorgde er geleidelijk voor dat interne doelgroepen steeds meer informatie gaven en dat de achterliggende gedachte naar voren kwam.

Kwantitatief onderzoek

Door eerst het kwantitatieve onderzoek te doen kon er alvast rustig nagedacht worden over de achterliggende gedachte over het 'waarom' van bepaalde communicatieprocessen bij de organisatie. De drempel lag lager om antwoorden te geven via een online enquête, omdat de vragenlijsten individueel werden ingevuld zonder dat er iemand meekeek.

De vragenlijst kwam in de vorm van een communicatie audit en deze was gebaseerd op de Communication Satisfaction Questionnaire (CSQ) van Downs & Hazen (1977). Deze methode paste bij de probleemstelling van de organisatie, omdat het inzicht gaf in de relatie tussen interne communicatie, werktevredenheid en waar eventuele knelpunten zaten. Zo werd in het onderzoek gekeken naar het overal niveau van ervaren tevredenheid of ontevredenheid van de werknemers over de totale communicatieprocessen binnen het bedrijf.

Methode

De interne doelgroepen van de organisatie waren een paar weken voorafgaand aan het onderzoek in een vergadering op de hoogte gesteld van het onderzoek en zij hadden toen aangegeven vrijwillig mee te willen werken. Een week voor het onderzoek werden de interne doelgroepen in een vergadering op de hoogte gesteld van de planning en het ingaan van het onderzoek. Zo konden ze nog onbeantwoorde vragen stellen aan de onderzoeker.

Het onderzoek werd door middel van een online enquête op Parantion afgenomen bij de interne doelgroepen. De respondenten zijn door een e-mail uitgenodigd met de link naar het onderzoek. De vragenlijst was opgebouwd uit twee open vragen, vier reflecterende vragen, 43 vragen waarbij een 7-punt Likert schaal werd gebruikt en zes demografische vragen. De twee open vragen werden gebruikt als controle voor de gesloten vragen en de 7-punt Likert schaal werd gebruikt om meer spreiding in de data te krijgen (Downs & Hazen 1977).

Kwalitatief onderzoek

Het kwalitatief onderzoek zorgde ervoor dat er meer inzicht werd verkregen in wat er leefde onder de werknemers en de directeur van de organisatie en hoe er intern gecommuniceerd werd. Deze vorm van onderzoek ging dieper in op de achterliggende meningen, motivaties, wensen en behoeften van de interne doelgroepen van de organisatie. Dit gaf meer diepgaande informatie, dan alleen kwantitatief onderzoek.

Allereerst werd er door middel van een diepte-interview met de directeur bekeken wat de missie/strategie en doelstellingen zijn van de organisatie. Daarnaast werd de methode de CIT gebruikt voor de interviews met de werknemers zoals beschreven in het boek 'Become a communication expert' van Woudstra & Van Gemert (2005). Deze methode is namelijk geschikt om te gebruiken in combinatie met kwantitatief onderzoek en brengt de kwaliteit van de interne communicatieprocessen in kaart (Flanagan 1954).

Methode

Er werd gebruik gemaakt van de onderzoeksmethode: het één-op-één interview. Als eerste werd het diepte-interview met de directeur van de organisatie afgenomen over de missie/strategie en doelstellingen van de organisatie.

Daarna werd de methode CIT gebruikt bij het kwalitatief onderzoek van de directeur, werknemers en stagiaires. Met behulp van de CIT werden er bepaalde situaties in kaart gebracht die te maken hadden met de tevredenheid van de werknemers tegenover de interne communicatie. Deze situaties konden zowel positief als negatief zijn (Flanagan 1954). Per geïnterviewde werden er drie situaties in kaart gebracht waarbij de respondent zelf mocht bepalen of deze bepaalde situatie negatief of positief was.

Hiervoor werd er een gestratificeerde steekproef gedaan vanuit de zestien respondenten, waarin een selecte steekproef werd uitgevoerd over de verschillende afdelingen: directie, werknemers en stagiaires. Door deze vormen werden diverse eenheden uit de onderzoekspopulatie gekozen op bepaalde kenmerken. Hierdoor werd relevante informatie gehaald uit de mensen die het meest en het minst met de organisatie te maken hadden. Op die manier waren de resultaten representatief, omdat de steekproef zo was samengesteld dat alle relevante variaties in meningen, opvattingen, gevoelens en motivaties de mogelijkheid kregen om zich te uiten binnen het onderzoek (Verhoeven, 2011).

Uit de interne doelgroepen: directie, werknemers en stagiaires zijn bepaalde personen gevraagd om mee te werken aan het kwalitatief onderzoek. Dit zag er als volgt uit: de directeur, twee werknemers waarvan er één het langst werkte en de ander sinds kort er werkte. Van de stagiaires waren dit ook twee stagiaires waarvan er één het langst werkte en de ander het kortst werkte. Dit is gedaan, omdat de onderzoeker erachter wilde komen wat de perceptie was op de interne communicatie van iemand die al een vast patroon had door de langere aanwezigheid binnen de organisatie en de 'frisse blik' wilde weten van iemand die net was komen werken bij de organisatie. Dit maakte een totaal van vijf personen die meededen aan het kwalitatief onderzoek.

Er waren data en tijden afgesproken met de vijf respondenten. Deze afspraken werden mondeling bevestigd. Om onderling overleg of roddel te voorkomen werden de interviews verspreid op de late middagen en buiten werktijd, wanneer de respondenten de volgende dag niet hoefden te werken.

Interviews met	Datum	Datum
De directeur	25 april om 17.00 uur	
Twee werknemers	18 april om 16.00 uur	25 april om 16.00 uur
Twee stagiaires	22 april om 16.00 uur	24 april om 16.00 uur

Figuur 6: Interviewtabel

4.4 Analyse data

Hieronder staat beschreven hoe de verwerking van de verschillende data is vormgegeven. De uitgebreide onderzoeksresultaten staan beschreven in bijlage III en IV. Een samenvatting van deze resultaten zijn opgenomen in hoofdstuk 5.

Kwantitatief onderzoek

De resultaten van dit kwantitatief onderzoek werden geanalyseerd aan de hand van SPSS met frequentietabellen en de factoranalyse in Excel. Vanuit vier items en elf items die onder acht factoren vallen werd de score per factor berekend. Onderlinge correlaties van items werden hierin meegenomen. De gemiddelde opinie voor elke vraag werd geanalyseerd. Op die manier ontstonden er items waarover tevredenheid of ontevredenheid was. Met de resultaten konden de volgende acht factoren worden vergeleken:

- Tevredenheid over het communicatieklimaat. Er werd onderzocht of het klimaat de werknemer stimuleert en motiveert in het werk;
- Tevredenheid over de communicatie met leidinggevenden. De aspecten als top-down en bottom-up communicatie werd onderzocht;
- Tevredenheid over organisatie integratie. De taakinformatie en andere relevante informatie die de werknemer ontvangt werd onderzocht;
- Tevredenheid over mediakwaliteit en communicatiekanalen. De verschillende mediakanalen werden onderzocht;
- Tevredenheid over horizontale- en informele communicatie;
- Tevredenheid over de organisatie als geheel. De informatie die de organisatie over haar doelen en doelstellingen geeft werd onderzocht;
- Tevredenheid over de communicatie met ondergeschikten. De manier waarop leidinggevenden top-down communiceren werd onderzocht;
- Tevredenheid over persoonlijke feedback. Er werd onderzocht hoe de managers werknemers van feedback voorzien.

Kwalitatief onderzoek

De analyse van de CIT werd gedaan door alle situaties in te delen in een analyseschema. Op die manier kon er worden afgevinkt welke situaties positief en welke negatief waren. Deze resultaten werden aangevuld bij de uitkomsten van de CSQ. Door deze analyses werden er resultaten gegeven over de interne communicatie binnen de organisatie en kon er een advies en aanbevelingen worden gedaan wat in hoofdstuk 7 is opgenomen.

5. Resultaten

In dit hoofdstuk staan de resultaten van het onderzoek beschreven. De onderzoekspopulatie bestond uit zestien respondenten: Eén directeur, acht werknemers en zeven stagiaires, waarvan de respons 100% was. Er is gekozen voor de 'mixed method' methode van kwantitatief- en kwalitatief onderzoek. Deze vorm van onderzoek is gebaseerd op een combinatie van de Communication Satisfaction Questionnaire (CSQ) van Downs & Hazen (1977) en de Critical Incident Technique (CIT) van Flanagan (1954). De keuze was hierop gevallen, omdat er dieper in gegaan kon worden op de achterliggende gedachte van de respondent over de interne communicatie van de organisatie.

5.1 Resultaten deelvraag 1: Wat is het huidige interne communicatiebeleid van de organisatie?

Er is literatuuronderzoek gedaan naar het huidige interne communicatiebeleid van de organisatie door het doorzoeken van het documentenbestand binnen de organisatie, door e-mailaccounts door te lezen van vrijwillige werknemers en stagiaires en gesprekken te voeren op de werkvloer met de interne doelgroepen.

De interne communicatie van de organisatie bestaat uit een open en informele mondelinge overlegstructuur over de taakverdeling, de coördinatie en de besluitvorming via korte lijnen. Er staat niks beschreven of vastgelegd in documenten, er is geen intern communicatiebeleid vastgelegd. Dit blijkt ook uit het diepte-interview met de directeur (5. Bijlagen V Verbatims. 5.1 Diepte-interview directeur van de organisatie, p.44):

'Nee, geen beleid. Het is eigenlijk direct zeggen wat je vindt en doet. Wel heel direct, heel open en transparant maar het is niet gestructureerd. Er zit ook geen beleid achter. Dat is ad hoc. Op zich is dat ook niet erg, omdat we klein zijn en we zitten hier op één oppervlakte. Iedereen weet ook waar het over gaat, maar er zijn ook wel eens mensen weg en die weten dan niet waar het over gaat. Maar relevante zaken komen wel door denk ik'

Volgens de interne doelgroepen van de organisatie werd de mondelinge overlegstructuur onlangs nog gedaan door een wekelijkse vergadering met alle op dat moment aanwezige werknemers en stagiaires. Tijdens deze wekelijkse vergaderingen werden onder andere actualiteiten, lopende zaken en taakverdelingen besproken. Dit gebeurt echter niet meer door tijdgebrek.

'We hadden hier eerst altijd op donderdag vergadering, maar dat gebeurt nu nooit meer. Zo wordt je eigenlijk nooit meer echt op de hoogte gehouden over de stand van zaken'

(5. Bijlagen V Verbatims. 5.3 Verbatim Critical Incident Technique 2, p.58).

'Het vergaderen is er ook bij ingeschoten de laatste tijd, iedereen is druk, druk, druk'

(5. Bijlagen V Verbatims. 5.6 Verbatim Critical Incident Technique 5, p.67).

De directeur en de plaatsvervangende directeur overleggen ad hoc wanneer dit nodig is. Volgens hen worden alle richtlijnen en beleid top-down via de mail of mondeling uitgelegd (5. Bijlagen V Verbatims. 5.2 Verbatim Critical Incident Technique 1, p.51):

'Of hij doet dat mondeling of per mail. En werkt dat goed? Dat werkt goed ja. Ik vind dit wel een goede methode. Normaal de dingen die doe je per mail dat zijn dus de lopende zaken en iets bijzonders doe je mondeling'

Er wordt verondersteld dat alle mail wordt bewaard, zodat iedere werknemer de mail na kan lezen. Ook kunnen werknemers en stagiaires zich inlezen op de website van de organisatie waar de missie, visie en corporate story staan beschreven.

Samenvatting

Uit het deskresearch is gebleken dat er geen sprake is van een huidig intern communicatiebeleid bij de organisatie. De missie, visie en corporate story staan alleen beschreven op de website van de organisatie. Taakverdeling en de overlegstructuur vindt mondeling of via de mail plaats.

5.2 Resultaten deelvraag 2: Welke knelpunten ervaren de interne doelgroepen van de organisatie bij de huidige interne communicatie?

In het kwantitatieve onderzoek konden respondenten via een online enquête meedoen aan het onderzoek. Deze enquête kwam in de vorm van een communicatie audit wat is gebaseerd op de Communication Satisfaction Questionnaire (CSQ) van Downs & Hazen (1977). Er werd in het onderzoek gekeken naar het overall niveau van ervaren tevredenheid of ontevredenheid van de werknemers over de totale communicatieprocessen binnen de organisatie. De resultaten werden geanalyseerd met behulp van SPSS met frequentietabellen en de factoranalyse in Excel. Vanuit vier items en elf items die onder acht factoren vallen werd de score per factor berekend.

Uit dit kwantitatief onderzoek blijkt dat de respondenten bij de gesloten vragen gemiddeld, enigszins tevreden tot tevreden, de acht factoren hebben beantwoord zoals te zien is in onderstaand schema:

Factor tevredenheid over communicatie klimaat	Factor tevredenheid over communicatie met supervisors	Factor tevredenheid over organisatie integratie	Factor tevredenheid over media-kwaliteit en communicatie-kanalen	Factor tevredenheid over horizontale en informele communicatie	Factor tevredenheid over organisatie als geheel	Factor tevredenheid over communicatie met ondergeschikten	Factor tevredenheid over persoonlijke feedback
2,55	2,175	2,6	2,409090909	2,7375	2,675	2	2,475
2. Tevreden en 3. Enigszins tevreden	2. Tevreden en 3. Enigszins tevreden	2. Tevreden en 3. Enigszins tevreden	2. Tevreden en 3. Enigszins tevreden	2. Tevreden en 3. Enigszins tevreden	2. Tevreden en 3. Enigszins tevreden	2. Tevreden	2. Tevreden en 3. Enigszins tevreden

Figuur 7: Factoranalyse gemiddelde (4. Bijlage IV Analyseschema's p. 30)

Opmerkelijk is dat er bij de twee open vragen in het kwantitatieve onderzoek aanbevelingen door tien van de zestien respondenten worden gedaan om de interne communicatie van de organisatie te verbeteren. Deze resultaten worden in 5.3 deelvraag 3 beschreven.

In het kwalitatief onderzoek werd gebruik gemaakt van de onderzoeksmethodes: het één-op-één interview en diepte-interview met de directeur van de organisatie als aanvulling op het kwantitatieve onderzoek. De methode 'critical incident technique' werd gebruikt bij het één-op-één interview met de twee werknemers, twee stagiaires en de directeur. Er werden bepaalde situaties in kaart gebracht die te maken hadden met de tevredenheid tegenover de interne communicatie van de organisatie, deze situaties konden zowel positief als negatief zijn zoals blijkt uit het volgende schema:

Respondent	Situatie	Negatief	Positief
Werknemer	Onderlinge communicatie werknemers		✓
	Onderlinge communicatie met de directeur		✓
	Onderlinge communicatie in vergaderingen		✓
Stagiaire	Onderlinge miscommunicaties stagiaires op verschillende werkdagen	✓	
	Uitleg van stagebegeleider is duidelijk en staat open voor vragen en feedback		✓
	Collega's zijn soms moeilijk te bereiken, hierdoor stagneert werk	✓	
Werknemer	Communicatie over de aanbesteding vanuit de directeur.		✓
	Instructies vanuit de directeur worden per mail verzonden naar alle werknemers toe.		✓
	De respons op de uitnodiging van het maandelijks etentje is wisselend.	✓	
Stagiaire	Onduidelijkheid over taken van stagiaires inclusief schoonmaak	✓	
	Inwerkperiode gebeurt mondeling en face-to-face.	✓	
	Onderlinge communicatie tussen stagiairs die op andere dagen werken.	✓	
Directeur	Onderlinge miscommunicaties bij dossiercontrole	✓	
	Werknemers krijgen geen naam en telefoonnummer bij terugbelnotitie	✓	
	Onderlinge miscommunicaties over schoonmaken van panden	✓	

Figuur 8: Positieve en negatieve situatieschema (4. Bijlage IV Analyseschema's p. 38)

Uit het kwalitatief onderzoek is gebleken dat er een significant verschil is tussen werknemers en de directeur en stagiaires. Werknemers geven aan dat ze zeer tevreden zijn over de interne communicatie van de organisatie. Dit blijkt uit de vijf bovenstaande positieve situaties die beschreven zijn in het kwalitatief onderzoek. Er is één negatieve situatie omschreven door een werknemer wat niet relevant is voor het onderzoek.

Zo wordt er aangegeven dat de werknemers de onderlinge communicatie met werknemer-collega's efficiënt vinden (5. Bijlagen V Verbatims. 5.2 Verbatim Critical Incident Technique 1, p.50).

Twee kanten uit communicatief. Zij pikte een signaal op en weet dus meteen het signaal door een goede pijp verder te leiden. Dat is nou precies wat je hebben moet'

Als er zich problemen voordoen op de werkvloer dan reageren de directeur en werknemers direct en creëren op dat moment nieuw beleid. Dit wordt dan via de mail of mondeling naar alle interne doelgroepen verstuurd (5. Bijlagen V Verbatims. 5.2 Verbatim Critical Incident Technique 1, p.51).

'Als je het er met de directeur over hebt, hoe gaat dat dan? Dat gaat heel zakelijk. Vertellen wat er aan de hand is. Of hij neemt een beslissing of hij doet wat. Dus wel zorgen dat dat op het juiste moment is. Niet een week wachten. Dat zijn dus momenten 's ochtends om 09:00 uur vaak, dat het nog wat rustiger is. En hoe ervaar je dan die gesprekken met de directeur? Heel goed. Dat gaat heel zakelijk, er wordt ook meteen besloten en dat is niet zo, we moeten er nog even over nadenken, daar heb je het al, dan ben je het al kwijt. Er wordt heel snel gehandeld'

Als hij dan bijvoorbeeld een beslissing neemt, gaat dat dan door naar de rest van het bedrijf? Als het nodig is wel ja. En hoe doet hij dat dan? Of hij doet dat mondeling of per mail'

Verder ervaren werknemers de communicatie vanuit de directie adequaat en duidelijk (5. Bijlagen V Verbatims. 5.4 Verbatim Critical Incident Technique 3, p.60).

'Dat was heel positief. Hij heeft echt uitdrukkelijk informatie vergaard op basis van welke trajecten komen daar dan voor in aanmerking. Welke verschillen zitten daar in? Hoe moet je de trajectplannen daar op afstemmen? Had ook impact op de trajectduur en op de prijszetting. Dus allemaal informatie die ongelooflijk belangrijk is om in de plannen mee te geven. Dus dat heeft hij heel goed gedaan. Vindt je dat kenmerkend voor de organisatie? Ja, dat vind ik kenmerkend ja. Dus over het algemeen is dat het beleid eigenlijk hoe het gaat? Ja, ik vind dat het beleid met betrekking tot informatie vanuit de opdrachtgevers dat dat zeer helder en instructief wordt neergezet'

De werknemers vinden daarnaast dat goede interne communicatie onlosmakelijk wordt gezien aan de mentaliteit van een persoon.

'De één gaat er heel anders mee overweg dan de ander. Maar het heeft allemaal puur met communicatie te maken. Je krijgt enorm veel communicatie binnen maar hoe maak je er gebruik van? Doe je er wat mee? Wel of niet? Wat doe je er mee? Dat is zo complex. Het is om terug te voeren. Puur een mentale kwestie'

(5. Bijlagen V Verbatims. 5.2 Verbatim Critical Incident Technique 1, p.51).

'En die op een gegeven moment bepaalde signalen oppakken en dingen zelf oplossen en weten wat ze door moeten spelen'

(5. Bijlagen V Verbatims. 5.2 Verbatim Critical Incident Technique 1, p.51).

'Dan is het aan je eigen initiatief en je eigen verantwoordelijkheid of je daar ook werkelijk in gaat lezen'

(5. Bijlagen V Verbatims. 5.4 Verbatim Critical Incident Technique 3, p.60).

Daarentegen vinden zowel de stagiaires als de directeur dat de interne communicatie van de organisatie verbeterd kan worden, omdat er verschillende knelpunten zijn. Dit is een significant verschil in vergelijking met de reacties van de werknemers. In bovenstaand schema worden er negen negatieve situaties uitgelegd en één positieve situatie.

Zo geven stagiaires aan dat er geen inwerkdocument is en dat ze vaak zelf uit moeten zoeken waar het bedrijf voor staat en wat het doet (5. Bijlagen V Verbatims. 5.5 Verbatim Critical Incident Technique 4, p.65).

'Misschien hadden ze bij het begin misschien had een werknemer het nog eventjes dingen kunnen uitleggen in het algemeen. Niet alleen maar opdrachten, hoe het geheel in elkaar steekt wat nou echt de visie is van de organisatie en wat de bedoeling is en zulke dingen. Dat heb ik helemaal niet meegekregen, echt helemaal niet. Ben ik zelf een beetje achter gekomen uiteindelijk maar ik heb het voor de rest, heel heel kort een beetje meegekregen maar voor de rest niet. En daarna werd er door de stagiaires verteld: deze opdracht krijg je en dat moet zo en zo. Maar er is nooit het hele grote doel uitgelegd hoe het nou allemaal werkte. Dat hadden ze misschien wel kunnen uitleggen. Dat had ik helemaal nog niet in de gaten. Dan was ik dingetjes aan het doen vanwaar ik eigenlijk niet helemaal wist van waarom'

Daarnaast vindt er geen onderlinge communicatie plaats tussen de stagiaires die op andere dagen werken en de andere stagiaires op andere dagen.

'Er waren een beetje problemen met de andere stagiaires, omdat zij er maandag en dinsdag zijn en een andere stagiaire en ik op woensdag, donderdag en vrijdag. En er gingen heel veel dingen mis op maandag en dinsdag waardoor wij heel veel werk hadden op woensdag, donderdag en vrijdag. Omdat we elkaar nooit zagen moest alles via de mail gedaan worden'

(5. Bijlagen V Verbatims. 5.3 Verbatim Critical Incident Technique 2, p.56).

'De communicatie tussen die mensen, ze werken niet samen, zodat het wat minder is. Dus ik had dingen al geleerd op de dinsdag en toen kwam ik op de vrijdag en toen begonnen hun het helemaal opnieuw uit te leggen en toen had ik zoiets. Maar dat wist je al? Ik weet het al, ik kan het al. Dus dat was wel weer een minpuntje waarbij ik meteen het idee had dat er niet goed gecommuniceerd werd tussen hun tweeën'

(5. Bijlagen V Verbatims. 5.5 Verbatim Critical Incident Technique 4, p.63).

Ook zijn sommige werknemers waaraan stagiaires vragen moeten stellen vaak lastig te bereiken. Hierdoor ontstaan er miscommunicaties, omdat werk vaak al gedaan is of juist niet gedaan is (5. Bijlagen V Verbatims. 5.3 Verbatim Critical Incident Technique 2, p.57).

'Nou, de communicatie met een bepaalde collega gaat soms wel een beetje verkeerd. Hij is helemaal niet vaak op kantoor, hij is heel vaak buiten kantoor aan het werk. Wij moeten altijd de rapportages voor hem maken maar wij weten nooit precies wanneer die rapportages af moeten zijn. En dan lopen we een beetje langs elkaar heen want dan is hij er niet en neemt hij zijn telefoon niet op. Dan moeten wij een rapportage maken en dan weten we niet hoe. Dan zijn die rapportages te laat en dan is er paniek. Wordt de directeur weer boos, van je moet je dingen beter regelen. En dat levert dan ook weer irritaties op'

Ook wordt er aangegeven dat werknemers vaak buitenhuis zijn en daardoor relevante informatie missen op de werkvloer (5. Bijlagen V Verbatims. 5.5 Verbatim Critical Incident Technique 4, p.65).

'Maar ik heb wel soms het idee dat belangrijke dingen die wel iedereen, nou ja wat handig is om te weten. Ik heb het idee dat het soms wel eens langs mij heen gaat, niet alleen bij mij maar ook bij andere mensen die op bepaalde dagen niet aanwezig waren. Dat ze dingetjes niet mee hebben gekregen'

Daarnaast geeft de directeur ook aan dat er vaak fouten ontstaan in de interne communicatie met stagiaires door een gebrek aan vakinhoudelijke kennis. Dit is gebleken uit meerdere dossiercontroles, waarin dossiers niet compleet waren (5. Bijlagen V Verbatims. 5.1 Diepte-interview directeur van de organisatie, p.44).

'Het gaat veel mondeling en dat heeft ook als probleem dat dingen ook gemist worden. Omdat dingen gemist worden zijn er ook een aantal dingen bij een paar grote klanten fout gegaan en dat heeft er in ieder geval toe geleid dat er een paar grote klanten ook opgestapt zijn. Eigenlijk omdat vanuit het ad hoc, het eilandjesbeleid zaken onvoldoende op elkaar zijn aangesloten. Dan ga ik niet uit van kwade intenties, maar dan ga ik gewoon uit van het feit dat dingen niet bij iedereen altijd duidelijk zijn, omdat mensen vaak weg zijn en dat dingen dan gemist worden'

Daarnaast geeft de directeur aan dat werknemers en stagiaires de telefoon aannemen, maar dat er geen terugbelnotitie wordt gemaakt. De directeur legt instructies vaak via mail of mondeling uit, maar dit blijft niet goed hangen bij de werknemers en stagiaires (5. Bijlagen V Verbatims. 5.6 Verbatim Critical Incident Technique 5, p.67).

'Ja, dan komt er een collega die zegt die en die heeft voor je gebeld en of je even terug wil bellen, geen nummer geen notitie, geen ruk genoteerd. Vind ik zelf onwijs irritant want dan moet ik gaan zoeken naar een nummer. Dat

kost tijd. Heb ik allemaal geen zin in. Die tijd heb ik ook niet. Dus dat moet gewoon kant-en-klaar ook voor de collega's. Daar zijn nog verbeterpunten te halen. Hoe reageer je daar dan op als de mensen dit zo op die manier aanleveren bij jou? Ik wijs ze er constant op dat er een terugbelnotitie moet komen zoals net gesteld. Maar dat blijft dan maar ff hangen'

Van al deze knelpunten is er een knelpuntenschema gemaakt:

Knelpunt 1	Er ontstaan vaak miscommunicaties tussen de stagiaires die op andere dagen werken dan de stagiaires die ook op andere dagen werken. Deze miscommunicaties komen tot stand door werkoverdracht die via de mail aan elkaar wordt doorgegeven.
Knelpunt 2	Sommige collega's zijn moeilijk bereikbaar als ze buitenhuis zijn en er zijn vragen van stagiaires over rapportages van de dossiers. Zo kunnen stagiaires niet verder met hun werk.
Knelpunt 3	Stagiaires die er net werken weten niet goed wat er van ze verwacht wordt. Hierdoor ontstaan miscommunicaties en irritaties bij de werknemers.
Knelpunt 4	De inwerkperiode van stagiaires gebeurt mondeling en face-to-face. Doordat bijna alle werknemers, op twee na, parttime werken, vinden er miscommunicaties plaats over wie wat heeft uitgelegd op welke dag.
Knelpunt 5	Tot voor kort was er elke donderdagmiddag een vergadering waarin werkoverleg besproken werd. Omdat dit door tijdgebrek niet meer gebeurt, weten werknemers en stagiaires vaak niet goed wat er zich in de organisatie afspeelt.
Knelpunt 6	De stagiaires zijn niet goed op de hoogte wie waar voor verantwoordelijk is. Hierdoor worden werknemers vaak lastig gevallen met vragen die tijd kosten, waar ze niet verantwoordelijk voor zijn. Ook worden de verantwoordelijke collega's niet betrokken bij vragen waar ze wel verantwoordelijk voor zijn.
Knelpunt 7	Als de telefoon wordt aangenomen, wordt er vaak geen terugbelnotitie gemaakt. Dit kost tijd en moeite voor diegene waar het telefoontje voor bedoelt was om te achterhalen van wie het telefoontje was.
Knelpunt 8	Afwezige collega's weten niet goed wat er op de werkvloer speelt. Hierdoor missen ze belangrijke informatie.

Figuur 9: Knelpuntenschema (4. Bijlage IV Analyseschema's p.38)

Samenvatting

Uit het kwantitatieve onderzoek blijkt dat de respondenten over het algemeen enigszins tevreden tot tevreden zijn over de interne communicatie van de organisatie. Er wordt echter in het kwantitatieve onderzoek ook aanbevelingen gedaan door tien van de zestien respondenten. Daarnaast wordt er in het kwalitatieve onderzoek aangegeven door stagiaires en de directeur dat er knelpunten worden ervaren in de interne communicatie van de organisatie.

5.3 Resultaten deelvraag 3: Hoe kunnen huidige knelpunten in de interne communicatie van de organisatie worden opgelost?

In het kwantitatieve onderzoek werden er twee open vragen gesteld, waaruit blijkt dat tien van de zestien respondenten de interne communicatie van de organisatie zouden willen veranderen. Zo wordt er aangegeven dat de kwaliteit van de interne communicatie verbeterd zou worden indien de werknemers beter op de hoogte zijn van de taakverdeling voor wie waarvoor verantwoordelijk is en wat de bedrijfsprocessen zijn. De respondenten geven aan dat dit verbeterd kan worden door meer regels op papier te zetten, die nagelezen kunnen worden. Ook geven ze aan dat het laten plaatsvinden van vergaderingen op vaste data/tijden en werkoverleg bij kan dragen aan verbetering van de interne communicatie. Daarnaast geeft men aan dat er vaak werknemers buitenhuis zijn, waardoor deze

werknemers belangrijke zaken missen. De respondenten suggereren om een berichtenfile te maken voor werknemers buitenhuis. Dit is te zien in onderstaand schema:

<i>Open vraag 2: Tot slot wil ik u vragen of er een bepaald aspect in de interne communicatie van de organisatie is, wat u zou willen veranderen? Het gaat dan om het verbeteren van de interne communicatie in uw werklevens. Geef hieronder aan hoe dit tot stand zou kunnen komen.</i>	
<i>Respondentnummer</i>	<i>Antwoord</i>
Respondent 1	'1 x per maand over op kantoor'
Respondent 2	'De kwaliteit van de communicatie zou kunnen verbeteren indien de medewerkers beter op de hoogte zijn wie waar voor verantwoordelijk is. Dus welke taken bij welk persoon liggen, of wie veel kennis heeft van een bepaald aspect van het werk. Ik krijg soms het idee dat er maar wat gedaan wordt zonder daarbij gebruik te maken van de maximale kennis die wel al aanwezig is in het bedrijf'
Respondent 3	'Kritieke situaties zouden iets minder primair kunnen worden benaderd. Eerst even nadenken, dan situatie controleren en dan pas reageren'
Respondent 4	'Door het eerder genoemde communicatiebeleid'
Respondent 5	'Ik heb al eerder aangegeven dat het laten plaatsvinden van vergaderingen of momenten om elkaar mondeling te kunnen spreken mij een juiste oplossing lijkt om de communicatie nog meer te verbeteren'
Respondent 6	'Tevreden over de korte lijnen'
Respondent 7	'Meer vakinhoudelijke casuïstiek behandelen'
Respondent 8	'Misschien meer regels die vastgelegd zijn, die je na kan lezen'
Respondent 9	'T.b.v. degenen die buitenhuis zijn een berichten file'
Respondent 10	'Vaste data/tijden afspreken voor overleg'
Respondent 11	'Weet niks concreets, alles is goed geregeld en er is geen afstand tussen wie je wel en niet vragen kan stellen'
Respondent 12	'Over het algemeen tevreden, maar wordt niet altijd betrokken bij zaken waarbij ik betrokken zou moeten zijn. Zoals het bestellen van drukwerk, ontwerpen van marketing materiaal, etc'
Respondent 13	'Beter afstemming met afwezige collega's'
Respondent 14	'Eigenlijk bijna over alles tevreden'
Respondent 15	'Het is een goed lopend bedrijf waarin het plezierig werken is'
Respondent 16	'Al met al is alles zo goed als perfect'

Figuur 10: Respondentschema kwantitatief onderzoek (4. Bijlage IV Analyseschema's p.33)

Uit het kwalitatief onderzoek is gebleken dat de werknemers tevreden zijn over de interne communicatie van de organisatie en dat er in principe niks hoeft te veranderen behalve in de mentaliteit van de individuele persoon.

'Zou dat iets zijn voor de organisatie om wat meer dingen vast te leggen? Nee, het is niet meer dingen, het is dat je er meer een stroomlijn erin brengt en dat iedereen het op den duur het op dezelfde manier gaat doen. Dat je gewoon een eenvormigheid van handelen krijgt. Maar hoe bereik je dat? Gewoon door dat te zeggen'

(5. Bijlagen V Verbatims. 5.2 Verbatim Critical Incident Technique 1, p.54).

'Je zou dat prima vinden als je dat continue mondeling blijft doen? Je vindt niet dat daar een beleid voor moet komen dat als nieuwe medewerkers hier komen dat ze gelijk op de hoogte zijn van hoe het gaat hier? Dat wordt ook verteld. Mensen die nieuw komen die krijgen dus meteen een e-mail adres, ogenblikkelijk. Ik vertel dat ook aan

stagiaires, maak hier gebruik van. Het is niet de bedoeling om 300.000 losse notities te hebben die wegraken. Gegarandeerd dat het op een verkeerde plaats terecht komt. Als je wat te melden hebt, doe dat op de mail en vooral naar de mensen die er op dat moment niet zijn'

(5. Bijlagen V Verbatims. 5.2 Verbatim Critical Incident Technique 1, p.54).

Echter de stagiaires en de directeur geven aan dat er behoefte is aan structuur in de interne communicatie van de organisatie (5. Bijlagen V Verbatims. 5.1 Diepte-interview directeur van de organisatie, p.44).

'Dat is wel een punt van aandacht. Dat daar meer uniformiteit in komt en dat daar een betere afstemming op komt. Dat is wel een hele belangrijke. Want dat heeft ook enorm te maken met de continuïteit. Want als je daar natuurlijk een herhaling van zetten van krijgt, dan kan je op een gegeven moment het licht wel gaan uitdoen. Dat is wel een hele belangrijke'

'Geen structuur, iedereen zit een beetje op zijn eiland. Die verbinding zou verbeterd moeten worden. Iedereen doet een beetje zijn eigen ding, maar soms zien mensen elkaar ook tijden niet. Dan heb je geen idee van wat ze doen, wat de ander doet'

'Wat ik net zei, die verbinding, die structuur. Een heldere, eenvoudige maar wel doeltreffende structuur. Mag ook allemaal niet teveel tijd kosten. Tijd is altijd te kort hier. Daar zou wel een kwaliteitsslag in gemaakt mogen worden'

Een procesbeleid of intern communicatiebeleid zou volgens hen de bestaande knelpunten oplossen (5. Bijlagen V Verbatims. 5.3 Verbatim Critical Incident Technique 2, p.50).

'Zou het helpen als het wel op papier zou staan? Ik denk het wel. Dat ze het even door kunnen lezen. Neem maar even mee naar huis kan je het effe doorlezen. Ik denk dat dat trouwens wel een goeie is. Dat het op papier wordt gezet en dat het ook wordt uitgelegd wie wat doet. En waar je voor vragen dan terecht kunt. Voor vragen kan je bij iedereen terecht, maar wat het handigste bij wie je vragen kunt stellen'

Samenvatting

Uit het kwantitatieve onderzoek is gebleken dat tien van de zestien respondenten aanbevelingen hebben om de huidige interne communicatie van de organisatie te verbeteren. In het kwalitatieve onderzoek blijkt dat de huidige knelpunten in de interne communicatie van de organisatie alleen worden ervaren door de directeur en de stagiaires. Zij geven aan dat door meer structuur aan te brengen in de interne communicatie van de organisatie de huidige knelpunten kunnen worden opgelost. Dit kan in de vorm van een procesbeleid of intern communicatiebeleid.

6. Conclusie

*In dit hoofdstuk komen de conclusies en discussie van het onderzoek aan bod. In het onderzoek is er geprobeerd om met behulp van kwantitatieve- en kwalitatieve onderzoeksmethoden de volgende onderzoeksvraag zo goed mogelijk te beantwoorden: **'Welke knelpunten zijn er in de interne communicatie van de organisatie, die de onderlinge samenwerking verstoren?'** De hoeveelheid aan informatie vanuit de interne doelgroepen van de organisatie, is ingedeeld over drie deelvragen. De conclusies van deze deelvragen leiden gezamenlijk tot een antwoord op de centrale onderzoeksvraag.*

6.1 Conclusies

Conclusies aan de hand van de deelvragen

Deelvraag 1:

Wat is het huidige interne communicatiebeleid van de organisatie?

De organisatie is volgens Mintzberg (1989) een ondernemende organisatie en heeft een platte structuur. De ondernemende organisatie richt zich op de strategische top. Bij de organisatie zijn dit de directeur en plaatsvervangend directeur. Zowel de directeur als alle werknemers geven aan dat er weinig formele structuur en weinig gestandaardiseerde systemen aanwezig zijn. Dit blijkt ook uit de documentenanalyse via deskresearch binnen de organisatie en is typerend voor een ondernemende organisatie.

De directeur van de organisatie is de centrale persoon die informatie uitwisselt met de verschillende werknemers. Er wordt vanuit de directeur top-down gecommuniceerd en van formele communicatie is weinig sprake. Dit leidt, volgens de plaatsvervangende directeur, tot een snelle besluitvorming. Er worden daarnaast geen functioneringsgesprekken gehouden en parallelle communicatie verloopt informeel via e-mail, op de gang, in de keuken en op de werkvloer. Via informeel communiceren worden werknemers op de hoogte gesteld van taakverdeling, werkoverleg en de besluitvorming.

De interne communicatie van de organisatie wordt door de directeur en de werknemers omschreven als ad hoc. Daarnaast is de organisatie een kleine organisatie en de lijnen zijn kort, dit vinden zowel de directeur als de werknemers prettig. De keerzijde is alleen dat er geen uitgangspunten op papier beschreven staan en dat de interne communicatie niet gestructureerd is. Zo missen sommige werknemers belangrijke informatie, omdat ze niet altijd op de werkvloer aanwezig zijn.

Concluderend kan er gesteld worden dat er geen sprake is van een intern communicatiebeleid binnen de organisatie. Daarnaast staat er ook niks beschreven over de organisatiestructuur binnen de organisatie en hierdoor bestaat er ook geen communicatiestructuur. Formele communicatie bestaat dan ook haast niet, maar als er wel formeel gecommuniceerd wordt dan gebeurt dit top-down vanuit de directie over de mail. Er wordt daarnaast voornamelijk ad hoc informeel gecommuniceerd en als gevolg hiervan ontstaan er knelpunten in de onderlinge samenwerking, omdat er vaak werknemers niet aanwezig zijn op de werkvloer.

Deelvraag 2:

Welke knelpunten ervaren de interne doelgroepen van de organisatie bij de huidige interne communicatie?

Stagiaires

1. Er ontstaan vaak miscommunicaties tussen de stagiaires die op andere dagen werken dan de stagiaires die ook op andere dagen werken. Deze miscommunicaties komen tot stand door werkoverdracht die via de mail aan elkaar wordt doorgegeven.
2. Sommige collega's zijn moeilijk bereikbaar als ze buitenhuis zijn en er zijn vragen van stagiaires over rapportages. Zo kunnen stagiaires niet verder met hun werk.
3. Stagiaires die er net werken weten niet goed wat er van ze verwacht wordt. Hierdoor ontstaan miscommunicaties en irritaties bij de werknemers.
4. De inwerkperiode van stagiaires gebeurt mondeling en face-to-face. Doordat bijna alle werknemers, op twee na, parttime werken, vinden er miscommunicaties plaats over wie wat heeft uitgelegd op welke dag.
5. De stagiaires zijn niet goed op de hoogte wie waar voor verantwoordelijk is. Hierdoor worden werknemers vaak lastig gevallen met vragen die tijd kosten, waar ze niet verantwoordelijk voor zijn. Ook worden de verantwoordelijke collega's niet betrokken bij vragen waar ze wel verantwoordelijk voor zijn.

Werkoverleg

6. Tot voor kort was er elke donderdagmiddag een vergadering waarin werkoverleg besproken werd. Omdat dit door tijdgebrek niet meer gebeurt, weten werknemers en stagiaires vaak niet goed wat er zich in de organisatie afspeelt.

Afwezigheid

7. Als de telefoon wordt aangenomen, wordt er vaak geen terugbelnotitie gemaakt. Dit kost tijd en moeite voor diegene waar het telefoontje voor bedoeld was om te achterhalen van wie het telefoontje was.
8. Afwezige collega's weten niet goed wat er op de werkvloer speelt. Hierdoor missen ze belangrijke informatie.

Geconcludeerd kan worden dat zowel de directeur als de werknemers behoefte hebben aan meer formele informatie over procesbeleid, werkoverleg en taakverdeling. Door het gebrek aan structuur in de interne communicatie wordt de verwarring van werknemers en dan met name stagiaires vergroot, omdat ze niet weten waar de organisatie voor staat, wie voor wat verantwoordelijk is en hoe werknemers onderling met elkaar moeten communiceren en waarover.

Deelvraag 3:

Hoe kunnen huidige knelpunten in de interne communicatie van de organisatie worden opgelost?

Uit de resultaten van het onderzoek blijkt dat de vaste werknemers van de organisatie tevreden zijn over de interne communicatie van de organisatie en zij vinden dan ook dat er niks hoeft te veranderen. Volgens hen is goed communiceren een kwestie van mentaliteit en dat mensen daarin wel initiatief tonen en anderen niet. De stagiaires en de directeur geven echter aan dat er wel behoefte is aan structuur in de interne communicatie van de organisatie. Een procesbeleid of intern communicatiebeleid zou volgens hen de bestaande knelpunten oplossen.

Ook blijkt uit de resultaten dat tien van de zestien respondenten aanbevelingen hebben om de huidige interne communicatie van de organisatie te verbeteren. Zo vindt men dat de huidige knelpunten in de interne communicatie van de organisatie kunnen worden opgelost door meer regels op papier te zetten, die nagelezen kunnen worden. Daarnaast vindt men dat het laten plaatsvinden van vergaderingen op vaste data/tijden en werkoverleg bij kan dragen aan verbetering van de interne communicatie. Ook geeft men aan dat er vaak werknemers buitenhuis zijn. Deze missen vaak belangrijke zaken en men heeft dan ook als

aanbeveling om een berichtenfile te maken voor werknemers buitenhuis. Als laatste vindt men dat de werknemers beter op de hoogte kunnen zijn als er een duidelijke taakverdeling wordt gemaakt waarin naar voren komt voor wie waarvoor verantwoordelijk is en wat de bedrijfsprocessen zijn.

Concluderend blijkt uit het onderzoek dat de knelpunten in de huidige interne communicatie van de organisatie geïnventariseerd zijn en er oplossingen worden aangedragen vanuit de interne doelgroepen in de vorm van een intern communicatiebeleidsplan of procesbeleid. Door het invoeren van een intern communicatiebeleidsplan kan een nieuwe interne communicatiestructuur worden opgesteld. In deze structuur moet zowel aandacht zijn voor de top-down, bottom-up en diagonale communicatie binnen de organisatie.

Eindconclusie aan de hand van de onderzoeksvraag

De belangrijkste knelpunten in de interne communicatie van de organisatie zijn gebrek aan regels op papier, gebrek aan vergaderingen en werkoverleg op vaste data/tijden en gebrek aan informatie naar werknemers buitenhuis. Op basis van de resultaten vanuit het onderzoek kan er daarom worden geconcludeerd dat deze knelpunten de onderlinge samenwerking verstoren tussen de stagiaires onderling en tussen de stagiaires en werknemers. Hiermee is de centrale vraag: *'Welke knelpunten zijn er in de interne communicatie van de organisatie, die de onderlinge samenwerking verstoren?'* beantwoord.

6.2 Discussie

Hieronder zullen de validiteit, bruikbaarheid en beperkingen van dit onderzoek en de suggesties voor vervolgonderzoek worden beschreven.

Validiteit, bruikbaarheid en beperkingen van het onderzoek

In het onderzoek naar de interne communicatie van de organisatie is er gebruik gemaakt van de Communicatiekundige Probleem Aanpak (CPA) van Woudstra & Van Gemert (2005). Deze aanpak biedt verschillende mogelijkheden in het doen van onderzoek en vanuit deze aanpak is er gekozen voor de 'mixed method' methode.

Deze methode staat beschreven in het onderzoek *'Evaluating the Communication Satisfaction Questionnaire as a Communication Audit Tool'* van Zwijze-Koning & De Jong (2007). In deze studie is de validiteit van de bestaande vragenlijst CSQ van Downs & Hazen (1977) aangetoond. Echter is er wel vastgesteld dat een diagnose stellen via de CSQ minder helder is, omdat er een aantal factoren niet zijn opgenomen in de standaard CSQ. Er wordt geadviseerd om de CSQ aan te vullen met een kwalitatieve methode zoals de CIT of diepte-interviews. Hieruit is de 'mixed method' methode geboren.

Het gebruik van de 'mixed method' methode in dit onderzoek geeft volgens Woudstra & Van Gemert (1999) en Downs & Hazen (1977) een beter inzicht in een onderzoekssituatie. Er is cijfermatige en vergelijkbare data verzameld en beschrijvende en gedetailleerde data. De data geeft op twee verschillende manieren inzicht in de situatie van de organisatie, waardoor de interne validiteit van het onderzoek wordt vergroot. Om de interne validiteit te verhogen zijn de volgende maatregelen genomen in het onderzoek: het opnemen van de interviews en aantekeningen maken tijdens de interviews en de interviewverslagen zijn daarna voorgelegd aan de respondenten. Daarnaast is er tijdens de interviews doorgevraagd op antwoorden en zijn de antwoorden samengevat.

De bruikbaarheid van het onderzoek bevindt zich vooral in het opgedane inzicht over de huidige en gewenste ontwikkeling van het interne communicatiebeleid van de organisatie. Aangezien uit de resultaten naar voren komt waar de knelpunten in de interne communicatie van de organisatie zitten.

Echter valt de keuze voor het afnemen van deze 'mixed method' methode te bekritisieren. Dit ligt voornamelijk bij het kwantitatieve onderzoek de CSQ van Downs & Hazen (1977). Ook al is deze vragenlijst

valide gebleken en heeft het gemeten wat het moest meten, de uitkomst is opmerkelijk in vergelijking met het kwalitatieve onderzoek. Zo is in het kwantitatieve onderzoek (de factoranalyse) gebleken dat respondenten gemiddeld 'enigszins tevreden tot tevreden zijn', maar minder tevreden zijn over de interne communicatie van de organisatie in het kwalitatieve onderzoek. Dit kan komen doordat er factoren onderbelicht of helemaal onbelicht zijn gebleven in het kwantitatieve onderzoek. Ook kan tijdgebrek, verwarring door onduidelijke termen of verschillende manieren van interpretatie ermee te maken hebben dat de enquête niet aandachtig genoeg is ingevuld.

Hierbij valt dan ook een aanbeveling te doen aan zowel Downs & Hazen (CSQ, 1977) als aan Woudstra & Van Gemert (TOCOM, 2005). Door eerst een gedegen kwalitatief vooronderzoek te doen is het beter mogelijk om de bestaande vragenlijst te construeren met vragen die van toepassing zijn voor de organisatie. Zo kunnen respondenten door middel van interviews aangeven wat de eventuele onderwerpen zijn die kunnen worden opgenomen in een vragenlijst. Daarnaast blijkt uit het onderzoek naar de interne communicatie van de organisatie dat het kwantitatieve onderzoek geen meerwaarde had. Alleen met kwalitatief onderzoek kan de onderzoeker bij kleine organisaties al achter de gedachte en motivaties komen van de respondent.

Suggesties voor vervolgonderzoek

Door het onderzoek is er een beeld naar voren gekomen van de huidige interne communicatie van de organisatie. Uit dit onderzoek blijkt dat er knelpunten zijn gevonden in de interne communicatie door gebrek aan schriftelijk beleid en dat deze knelpunten de onderlinge samenwerking verstoren. Zo is er geen communicatiestructuur binnen de organisatie en weten werknemers en stagiaires niet goed waar de organisatie voor staat en welke kant de organisatie uit wil. Om dit op te lossen wordt er een advies gegeven met een implementatieplan. Dit plan is een intern communicatiebeleidsplan waarin de interne communicatie (missie/strategie, communicatiestructuur en -processen) is gestructureerd. Om te zien of de huidige knelpunten zijn opgelost in de interne communicatie van de organisatie, dient er een vervolg onderzoek te komen na een half jaar. In het vervolgonderzoek kunnen de volgende hypothesen, die in dit onderzoek omschreven waren, worden onderzocht:

Hypothese 1:

'Als de missie/strategie van de organisatie wordt gecommuniceerd naar de interne doelgroepen toe, dan bevordert dit de interne communicatiestructuur en -processen.'

Hypothese 2:

'Als de interne communicatie (missie/strategie, communicatiestructuur en -processen) gestructureerd wordt, dan bevordert dit de onderlinge samenwerking van de interne doelgroepen van de organisatie.'

Verder zou er in een vervolgonderzoek rekening gehouden kunnen worden met de verschillende vormen van onder andere de leiderschapsstijl, de cultuur en de structuur die binnen de organisatie bestaan door te onderzoeken welke typen samen in de organisatie voorkomen. Voor het vervolgonderzoek is het daarnaast ook van belang om de gehele populatie kwalitatief te onderzoeken om betrouwbare uitspraken te kunnen doen.

Tot slot

Volgens de theorie van Woudstra & Van Gemert (TOCOM model, 1999) hoort de communicatieafdeling, in dit geval de directeur van de organisatie, te ondersteunen en bewust te maken van het veranderingsproces van niet alleen top-down communiceren, maar ook bottom-up te communiceren. Doordat de directeur van de organisatie zorg draagt voor een goede interactie tussen alle interne doelgroepen van de organisatie, bepaalt hij ook in grote mate hoe men de externe doelgroepen benadert.

7. Aanbevelingen

In dit hoofdstuk worden naar aanleiding van de resultaten en conclusies van het onderzoek naar de interne communicatie van de organisatie de volgende aanbevelingen gedaan. In het onderzoek stond de volgende doelstelling centraal: 'Inzicht krijgen in de structuur van de interne communicatie en onderlinge samenwerking van de organisatie, teneinde een advies te geven over de wijze waarop de interne communicatie zo kan worden ingericht dat de knelpunten worden opgelost'.

Knelpunt 1:

Er ontstaan vaak miscommunicaties tussen de stagiaires die op andere dagen werken dan de stagiaires die ook op andere dagen werken. Deze miscommunicaties komen tot stand door werkoverdracht die via de mail aan elkaar wordt doorgegeven.

Advies

Volgens het onderzoek hebben de stagiaires binnen de organisatie meerdere miscommunicaties gehad, omdat de stagiaires op maandag en dinsdag via de mail communiceren met de stagiaires op de woensdag, donderdag en vrijdag. De mails worden vaak verkeerd geïnterpreteerd of ontbreken aan belangrijke informatie. Dit zou opgelost kunnen worden door een procesbeleid over wat er in de mail hoort te staan of via telefonisch contact waarin de stagiaires kort werkoverleg met elkaar hebben aan het eind van de middag op dinsdag of aan het begin van de ochtend op woensdag. Er wordt dan van de stagiaires die vrij zijn verwacht dat ze klaar staan op de afgesproken tijd en data om het werkoverleg te hebben.

Knelpunt 2:

Sommige collega's zijn moeilijk bereikbaar als ze buitenhuis zijn en er zijn vragen van stagiaires over rapportages. Zo kunnen stagiaires niet verder met hun werk.

Advies

In het onderzoek wordt aangegeven dat stagiaires vast lopen met werk als ze bepaalde vragen hebben aan een werknemer die niet op de werkvloer aanwezig is en zijn telefoon niet opneemt. Door op te stellen wat de taakverdeling is van de vaste werknemers van de organisatie, weten de stagiaires waar ze met hun vragen naar de volgende persoon kunnen. Daarnaast kan er ook worden beschreven hoe de vaste werknemer dient te handelen op vragen van stagiaires als hij of zij buitenhuis is. Zo kunnen vaste werknemers via de e-mail vragen beantwoorden of direct terugbellen zodra ze in de gelegenheid zijn.

Knelpunt 3:

Stagiaires die er niet werken weten niet goed wat er van ze verwacht wordt. Hierdoor ontstaan miscommunicaties en irritaties door werknemers.

Advies

Uit het onderzoek blijkt dat het management er van uitgaat dat nieuwe stagiaires op de hoogte zijn van alle ins en outs binnen de organisatie. Echter blijkt dat in de praktijk tegen te vallen, omdat er geen beleid is opgesteld en stagiaires mondeling worden ingewerkt door andere stagiaires. Hierdoor ontstaan er miscommunicaties en irritaties in de onderlinge samenwerking. Door zowel nieuwe stagiaires, als nieuwe medewerkers een intern communicatiebeleidsplan te laten lezen over de missie/strategie en doelen van de organisatie en een procesbeschrijving worden irritaties en miscommunicaties voorkomen. Na het lezen van het interne communicatiebeleidsplan weet namelijk elke werknemer en stagiaire wat er van ze verwacht wordt.

Knelpunt 4:

De inwerkperiode van stagiaires gebeurt mondeling en face-to-face. Doordat bijna alle werknemers, op twee na, parttime werken, vinden er miscommunicaties plaats over wie wat heeft uitgelegd op welke dag.

Advies

In het onderzoek kwam naar voren dat stagiaires door verschillende stagiaires worden ingewerkt op verschillende dagen. Hierdoor wordt er vaak hetzelfde uitgelegd en gaat er veel tijd verloren die anders nuttig besteed had kunnen worden. Het is dan ook aan te raden dat er ook een taakverdeling komt van de stagiaires waarin staat beschreven welke stagiaire voor wat verantwoordelijk is. Zo kan er gekeken worden naar elke dag een andere stagiaire die er het langst werkt en in staat is om nieuwe stagiaires in te werken. De stagiaires die dan verantwoordelijk zijn voor het inwerkproces kunnen dan ook vragen aan de nieuwe stagiaire wat zij wel en niet heeft geleerd. Ook kan er bij moeilijke vraagstukken telefonisch werkoverleg plaats vinden tussen de stagiaires die verantwoordelijk zijn voor het inwerken. Er wordt dan van de stagiaires die vrij zijn verwacht dat ze beschikbaar zijn om het telefonisch werkoverleg te hebben.

Knelpunt 5:

Tot voor kort was er elke donderdagmiddag een vergadering waarin werkoverleg besproken werd. Omdat dit door tijdgebrek niet meer gebeurt, weten werknemers en stagiaires vaak niet goed wat er in de organisatie speelt.

Advies

In het onderzoek heeft de meerderheid aangegeven dat er behoefte is aan vaste data/tijden om af te spreken voor werkoverleg. Tien van de zestien respondenten denken zelfs dat het laten plaatsvinden van vergaderingen of momenten om elkaar mondeling te spreken een juiste oplossing is om de interne communicatie van de organisatie te verbeteren. Er wordt daarom geadviseerd om de vaste wekelijkse donderdagmiddag weer vrij te maken voor werkoverleg met de aanwezige werknemers en stagiaires. Hierbij hoort dan wel nauwkeurig genotuleerd te worden en de notulen dienen dan de volgende ochtend verstuurd te worden naar alle interne doelgroepen van de organisatie. Dit is zodat er geen belangrijke informatie verloren gaat voor diegene die niet aanwezig waren. Er wordt wel van degene die niet aanwezig waren verwacht dat ze zelf het initiatief nemen om de notulen aandachtig te lezen en bij vragen contact op te nemen met de desbetreffende persoon.

Knelpunt 6:

De stagiaires zijn niet goed op de hoogte wie waar voor verantwoordelijk is. Hierdoor worden werknemers vaak lastig gevallen met vragen die tijd kosten, waar ze niet verantwoordelijk voor zijn. Ook worden de verantwoordelijke collega's niet betrokken bij vragen waar ze wel verantwoordelijk voor zijn.

Advies

Zo blijkt uit het onderzoek dat er verbetering nodig is op het gebied van schriftelijke richtlijnen omtrent de taakverdeling. Respondenten zijn van mening dat indien de werknemers beter op de hoogte zijn wie waar voor verantwoordelijk is dat de interne communicatie ook verbeterd. Er werd al eerder geadviseerd om een taakverdeling te maken van zowel de werknemers als stagiaires en dat geldt hier ook. Zo kunnen de taken worden omschreven die vallen onder de verantwoordelijkheid van welke functie en wie er bijvoorbeeld veel kennis heeft van een bepaald aspect van het werk. Hierdoor weten zowel de stagiaires als de werknemers waar ze met hun vragen naartoe moeten en worden de juiste personen betrokken.

Knelpunt 7:

Als de telefoon wordt aangenomen wordt er vaak geen terugbelnotitie gemaakt. Dit kost tijd en moeite voor diegene waar het telefoontje voor bedoeld was om te achterhalen van wie het telefoontje was.

Advies

Uit het onderzoek blijkt dat er weinig tot geen procesbeleid staat beschreven en dat hierdoor de interne doelgroepen ook niet weten hoe ze een terugbelnotitie moeten maken. Als er een procesbeleid wordt gemaakt met daarin hoe de telefoon opgenomen dient te worden en hoe een terugbelnotitie moet worden gemaakt, dan voorkomt dit veel irritaties als de desbetreffende persoon de notitie binnen krijgt op de mail.

Knelpunt 8:

Afwezige collega's weten niet goed wat er op de werkvloer speelt. Hierdoor missen ze belangrijke informatie.

Advies

Uit het onderzoek blijkt dat de organisatie voornamelijk parttimers in dienst heeft. Hierdoor zijn veel mensen niet altijd aanwezig op de werkvloer. De overlegstructuur binnen de organisatie verloopt informeel via mail of ad hoc op de werkvloer. Hierdoor wordt er vaak relevante informatie gemist door de werknemers die op dat moment niet aanwezig zijn. Er wordt in het onderzoek aanbevolen om een berichtenfile te maken en dat er een betere afstemming moet komen met afwezige collega's. Daarom wordt er geadviseerd om een procesbeleid te maken waarin staat dat er elke dag onderling afgestemd dient te worden over wie de hele dag op kantoor blijft zitten. Diegene is verantwoordelijk voor de berichtenfile en zodra er belangrijke informatie gedeeld dient te worden beschrijft hij of zij zoals in de notulen waar het over gaat. Bij direct belangrijke informatie verstuurd diegene dit via de mail naar alle interne doelgroepen van de organisatie. Minder dringende zaken worden aan het eind van de dag gestuurd. Hierbij is het belangrijk dat de informatie bondig, makkelijk te lezen en relevant is voor de lezer. De interne doelgroepen moeten geen informatie-overload krijgen.

Afsluiting

Uit de open vragen in de communicatie-audit, de interviews met de stagiaires en het diepte-interview met de directeur is naar voren gekomen dat de directeur, de stagiaires en tien van de zestien respondenten behoefte hebben aan schriftelijke richtlijnen omtrent de communicatie naar elkaar toe. Dit onderzoek is een eerste aanzet geweest om te komen tot dit soort richtlijnen. Er wordt dan ook aanbevolen om een schriftelijk intern communicatiebeleidsplan op te stellen met daarin een aantal procesbeschrijvingen. Intern communicatiebeleid en het daarbij horende interne communicatiebeleidsplan kan een kader aangeven voor de organisatie. Het kan de organisatie de handvatten bieden om de huidige knelpunten in de interne communicatie op te lossen die de onderlinge samenwerking verstoren.

Literatuurlijst

Boeken

- Delden, J. van (1999). *Bestuurscommunicatie in organisaties: interne communicatie als managementproces* (pp. 57-58). Alphen aan den Rijn: Samsom.
- Fiedler, F.E. (1994). *Leadership Experience and Leadership Performance*. Alexandria, VA: US Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences.
- Gemert, L. van & Woudstra, E. (2005). *Become a communication expert*. Enschede: Toegepaste Communicatiewetenschap, Universiteit Twente.
- Koeleman, H. (1997). *Interne communicatie als managementinstrument. Strategieën, middelen en achtergronden*. Houten/ Dieghem: Bohn Stafleu van Loghu.
- McGregor, D.M. (1960). *The Human Side of Enterprise*. New York: McGraw-Hill.
- Michels, W.J. (1998). *Basisboek Communicatie; corporate interne marketing*. Groningen: Wolters-Noordhoff.
- Mintzberg, H. (1989). *Mintzberg on Management: Inside Our Strange World of Organizations*. New York: The free press.
- Peters, T. & Waterman, R. et al (1982) *In Search of Excellence*. New York: HarperCollins Publishers Inc.
- Putte, M. van (1998). *Interne communicatie: van theorie naar praktijk*. Bussum: Uitgeverij Coutinho
- Quirke, B. (2008). *Making the Connections: Using Internal Communication to Turn Strategy Into action*. Farnham, Surrey: Gower Publishing.
- Reijnders, E. (2009). *Interne communicatie: aanpak en achtergronden*. Assen: Van Gorcum.
- Riel, C.B.M. van (1996). *Corporate Communication, geselecteerde artikelen voor het hoger Onderwijs*. Houten/ Dieghem: Bohn Stafleu Van Loghum.
- Verhoeven, N. (2012). *Wat is onderzoek. Praktijkboek methoden en technieken voor het hoger onderwijs*. Den Haag: Boom Lemma.
- Woudstra, E., & Gemert, L. van (1994). Evaluation of a communication problem solving method for organizations. In König, P.P. (Ed.) et al. *Satz – Text – Diskurs, Volume 2*. (pp. 315-322). Berlijn: Walter de Gruyter.

Artikelen in boeken, tijdschriften en internet

- Downs, C., & Hazen, M.D. (1977). *A factor analytic study of communication satisfaction*. Journal of Business Communication, 14(3): (pp 63-73).
- Flanagan, J.C. (1954). *The critical incident technique*. American Institute for Research and University of Pittsburgh, vol. 51, no. 4 July, 1954.
- Gemert, L. van & Woudstra, E. (1999b). *Designing a strategic communication plan*. Communicatio: South African Journal for Communication Theory and Research, vol. 25 1/2, (pp. 73-87).
- Gemert, L. van & Woudstra, E. (2000). *Het ontwerpen van communicatiebeleid* (pp. 56-57). In P.J. Schellens, R. Klaassen & S. de Vries (Eds.), *Communicatiekundig ontwerpen: methoden, perspectieven, toepassingen* (pp. 46-67). Assen: Koninklijke Van Gorcum.
- Meintjes, C., & Steyn, B. (2006). *A critical evaluation of the Downs-Hazen instrument (CSQ) by measuring employee communication satisfaction at a private higher education institution in South Africa*. Communicatio: Volume 32(1), 2006. pp. 152-188.
- Peters, T. & Waterman, R. et al (1980). *Structure is not organization*. Business Horizon.
- Veerman, T.J., Veldhuis, V. et al (2008). *Een markt in beweging. Ontwikkelingen aan de aanbodzijde van de re-integratiemarkt. Onderzoek in opdracht van de Raad voor Werk en Inkomen*. http://www.astri.nl/media/uploads/files/07449_-_Een_markt_in_beweging.pdf
- Zwijze-Koning, K. & Jong, M. de (2007). *Evaluating the Communication Satisfaction Questionnaire as a Communication Audit Tool*. Management Communication Quarterly, 20 (3). pp. 261-282.

Geraadpleegde websites

- www.allesovermarktonderzoek.nl
- www.hsleiden.nl/management-en-bedrijf/list-models
- www.i-scored.com
- www.vandale.nl
- www.wynneconsult.com