

Logo verwijderd i.v.m. privacy

Internal communications: connecting planets

*Afstudeeronderzoek naar de interne communicatie van ****

Auteur: Nicolien Duijndam
Opdrachtgever: ***

Internal communication: connecting planets

*Afstudeeronderzoek naar de interne communicatie van ****

Auteur

Nicolien Duijndam

Studentnummer

s1060027

Studie

Communicatie

Klas

Com4A

Afstudeerorganisatie

Bezoekadres

Kamer van Koophandel Leiden

Supervisor

Functie

Manager Communications & Marketing

Instituut

Hogeschool Leiden

Thema

15-16 Afstudeeropdracht
CO416AO-12

Afstudeerbegeleidster Hogeschool Leiden

Mevrouw C. Klok

Eerste lezer

Dhr. M. Schriemer

Tweede lezer

Dhr. P.H. Coebergh

Datum

26 mei 2014

Plaats

Leiden

Versie

001

Voorwoord

Vanaf half januari tot eind mei 2014 heb ik aan mijn scriptie gewerkt bij een technisch georiënteerd bedrijf. Ik vind het echt heel tof dat ik een bijdrage heb mogen leveren aan deze onderneming en daarom wil ik mijn supervisor, bedanken dat zij mij de kans heeft gegeven.

Ik ben erg enthousiast begonnen aan de onderzoeksoopdracht. Het proces verliep soepel. Het probleem was helder, ik had een goede theorie die het probleem kon oplossen en ik had exact voor ogen hoe ik het onderzoek ging opzetten. Het theoretische kader werd door school in één keer goedgekeurd en ik kon beginnen.

En toen lukte het niet. Ik heb wekenlang nagedacht over of ik wel de juiste keuzes had gemaakt, ik heb beslissingen heroverwogen, nieuwe methoden opgezet en weer gewijzigd of geschrapt. Intussen tikte de tijd maar door. Het onderzoek was intussen nog steeds niet gestart en lichtelijke paniek begon zich van mij meester te maken.

Op het dieptepunt, toen alles zo'n warboel leek te zijn en ik niet meer wist wat ik moest doen, heeft mijn vriendinnetje Tessa mij uit de put gesleept. Ze zei: *"Nico, dit is wat je gaat doen: je knalt die enquête eruit, je fietst naar school om een voicerecorder te lenen en je stampt bij je beoogde respondenten de kamer binnen met de vraag om hun medewerking te verlenen aan je onderzoek."*

En zo gebeurde het. De volgende ochtend was ik om 07:00 uur present op werk en ik begon. Ineens zag ik weer kraakhelder voor me hoe ik het onderzoek moest uitvoeren. De laatste vijf weken heb ik non-stop aan mijn scriptie gewerkt. Ik wil Tessa daarom ontzettend bedanken voor haar steun, anders had ik het waarschijnlijk niet gered.

Daarnaast wil ik ook alle respondenten bedanken die hun medewerking hebben verleend aan het onderzoek, zonder hen was mijn scriptie uiteraard niet tot stand gekomen. Ook wil ik mijn afstudeerbegeleidster van Hogeschool Leiden bedanken, Cecile Klok, voor haar eindeloze geduld met mijn eindeloze mailtjes vol met eindeloze vragen. Sorry als ik te bijdehand was.

Tot slot wil ik mijn lieve man Steef bedanken voor zijn geduld met me in de afgelopen maanden en voor zijn support. Ik was niet vaak thuis en als ik thuis was dan was ik in de studeerkamer aan het schrijven. Hij heeft ervoor gezorgd dat ik mij de laatste weken volledig kon focussen op het afstudeeronderzoek. Dank daarvoor.

Samenvatting

Opdrachtnemer Nicolien Duijndam heeft een intern communicatieonderzoek uitgevoerd voor opdrachtgever ***. Deze opdracht is tot stand gekomen omdat *** de wisselwerking tussen de interne doelgroepen nog onvoldoende acht. Het onderzoeksdoel is om inzicht te krijgen in de interne communicatie van de onderneming en een advies te geven over de wijze waarop de wisselwerking tussen de doelgroepen kan worden gestimuleerd.

De interne doelgroepen zijn de medewerkers, de leidinggevenden en het managementteam.

Theorie

De centrale theorie in het onderzoek is het TOCOM-model van Lisette Van Gemert en Egbert Woudstra. Deze theorie gaat ervan uit dat er drie elementen zijn die de interne communicatie in balans houden, namelijk 'structuur/processen', 'missie/strategie' en 'cultuur/klimaat'. Deze elementen komen tot uiting in de communicatiemiddelenmix, de boodschap, de symboliek en het gedrag en de vaardigheden. Centraal hierin staan de leden van de organisatie. De theorie is afgebakend op de concepten 'structuur/processen', 'missie/strategie' en 'visuele uitingen'.

Methodologie

Er zijn twee onderzoeksmethoden gehanteerd. De eerste methode is kwantitatief onderzoek, waarbij een enkelvoudige, aselechte steekproef is uitgevoerd door het verspreiden van een online enquête onder de onderzoekspopulatie. De tweede onderzoeksmethode is kwalitatief onderzoek. Er is een gestratificeerde, aselechte steekproef uitgevoerd onder de strata *managementteam*, *Contracts & Legal*, *Operations Center* en *Programmes & Innovation*. Dit onderzoek bestond uit een-op-eeninterviews met vijftien respondenten uit de vier strata. Er is gebruik gemaakt van de Critical Incident Technique, een onderzoeksmethode waarbij respondenten gevraagd wordt naar drie kritieke situaties in de interne communicatie, zoals zij die ervaren of observeren. Hiermee wordt inzicht verkregen in het gedrag van de werknemers.

Conclusie

Op basis van de resultaten is geconcludeerd dat er onder medewerkers en leidinggevende de wens bestaat meer informatie te ontvangen over de organisatiemissie, de organisatievisie en de strategie. Ook kwam uit het onderzoek naar voren dat er een afstand is tussen het managementteam en de werkvloer. Het is voor de werkvloer niet altijd duidelijk waar het managementteam zich mee bezighoudt. Er heerst een eilandencultuur, veel werknemers kijken alleen naar het werk dat zij geacht worden te doen en kijken weinig naar wat er om hen heen gebeurt. Leidinggevenden zijn erg gericht op eigen ideeën en medewerkers vinden dat er te weinig ruimte is voor eigen inbreng.

Advies

Er wordt geadviseerd om strategische informatie en de bedrijfssituatie intern transparant en frequent te communiceren. Ook wordt er geadviseerd om meer openheid te creëren tussen de afdelingen. Dat kan door regelmatig te communiceren wat er op de afdelingen speelt en waar zij zich mee bezighouden. Daarnaast luidt het advies om groepssessies te organiseren, waarbij de werknemers worden geprikkeld na te denken over de manier waarop zij individueel kunnen bijdragen aan meer openheid in de organisatie. Het laatste advies is om een intern onderzoek in te stellen naar de horizontale communicatiestructuren. Daarmee kan inzicht worden verkregen in de 'verborgen regels' in de organisatie. Op die manier wordt duidelijk hoe het gedrag de bedrijfscultuur vormt. Het advies is uitgewerkt in een implementatieplan in de vorm van een intern communicatieplan.

Inhoudsopgave

Paginanummer

Voorwoord

Samenvatting

1. Inleiding	1
2. Probleemformulering	2
§2.1 Achtergronden	2
§2.2 Aanleiding	2
§2.3 Probleemstelling	2
§2.4 Doelstelling	3
§2.5 Deelvragen	3
§2.6 Doelgroepen	4
§2.7 Onderzoeksgrenzen	4
3. Theoretisch kader	5
§3.1 Definities interne communicatie	5
§3.2 Theorie: TOCOM-model	5
§3.2.1 Het centrale gedeelte	6
§3.2.2 De binnenste en buitenste driehoek	7
§3.3 Literatuurreview	7
§3.3.1 Bill Quirke: communicatieladder	7
§3.3.2 McKinsey: 7S-model	8
§3.4 Afbakening onderzoek	10
§3.4.1 Toelichting keuzen voor concepten	10
§3.5 Conceptueel model	11
§3.6 Hypothesen	11
4. Methodologie kwantitatief onderzoek	12
§4.1 Methodeverantwoording	12
§4.2 Datacollectie	12
§4.3 Operationalisatie	13
§4.4 Evaluatie	13
5. Methodologie kwalitatief onderzoek	15
§5.1 Methodeverantwoording	15
§5.2 Datacollectie	16
§5.3 Operationalisatie	18
§5.4 Evaluatie	18
6. Resultaten kwantitatief onderzoek	19
§6.1 Structuur van de interne communicatie	19
§6.2 Wensen en behoeftes van de interne doelgroepen	20
§6.3 Visuele elementen van de interne communicatie	23
§6.4 Toetsing eerste hypothese	26
7. Resultaten kwalitatief onderzoek	28
§7.1 Wensen en behoeftes op basis van gedrag	28
§7.2 Toetsing tweede hypothese	29
8. Conclusie	30
9. Aanbevelingen	32
§9.1 Onderzoeksdoelstelling	32
§9.2 Interne communicatieadviezen	32
10. Implementatieplan	33
Literatuurlijst	44

Bijlagen

Bijlage 1	Interne analyse
Bijlage 2	Organigram ***
Bijlage 3	Kwantitatief onderzoek: onderzoeksopzet, formule en topic guide
Bijlage 4	Enquêtevragenlijst
Bijlage 5	Verantwoording enquêtevragenlijst
Bijlage 6	SPSS output: frequentieverdelingen
Bijlage 7	SPSS output: deelvraag twee en deelvraag drie
Bijlage 8	SPSS output: toetsing eerste hypothese
Bijlage 9	SPSS output: representativiteitstoetsing met chi-square
Bijlage 10	Kwalitatief onderzoek: onderzoeksopzet, topic guide, achtergrondinformatie Critical Incident Technique.
Bijlage 11	Interview
Bijlage 12	Verbatims
Bijlage 13	Analyseschema's interviews
Bijlage 14	Implementatieplan
Bijlage 15	Logboek

1. Inleiding

Het Nederlands technisch georiënteerd bedrijf *** te *** is leverancier van producten voor de internationale ***industrie. Sinds de oprichting in *** draagt het bedrijf bij aan ***programma's. Het bedrijf heeft expertise opgebouwd in *** voor gebieden als ***, *** en wetenschap.

In 2011 is de nieuwe visie van de organisatie gedefinieerd: ***. In deze visie werkt *** toe naar verdere groei en ontwikkeling van de onderneming om op hoog niveau in de industrie te blijven opereren.

Het management van de organisatie *** hecht waarde aan een cultuur waarin een wisselwerking bestaat tussen de medewerkers en het management. De reden hiervoor is dat het management op die manier tijdig actie kan ondernemen op de zaken die spelen op de werkvloer. Daarom zendt het management via meerdere interne communicatiekanalen boodschappen die zij relevant acht voor de werknemers, maar het krijgt de indruk dat deze informatie onvoldoende aankomt. Andersom komen de boodschappen vanaf de werkvloer ook onvoldoende terug naar het management. Het is voor de interne doelgroepen soms onduidelijk hoe de interne communicatieprocessen lopen. De gewenste wisselwerking blijft dus uit.

De opdrachtnemer

*** wil een onderzoek instellen met het doel het stimuleren van de wisselwerking tussen de interne doelgroepen om uiteindelijk efficiënter te kunnen werken. Zij heeft daarvoor opdrachtnemer Nicolien Duijndam ingeschakeld. De opdrachtnemer verricht het onderzoek in het kader van haar afstuderen aan de opleiding Communicatie aan Hogeschool Leiden. Het onderzoek levert een advies op en een implementatieplan in de vorm van een intern communicatieplan. Om tot dit plan te komen staat er één vraag centraal in het intern communicatieonderzoek, namelijk:

"Op welke wijze kan de wisselwerking tussen de interne doelgroepen van * worden gestimuleerd?"**

Om het probleem op te lossen is zowel kwantitatief onderzoek als kwalitatief onderzoek toegepast. Het kwantitatieve onderzoek bestond uit een interne enquête waarvan de resultaten statistisch worden geanalyseerd met het statistisch analyseprogramma SPSS. Het kwalitatieve onderzoek bestond uit het afnemen van diepte-interviews, waarbij ingegaan wordt op de achterliggende motivaties van de interne doelgroepen.

Routebeschrijving

In de probleemformulering wordt het probleem omschreven en de onderzoeksdoelstelling vastgesteld. De centrale vraag wordt beantwoord aan de hand van drie deelvragen. Ook worden de onderzoeksgrenzen vastgesteld. Het theoretisch kader beschrijft de centrale theorie die in het onderzoek wordt gebruikt om het probleem op te lossen: het TOCOM-model van Lisette van Gemert en Egbert Woudstra. Hieruit volgt het conceptueel model, wat de afbakening van de theorie vormt. Daarna volgen de hypothesen die worden getoetst in het onderzoek.

In de methodologie worden de twee onderzoeksvormen beschreven: kwalitatief onderzoek en kwantitatief onderzoek. In het kwantitatieve onderzoek is een online enquête uitgezet en geanalyseerd met statistisch analyseprogramma SPSS. Het kwalitatieve onderzoek bestaat uit een-op-eeninterviews waarbij kritieke interne communicatiesituaties worden achterhaald met behulp van de Critical Incident Technique. Na de resultaten van het onderzoek volgt de conclusie, waarin de centrale vraag wordt beantwoord. Daarna volgen de aanbevelingen, dit zijn adviezen aan de organisatie. De adviezen worden verwerkt in een implementatieplan: een intern communicatieplan.

2. Probleemformulering

Er wordt eerst een achtergrondschets gegeven van gebeurtenissen in en rondom de organisatie. Daarna wordt ingegaan op het probleem van de organisatie, wat resulteert in de hoofdvraag die centraal staat in het onderzoek. Om het onderzoek af te bakenen is deze centrale vraag opgesplitst in deelvragen. Daarna volgt de onderzoeksdoelstelling. Ook worden de interne doelgroepen beschreven en de grenzen van dit onderzoek vastgesteld.

§2.1 Achtergronden

Rebranding moederconcern

*** is een zelfstandig opererende dochteronderneming van ***. Tot eind 2013 heette dit bedrijf ***. Het moederconcern van ***, ***, heeft in 2013 een reorganisatie doorgemaakt, waarbij de dochterbedrijven ***, *** en *** zijn samengevoegd. Bij *** worden ***producten gemaakt. *** maakt *** en van *** komen ***. Per 1 januari 2014 is de naam *** veranderd naar ***. *** heeft met de fusie ook een *rebranding* doorgemaakt, waarbij een nieuwe organisatie-identiteit is gecreëerd. Ook het logo en de huisstijl zijn veranderd.

*Nieuwe organisatievisie ****

In 2011 is de nieuwe organisatievisie van *** gedefinieerd. *** wil als onderneming verder groeien, zodat zij op hoog niveau in de ***industrie kan blijven opereren. Als onderdeel van de visie zijn in datzelfde jaar kernteams samengesteld die zich richten op de langetermijnplanning van de organisatie. Deze kernteams vormen samen het overkoepelend project ***. Dit project is in feite de strategie van de organisatie om de doelstellingen te behalen en daarmee te reiken naar de visie. In het jaar 2014 is de doelstelling om een winstmarge te behalen van 2,9 procent.

*Rebranding ****

Als onderdeel van deze nieuwe visie, en mede ingegeven door de noodzaak om het logo aan te passen vanwege het moederconcern, heeft er een *rebranding* plaatsgevonden. *** heeft een nieuw corporate profiel heeft opgesteld en een nieuwe huisstijl. De *rebranding* is gedeeltelijk afhankelijk van het nieuwe corporate profiel van het moederconcern. In de periode waarbinnen het onderzoek plaatsvindt wordt het corporate profiel afgerond. Het nieuwe logo is gepresenteerd en de nieuwe huisstijl wordt in de komende periode geleidelijk geïntroduceerd.

Reductie personeelsbestand

Eind 2013 kondigde *** aan dat er in 2014 een noodzakelijke reductie plaatsvindt in het personeelsbestand. De aanleiding voor de reductie was dat er minder werk werd binnengehaald dan verwacht.

§2.2 Aanleiding

Het managementteam van ***onderneming *** hecht waarde aan een interne communicatie waarin een wisselwerking bestaat tussen de medewerkers en het managementteam. Het management communiceert via meerdere kanalen informatie naar de medewerkers waarvan het vindt dat medewerkers daarvan op de hoogte moeten zijn om hun werk goed te kunnen doen. Andersom wil het managementteam op de hoogte worden gehouden van wat er speelt op de werkvloer zodat het, indien nodig, daar actie op kan ondernemen.

Daarnaast vindt het managementteam het belangrijk dat medewerkers verder kijken dan alleen hun individuele werkzaamheden en op de hoogte zijn van wat er speelt op organisatieniveau. Verder wil het managementteam graag dat de medewerkers beter naar het management communiceren over wat hen bezighoudt op de werkvloer. Ook ziet het management graag dat medewerkers van elkaar leren en de elkaars kennis benutten in hun eigen werkzaamheden.

§2.3 Probleemstelling

Het managementteam vindt de wisselwerking tussen de interne doelgroepen nog onvoldoende. Het team zendt via meerdere communicatiekanalen boodschappen die zij relevant acht voor de medewerkers maar heeft de indruk dat deze informatie onvoldoende aankomt. Dit komt onder andere doordat werknemers vragen stellen aan afdeling Communicatie over zaken die al enige tijd zijn gecommuniceerd. Ook stellen collega's en leidinggevendenden elkaar vragen die volgens het managementteam al enige tijd zijn gecommuniceerd.

De bedrijfscultuur die bij *** heerst wordt door de manager Communications & Marketing omschreven als 'ieder op zijn eigen eilandje'. Er bestaat de indruk dat boodschappen vanaf de

werkvloer onvoldoende naar hen terugkomen. Uit informele gesprekken met medewerkers blijkt dat er weinig zicht is op bijvoorbeeld de lopende projecten, wie zich daarmee bezighouden en wat de projecten precies inhouden. Hieruit komt ook naar voren dat interne communicatie steeds meer op informele wijze lijkt te gebeuren. Een overleg kost tijd, wat moet worden verantwoord in uren en dat kost geld. Ook de standaardisatie wordt genoemd als een probleem, volgens medewerkers werkt dit alleen in grote organisaties waar een paar duizend mensen werken en gaat dit niet op in een kleinere organisatie zoals ***. De processen werken elkaar soms tegen en er is weinig ruimte voor nieuwe ideeën.

De opdracht

Het management wil een betere wisselwerking creëren tussen de interne doelgroepen, waarbij het vooral gaat om verbetering van de interne communicatiestromen die top-down, bottom-up en horizontaal (informeel) lopen. In deze probleemformulering is vooral de perceptie weergegeven die de opdrachtgever heeft op het probleem. Daarna heeft de opdrachtnemer informeel vooronderzoek gedaan onder enkele medewerkers om een beter beeld te krijgen van het probleem en een centrale vraag opgesteld die leidend is binnen het onderzoek.

Centrale vraag

In het onderzoek staat de volgende vraag centraal:

“Op welke wijze kan de wisselwerking tussen de interne doelgroepen van * worden gestimuleerd?”**

§2.4 Doelstelling

In dit onderzoek wordt inzicht verkregen in de wijze waarop een wisselwerking tussen de doelgroepen kan worden gestimuleerd. De wisselwerking zorgt ervoor dat de medewerkers en leidinggevenden beter geïnformeerd zijn en zij daardoor hun werk ook beter kunnen doen. Op deze manier draagt de wisselwerking bij aan het welslagen van de organisatie-activiteiten, zoals het slagen van lopende projecten en het vergaren van nieuwe projecten.

De onderzoeksdoelstelling luidt:

*“Inzicht krijgen in de interne communicatie van ***, teneinde een advies te geven over de wijze waarop de wisselwerking van de interne doelgroepen kan worden gestimuleerd.”*

Een betere interne communicatie kan bijdragen aan het vergaren van nieuwe projecten. Dit ligt in lijn met de visie van ***. Als projecten beter slagen en er meer projecten worden binnengehaald kan *** als organisatie groeien en op hoog niveau in de industrie blijven opereren. De organisatievisie is uitgewerkt in de interne analyse. Uit de conclusie van de resultaten volgt een intern communicatieadvies. Vanuit dit advies wordt een implementatieplan opgesteld in de vorm van een intern communicatieplan.

§2.5 Deelvragen

De centrale vraag wordt beantwoord aan de hand van drie deelvragen. Eerst wordt er bekeken hoe de interne communicatiestructuur in elkaar zit. Vervolgens wordt er onderzocht wat de wensen en behoeftes zijn van de interne doelgroepen op het gebied van interne communicatie. Daarna wordt onderzocht welke zichtbare interne uitingen kunnen bijdragen aan de interne communicatie. Dit heeft geresulteerd in de volgende drie deelvragen:

1. Op welke manier is de interne communicatiestructuur vormgegeven?
2. Welke wensen en behoeftes zijn er onder de interne doelgroepen op het gebied van de interne communicatie?
3. Welke visuele uitingen kunnen bijdragen aan de interne communicatie?

Toelichting deelvraag 1

Er wordt onderzocht hoe de huidige interne communicatiestructuur van *** in elkaar steekt. Er wordt hierbij achterhaald hoe de communicatiestructuren top-down en bottom-up lopen, waar informatie vandaan wordt gehaald en welke informatie er wordt gezonden.

Toelichting deelvraag 2

Het is niet alleen belangrijk om de huidige communicatiestructuur in kaart te brengen maar ook om te inzicht te krijgen in de wensen en behoeften van de doelgroepen. Als duidelijk is wat de

doelgroepen willen, dan kan daarover een advies worden geformuleerd naar de opdrachtgever, zodat hij daarop kan inspelen.

Toelichting deelvraag 3

Visuele uitingen van interne communicatie zijn bijvoorbeeld de huisstijl van de organisatie, samenwerking van de medewerkers, de interne communicatiemiddelen en de informatie (de boodschap) die wordt verspreid door de organisatie. Met deze deelvraag wordt inzicht verkregen in de manier waarop deze zichtbare uitingen kunnen bijdragen aan een betere interne communicatie.

§2.6 Interne doelgroepen ***

In dit onderzoek wordt onder 'interne doelgroepen' verstaan: het managementteam, de leidinggevenden en de medewerkers.

Doelgroepprofiel

De mensen die voor de organisatie *** werken zijn over het algemeen mannen in de leeftijd 45 tot 50 jaar. Ze zijn hoogopgeleid in technische studies. De meeste van hen werken al tientallen jaren voor ***.

§2.7 Onderzoeksgrenzen

De opdrachtnemer voert het onderzoek uit in opdracht van de organisatie ***, in het kader van het afstuderen aan de opleiding Communicatie aan Hogeschool Leiden. Het onderzoek wordt opgezet en uitgevoerd om de onderzoeksdoelstelling te halen. De opdrachtnemer adviseert de organisatie *** naar aanleiding van de uitkomsten van het onderzoek. Uit het advies vloeit een intern communicatieplan voort. Dit plan voorziet het managementteam van handvatten om de wisselwerking tussen de interne partijen te stimuleren. De verantwoordelijkheid voor de daadwerkelijke implementatie van het plan ligt bij de organisatie ***.

3. Theoretisch kader

Er zijn drie mogelijke theorieën die passen bij het probleem, namelijk het TOCOM-model van Van Gemert en Woudstra, de communicatieladder van Quirke en het 7S-model van McKinsey. De centrale theorie in dit onderzoek is het TOCOM-model van Lisette van Gemert en Egbert Woudstra. Het TOCOM-model is een intern communicatiemodel met drie hoofdelementen die de interne communicatie in balans houden en een vierde element waar de drie eerder genoemde elementen tot uiting komen. Vanuit dit model is het conceptueel model opgesteld, waarna de hypothesen volgen.

§3.1 Definities interne communicatie

Voordat er wordt ingegaan op de centrale theorie in het onderzoek, moet duidelijk zijn wat het begrip 'interne communicatie' inhoudt.

Volgens Reijnders (2010) is de definitie als volgt:

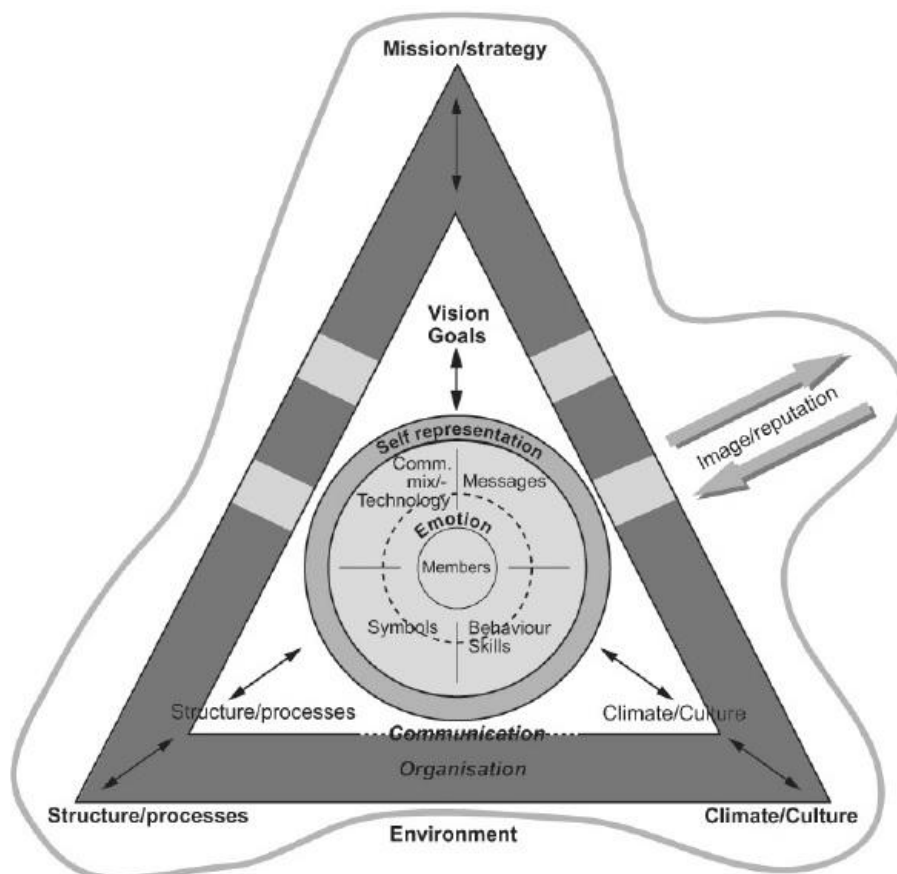
"Een proces van continue uitwisseling van boodschappen en de betekenisgeving daarvan tussen personen die beroepshalve betrokken zijn bij de organisatie (p.104)".

Mieke van Putten (1998), definieert interne communicatie als:

"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 ontvanger(s) vormgegeven. De organisationele context bestaat uit de elementen strategie en beleid, samenhang, cultuur en omgeving die voor iedere organisatie anders zijn" (p.80).

§3.2 Theorie: TOCOM-model

De theorie die centraal staat in het onderzoek is het TOCOM-model. De afkorting TOCOM staat voor *Twente Organization Communication Model*. Het model is ontworpen door Lisette van Gemert en Egbert Woudstra. In figuur 1 is de afbeelding van het model opgenomen.



Figuur 1: Twente Organization Communication Model (TOCOM). Bron: Van Gemert & Woudstra (2005).

Het TOCOM-model biedt inzicht in de factoren die van invloed zijn op de interne communicatie. In het boek *Become a Communication Expert* van Van Gemert en Woudstra (2005) wordt het model uitgelegd.

In dit model worden drie elementen van interne communicatie duidelijk, namelijk:

- organisatiestructuur;
- organisatiecultuur;
- organisatiestrategie.

Deze drie elementen houden elkaar in balans. Als er iets verandert binnen het ene element, dan moet er vaak ook iets worden aangepast in de andere twee elementen. In de middelste cirkel bevinden zich zichtbare uitingen van de interne communicatie. Hierna volgt een toelichting op het model.

§3.2.1 Het centrale gedeelte

De elementen in het midden van het model zijn de elementen die visueel zijn in een organisatie. De buitenste cirkel is de zelfrepresentatie, ook wel de visuele elementen van de interne communicatie genoemd. Deze elementen zijn de communicatiemiddelenmix, boodschap, symbolen en het gedrag/de vaardigheden (Van Gemert & Woudstra, 2005).

Communicatiemiddelenmix ('communication mix')

Dit zijn de verschillende middelen die interne boodschappen ondersteunen en verzenden naar de interne doelgroepen. Er is een nauwe samenhang met de interne communicatiestrategie en de doelen.

Boodschap ('Messages')

Organisaties moeten rekening houden met het soort boodschappen dat zij zenden en welk communicatiemiddel daarbij past. Ook is het van belang in het oog te houden dat er geen *overload* of *underload* aan informatie ontstaat. Een *overload* aan informatie, dus teveel informatie, zorgt er vaak voor dat de boodschap niet aankomt zoals het is bedoeld. Een *underload*, te weinig informatie, creëert een informatietekort onder de doelgroepen waardoor zij vragen blijven houden.

Symbolen ('Symbols')

Dit zijn alle informatiedrager die een organisatie gebruikt om haar identiteit uit te dragen. Een voorbeeld is een website in de huisstijl, voorzien van het logo en het beeldmerk van een organisatie.

Gedrag/vaardigheden ('Behaviour/skills')

Het gedrag is het resultaat van de normen en waarden in een organisatie. Volgens Van Gemert en Woudstra (2005) bestaat er geen gedrag zonder dat dit gedrag een communicatieve functie heeft, ook al is deze communicatie niet op die manier bedoeld. Kort gezegd: het gedrag van de interne doelgroepen heeft een bepaalde communicatieve functie. Dit gedrag kan het karakter zijn van de organisatie of van een specifiek onderdeel van de organisatie, bijvoorbeeld van een *business unit*. Het gedrag van de mensen die in de organisatie werken is gereflecteerd in de delen van de organisatie waarin mensen met elkaar samenwerken.

Van Gemert en Woudstra (2005) benoemen in hoofdstuk zeven van hun boek een aantal voorbeelden van interne communicatieproblemen op het gebied van gedrag en vaardigheden. Een aantal hiervan zijn leiderschapstijlen, gedrag in vergaderingen/overleggen, onderhandelingsgedrag, omgang met klanten, luisteren, schrijven, werkprestaties, het volgen van procedures, een proactieve werkhouding en de mogelijkheid tot ontwikkeling.

Leden van de organisatie ('members')

Deze zijn in te delen in verschillende niveaus zoals corporate level, business level, functioneel niveau en de 'werkvloer': de medewerkers. Het is belangrijk om te beslissen welke organisatieleden er precies in centraal staan in het model omdat zij het niveau van de analyse zijn.

Emoties ('Emotions: the ring of fire')

In hoofdstuk drie van het boek *Become a Communication Expert* zeggen de auteurs dat emoties de meest belangrijke potentiële barrière zijn bij verandering. Emoties zijn zichtbaar in bijvoorbeeld gedrag, gedachten en reacties. Enerzijds kunnen emoties dus zichtbaar doordringen in alle facetten

van een organisatie maar anderzijds kunnen ze ook gedeeltelijk worden weggestopt. De emoties worden door Van Gemert en Woudstra (2005) ook wel beschreven als *the ring of fire*. Emoties komen vooral in tijden van fusie of reorganisatie naar boven. In deze, maar ook in andere situaties, is de mate van inspraak van de betrokkenen van belang in het adviesproces, evenals de communicatie over beslissingen.

§3.2.2 De binnenste en buitenste driehoek

Het centrale gedeelte van het TOCOM-model wordt omsloten door twee driehoeken: een binnenste driehoek en een buitenste driehoek. Volgens Van Gemert Woudstra (2005) staan zowel de binnenste als de buitenste hoeken met elkaar in verbinding.

Missie en strategie ('Mission/strategy')

De missie en strategie van de organisatie werken door in de visie en doelen van de verschillende *business units*. Andersom sluiten de visie en doelen van de verschillende *business units* aan bij de missie en strategie van de organisatie. De communicatievisie komt voort uit de missie van de organisatie en is gerelateerd aan de communicatiecultuur, de identiteit van de organisatie en het imago. De missie, visie en strategie van een organisatie zijn merkbaar in de zichtbare elementen die binnen het kader 'zelfrepresentatie' vallen.

Structuren en processen ('Structure/processes')

Zonder communicatie is er geen organisatie. Er zijn structuren nodig om communicatie tot stand te laten komen, dit kunnen zowel formele als informele structuren zijn. Het moet duidelijk zijn hoe de structuren en processen bijdragen aan de organisatiedoelen en de doelen van de *business units*. Er zijn verschillende concepten qua communicatiestructuren: de consultatieve structuur (adviserend), de communicatiestroom en de formele versus informele communicatie. De structuur geeft inzicht in de aard en frequentie van de informatie-uitwisseling, de hiërarchie, het verloop van de processen, welk communicatief gedrag gepast is en de relatie tussen formele en informele communicatie.

Cultuur en klimaat ('Climate/culture')

Cultuur en klimaat zijn continue in beweging. Cultuur omvat gedrag, normen, waarden en emoties. Het geeft een impressie van de etiquette van een organisatie op het gebied van persoonlijke interactie. Klimaat is tijdelijk en kan veranderen in cultuur.

Omgeving ('Environment')

Een analyse van de omgeving helpt organisatiedoelen te behalen en, indien nodig, op tijd bijsturing te geven. Het geeft inzicht in de sterktes, zwaktes, kansen en bedreigingen van een organisatie.

Toepassing op het probleem

Het TOCOM-model helpt om de verschillende elementen van het interne communicatieprobleem in kaart te brengen en met elkaar te verbinden. Dit model biedt de mogelijkheid te kijken naar de elementen die de interne communicatie van een organisatie in balans houden. Bij *** ligt het probleem, volgens het managementteam, vooral bij de bottom-upcommunicatie. Volgens de theorie is interne communicatiestructuur niet het enige element dat te maken heeft met interne communicatie maar zijn de missie/strategie en de bedrijfscultuur even belangrijk om de organisatie intern in balans te houden. Om de wisselwerking tussen de interne partijen te stimuleren, moet er dus ook verder worden gekeken dan alleen naar de structuur. Ook is het belangrijk om te achterhalen wat de verschillende wensen en behoeftes zijn, zodat kan worden getracht deze met elkaar in overeenstemming te brengen.

§3.3 Literatuurreview

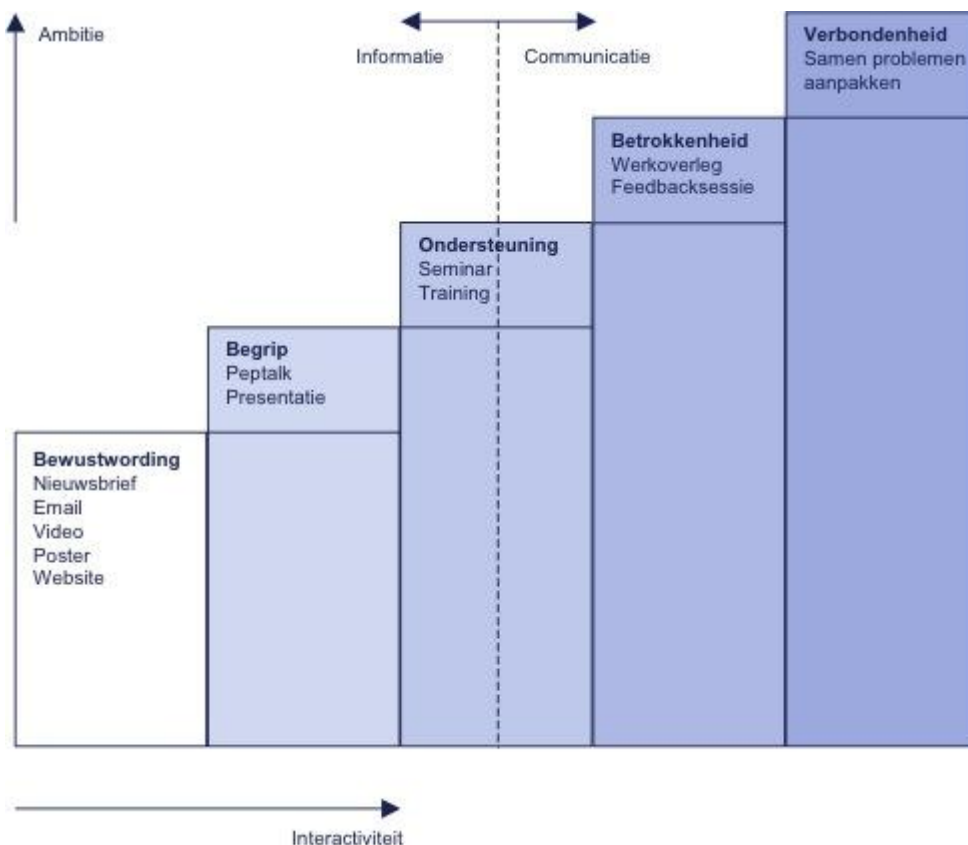
Deze paragraaf beschrijft twee andere theorieën die zijn overwogen om in te zetten als centrale theorie. Het betreft hier de communicatieladder van Quirke en het 7S-model van McKinsey. Beide modellen worden beschreven. Daarna volgt een toelichting over de mogelijke toepasbaarheid van het model op het probleem en wordt beargumenteerd waarom er in dit onderzoek niet gekozen voor deze theorie.

§3.3.1 Bill Quirke: communicatieladder

Volgens het *Basisboek Interne Communicatie* van Reijnders (2010) geeft de trap van Quirke antwoord op de vraag welke communicatie voor welk doel gebruikt kan worden. Naarmate de

ambities over informeren of communiceren hoger worden moet de interactiviteit van het te kiezen communicatiemiddel ook hoger worden. In figuur 2 is een afbeelding opgenomen van het model.

De communicatie in de trap van Quirke start bij *informeren* en eindigt bij *communiceren*. Als een organisatie hun medewerkers alleen wil informeren, kan het voldoende zijn om bijvoorbeeld een e-mail of nieuwsbrief te versturen of een bericht op intranet te plaatsen. Als de organisatie meer van de medewerkers (de ontvangers) verwacht, moet het bedrijf zelf ook meer energie steken in de communicatie. De laatste trap, 'zich verbonden voelen', wordt genoemd als de hoogste ambitie. Problemen worden dan gezamenlijk aangepakt.



Figuur 2: Trap van Quirke. Bron: Reijnders (2010).

De communicatieladder van Quirke is geen conceptueel model maar een implementatiemodel, wat ook wel een *flowchart* wordt genoemd. Bij een implementatiemodel wordt ervan uitgegaan dat de ene gebeurtenis uit de andere volgt om uiteindelijk het gewenste resultaat te behalen. In het model van Quirke wordt er bijvoorbeeld van uitgegaan dat medewerkers eerst bewust moeten zijn van bepaalde informatie, alvorens er begrip wordt opgebracht (Reijnders, 2010).

In het boek *Regel jij het draagvlak?* beschrijft Monica Wigman (2011) een variant op de trap van Quirke. Hierbij is de term van de vierde trap ('betrokkenheid') vervangen door de term 'meedoen'. De vijfde trap ('verbondenheid') is vervangen door 'meedoen'. De reden hiervoor is dat 'betrokken voelen' volgens Wigman de ambitie is van alle activiteiten, alleen in sommige gevallen meer dan in andere. Soms is het genoeg om mensen goed op de hoogte te houden en ze op die manier te betrekken, maar als je mensen zelf het probleem laat definiëren en oplossen zijn ze het meest betrokken. Het laatste valt onder 'meedoen', de laatste trede van de communicatieladder.

Wanneer er een verband wordt gelegd tussen het interne communicatiedoel van *** en de communicatieladder van Bill Quirke, dan valt de realisatie van de wisselwerking binnen de hoogste

trap. Quirke omschrijft dit als 'verbondenheid, Wigman omschrijft deze trap ook wel als 'meedenken' met de organisatie.

Mogelijke toepassing op het probleem

De vraag is op welke manier de trap van Quirke gebruikt zou kunnen worden om het probleem van *** op te lossen, waarbij het doel voor ogen wordt gehouden. Het antwoord hierop is dat het model gebruikt kan worden als achterliggende theorie, maar niet als centrale theorie. Dit model kan worden gebruikt als breder inzicht bij de realisatie van de wisselwerking. Het is een achterliggende gedachtegang, een theorie die laat zien dat er verschillende fases zijn die moeten worden doorlopen voordat er een wisselwerking ontstaat. En juist het feit dat er fases zijn die doorlopen moeten worden om tot het uiteindelijk doel te komen, is de reden dat het blijft bij een achterliggende theorie.

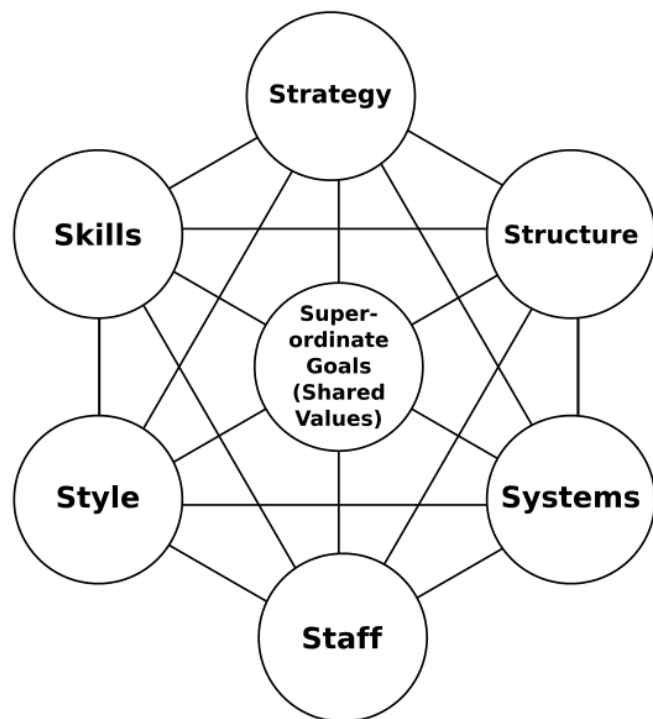
Dit implementatiemodel is niet geschikt om het probleem in zijn geheel op te lossen omdat er meerdere factoren meespelen dan alleen de acties die de organisatie moet ondernemen om tot een interne wisselwerking tussen de doelgroepen te komen. Wat er mist in de communicatieladder van Quirke is de vraag 'waarom?'. Er moet namelijk inzicht komen in de dieperliggende motieven om bepaalde acties te ondernemen. Daarnaast moeten acties aansluiten bij wensen en behoeftes van de doelgroepen omdat er anders geen draagvlak is om op den duur de wisselwerking te bevorderen.

Dit implementatiemodel, ook wel een gefaseerd model genoemd, is geschikt om eventueel te hanteren nadat het onderzoek al is voltooid. Na het onderzoek volgt namelijk een implementatieplan in de vorm van een intern communicatieplan en in dat geval zou de communicatieladder kunnen dienen als rode draad in het plan en de daadwerkelijke implementatie.

§3.3.2 McKinsey: 7S-model

Volgens Doelen en Weber (2006) is het 7S-model ontworpen door McKinsey-medewerkers Richard Pascale en Anthony Athos. Het model werd geïntroduceerd in het boek *The art of Japanese Management* in 1981. McKinsey heeft het model als eerste veelvuldig ingezet. Het systeem is ontworpen om aan de hand van zeven vaste factoren de prestaties van een onderneming te analyseren. Deze factoren worden beschouwd als integraal en kunnen worden beïnvloed om een effectieve en efficiënte organisatie te realiseren.

Er is geen eenduidige manier van slagen die voor elk bedrijf geldt, maar sturing is wel mogelijk. De benadering van elk van de factoren beïnvloedt ook de andere factoren en moet daarom ondersteunend zijn. Op deze manier worden alle factoren, en daarmee de gehele organisatie, versterkt. Samenhang tussen de zeven factoren is daarom belangrijk. In figuur 3 is een afbeelding opgenomen van het 7S-model.



Figuur 3: 7S-model van McKinsey. Bron: Doelen en Weber (2006).

Er is onderscheid gemaakt tussen drie harde factoren en vier zachte factoren. Harde factoren zijn factoren die tastbaar zijn, te beschrijven zijn of die je in een schema kunt zetten. Zachte factoren laten de menselijke kant van een organisatie zien, zoals de manier waarop een manager zijn medewerkers aanstuurt of met anderen overlegt. De harde factoren zijn: strategie (*strategy*), systemen (*systems*), en structuur (*structure*). De zachte factoren zijn kernwaarden (*shared values*), stijl (*style*), personeel (*staff*) en vaardigheden (*skills*). Volgens Doelen en Weber (2006) komen in een optimaal functionerende organisatie alle aspecten uit de verschillende factoren met elkaar overeen. Belangrijk is dus dat er

synergie moet zijn tussen alle aspecten en dat wanneer het bedrijf naar links wil wijzen, er geen factor is die naar rechts wijst.

Mogelijke toepassing op het probleem

Het 7S-model is een model om de organisatie intern te analyseren op de factoren die van invloed zijn op de prestaties. Het geeft de mogelijkheid de organisatie vanuit zeven verschillende hoeken te belichten en de zwakke factor te vinden die de organisatie uit balans haalt. Het gaat hier om een analysemodel dat ruimte geeft voor zowel bureau-onderzoek als veldonderzoek. Het model is mogelijk toepasbaar op het intern probleem van *** omdat het helpt om inzicht te krijgen in de interne communicatie door de 'zachte factoren' te analyseren, bijvoorbeeld de managementstijl van de leidinggevers van *** en de vaardigheden van de medewerkers. Daarnaast geeft het model met de 'harde factoren' inzicht in hoe de interne processen lopen. *** is een organisatie die werkt met vaste patronen, elk proces is vastgelegd in een systeem. Bijvoorbeeld, tijdregistratie wordt gedaan door het in- en uitklokken met badges en elk gewerkt uur moet worden verantwoord in een logboek.

De vraag is nu of het 7S-model geschikt is om het probleem van de organisatie *** op te lossen. Het antwoord hierop is dat dit model *bij benadering* geschikt om het probleem op te lossen. Het is namelijk zo dat het probleem van *** zich lijkt te bevinden in de interne communicatiestructuur, een element dat ook terugkomt in het model. De andere elementen staan met dit element in verbinding, een verandering in de structuur beïnvloedt dus in theorie de andere elementen.

Het verschil tussen het 7S-model en het TOCOM-model is dat de organisatievisie er niet in voorkomt. De organisatievisie van *** is een onderdeel dat op de achtergrond van de probleemstelling staat. Een betere samenwerking tussen de interne partijen zorgt ervoor dat er efficiënter kan worden gewerkt, dat de projecten slagen, er nieuwe projecten worden binnengehaald. Daarmee wordt uiteindelijk toegewerkt naar de organisatievisie. Er daarom wordt toch gekozen voor het TOCOM-model als centrale theorie omdat hierbij ook de missie/strategie en organisatievisie kan worden meegenomen in het onderzoek.

§3.4 Afbakening onderzoek

Nadat de centrale theorie is vastgesteld, wordt er specifiek gekeken naar de elementen die het probleem gaan oplossen. Het conceptuele model is de afbakening van het onderzoek, het geeft het kader weer waarbinnen het onderzoek wordt uitgevoerd. De gekozen centrale theorie, het *Twente Organization Communication Model*, bestaat uit drie basiselementen: 'structuur/processen', 'missie/strategie' en 'cultuur/klimaat'. Een vierde element staat centraal in het model, namelijk het element zelfrepresentatie. De zelfrepresentatie wordt in dit rapport ook wel 'visuele elementen' of 'zichtbare uitingen' genoemd, de termen worden door elkaar gebruikt. Dit vierde element staat in verbinding met de andere drie elementen. In feite komen de drie elementen van de driehoek tot uiting in het centrale gedeelte van het model. De leden van de organisatie staan hierin centraal.

In het onderzoek wordt er ingezoomd op twee van de drie elementen van het model die relevant zijn voor het probleem. Het derde element van het model wordt buiten beschouwing gelaten omdat dit niet direct in verband staat met de probleemstelling, het doel en de aanleiding van het onderzoek. Een tweede reden waarom het derde element buiten beschouwing wordt gelaten is dat het onderzoek te groot zou worden in verhouding tot de beschikbare tijd. De twee elementen van het TOCOM-model waarop wordt ingezoomd zijn 'structuur/processen' en 'missie/strategie'.

§3.4.1 Toelichting keuzen voor concepten

Missie/strategie

Het element missie/strategie is gekozen op basis van de aanleiding van het onderzoek. *** wil verder groeien zodat ze op hoog niveau in de ***industrie kan blijven opereren. Deze visie moet doorwerken in de zichtbare elementen van de organisatie. De interne communicatie hoort een voortvloeisel zijn van de missie, visie en strategie van de organisatie. Zoals beschreven in hoofdstuk twee van het boek Van Gemert en Woudstra (2005) moeten de missie en strategie van de organisatie ook doorwerken in de visie en doelen van de verschillende *business units*. Andersom leveren de visie en doelen van de verschillende *business units* een gezamenlijke bijdrage aan de missie en strategie van de organisatie.

Structuur/processen

De reden dat er gekozen is voor het element structuur/processen is dat het nog onduidelijk is hoe de interne communicatiestructuur in elkaar zit. Het management wil graag inzicht in hoe de processen lopen, zowel top-down, bottom-up als op horizontaal. Door te onderzoeken hoe de interne communicatiestructuren en –processen in elkaar steken, kan er worden gekeken op welke punten dit veranderd kan worden zodat de wisselwerking tussen de interne partijen wordt gestimuleerd.

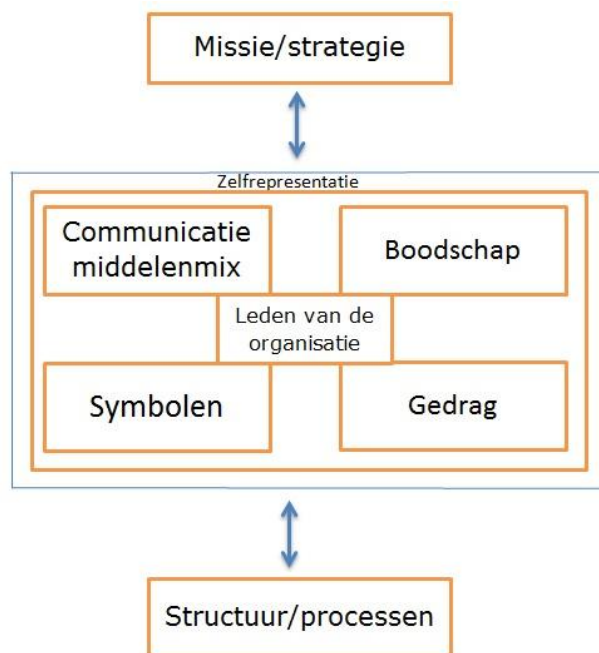
Zelfrepresentatie/visuele elementen

De missie/strategie en structuur/processen van een organisatie zijn zichtbaar in de elementen binnen het kader 'zelfrepresentatie'. De middelste cirkel van het model, dat onder *zelfrepresentatie* valt, wordt in het geheel gebruikt. De symbolen hangen nauw samen met structuur/processen, de communicatiemix en de boodschap valt weer samen met missie/strategie. Het gedrag van de werknemers is gereflecteerd waar mensen met elkaar samenwerken en de boodschap is de informatie die door de organisatie stroomt. De organisatieleden staan centraal in het model (Van Gemert en Woudstra, 2005).

Het element klimaat/cultuur wordt buiten beschouwing gelaten. Dit element staat weliswaar in relatie met de andere elementen van het model, maar is in het licht van de probleemstelling voor het onderzoek minder relevant.

§3.5 Conceptueel model

Aan de hand van de eerder beschreven afbakening van het onderzoek is er een schematisch overzicht gemaakt in de vorm van een conceptueel model. Figuur 4 laat het conceptueel model zien.



Figuur 4: conceptueel model.

§3.6 Hypothesen

Hypothese 1

"Als de missie/strategie top-down wordt gecommuniceerd dan wordt er voorzien in de informatiebehoefte van de leden van de organisatie."

Concepten: missie/strategie - structuur - boodschap – leden van de organisatie.

Hypothese 2

"Als de missie/strategie top-down wordt gecommuniceerd, dan stimuleert dit het communicatieve bottom-upgedrag van de leden van de organisatie."

Concepten: missie/strategie - structuur – gedrag – leden van de organisatie.

4. Methodologie kwantitatief onderzoek

Er is een enkelvoudige, aselechte steekproef getrokken uit de onderzoekspopulatie door intern een online enquête uit te zetten. Deze kon anoniem worden ingevuld. Het doel van het kwantitatieve onderzoek is het genereren van zoveel mogelijk informatie van de onderzoekspopulatie om vervolgens de data statistisch te analyseren in het programma SPSS. De antwoorden uit de steekproef worden gegeneraliseerd voor de gehele populatie.

§4.1 Methodeverantwoording

In het kwantitatieve onderzoek is er zoveel mogelijk data verzameld onder de onderzoekspopulatie. Het kwantitatieve onderzoek richt zich op de drie afgebakende concepten van het model: missie/strategie, structuur/processen en de visuele elementen/zelfrepresentatie. Dit gebeurt is gedaan met behulp van een online enquête via onderzoekstool Parantion.

Theoretische populatie

De theoretische populatie is het totaal van alle voorkomende eenheden (Baarda en De Goede, 2006). Via afdeling Human Resources is een overzicht verkregen van de theoretische populatie. Bij *** zijn dat dus alle werknemers. Onder 'alle werknemers' worden de volgende groepen verstaan:

- Alle werknemers die direct in loondienst zijn van *** (internen): 215 eenheden.
- Alle werknemers die bij een ander bedrijf in loondienst zijn en bij *** werken (externen): 42 eenheden.

De theoretische populatie bestaat dus uit 257 eenheden maar het onderzoek beperkt tot de onderzoekspopulatie.

Onderzoekspopulatie

Voordat het onderzoek werd gestart, is de onderzoekspopulatie afgebakend. De onderzoekspopulatie is de populatie waar het onderzoek betrekking op heeft (Baarda en De Goede, 2006). De onderzoekspopulatie bestaat uit alle werknemers die in loondienst zijn van ***. Dit zijn 215 eenheden.

§4.2 Datacollectie

Er is een gelijke kans voor de eenheden uit de onderzoekspopulatie om tot de steekproef te behoren. Dit is conform de theorie van Verhoeven (2011). Resultaten van het kwantitatieve onderzoek zijn vergaard met de online onderzoekstool Parantion. Er is gebruik gemaakt van een open link, waardoor de respondentgegevens anoniem blijven. De link is per e-mail naar de groep '*** Specific' verzonden, in deze e-mailgroep bevinden zich alle internen. De resultaten zijn geanalyseerd in het programma SPSS. In de volgende paragraaf wordt beschreven hoe het onderzoek is geoperationaliseerd.

Steekproef

Er is een enkelvoudige, aselechte steekproef uitgevoerd. Dit wordt ook wel een willekeurige steekproef genoemd. Volgens Verhoeven (2011) heeft iedere eenheid van de onderzoekspopulatie dezelfde kans om tot deze steekproef te behoren. Het gaat hier ook wel om een *blinde* steekproef. Bij een blinde steekproef blijven de namen van de betrokkenen onbekend, waardoor de bescherming van de respondenten niet in het geding komt. Het doel van deze steekproef is het generaliseren van de antwoorden.

Er is een online enquête opgesteld om data te verkrijgen van de respondenten. In het onderzoek is de blinde steekproef toegepast door de enquête per e-mail met een open link te verspreiden onder de onderzoekspopulatie. De beoogde respondenten konden op de link klikken, waarna de enquête zich opende in onderzoekstool Parantion. Respondenten konden vervolgens anoniem de enquête invullen. De enquêtevragenlijst is opgenomen in bijlage 4.

Steekproefkader

De onderzoekseenheden zijn geregistreerd bij afdeling Human Resources. Deze afdeling heeft bestanden met het aantal medewerkers, de groepen waartoe de medewerkers behoren en de e-mailadressen.

Representativiteit

Er is een chi-squaretoets uitgevoerd om de representativiteit van de steekproef te bepalen. Het gaat om de representativiteit van de functiegroepen *medewerker*, *leidinggevende* en *management* ten opzichte van de totale onderzoekspopulatie per functiegroep. De uitkomst van de representativiteitstoets levert een significant verschil op tussen de functiegroepen; de toets is statistisch gezien niet representatief voor de medewerkers. Er is een tekort aan respons van tien medewerkers. De uitkomsten zijn wel representatief voor de leidinggevendenden en het management team. De uitkomsten zijn terug te vinden in bijlage 9.

§4.3 Operationalisatie

Steekproefomvang

Volgens paragraaf 6.4.2 van het boek *Wat is onderzoek?* van Nel Verhoeven (2011) moet de steekproef voldoende groot zijn om er analyses op uit te voeren. Er is geen concreet antwoord op de vraag wat 'voldoende groot' is. Over het algemeen geldt dat een grotere steekproef een hogere betrouwbaarheid van de resultaten oplevert. Dit komt doordat er dan minder kans is op toevallige fouten.

Baarda en De Goede (2006) beschrijven in het Basisboek Methoden en Technieken dat er meestal op pragmatische gronden wordt bepaald hoe groot de steekproef moet zijn. Het uitgangspunt is dan de maximaal haalbare steekproefomvang gezien tijd, geld en beschikbaarheid van respondenten. Daarnaast beschrijven de auteurs dat het absolute minimum dertig eenheden is. Dit is afhankelijk van het aantal kenmerken dat in het onderzoek wordt betrokken. Het gaat hier om dertig eenheden per subgroep die worden vergeleken. Bij steekproeven kleiner dan dertig eenheden is het namelijk niet meer mogelijk om sommige statistische analyses te gebruiken.

In dit onderzoek konden de respondenten bij de demografische gegevens invullen tot welke functiegroep zij behoren, namelijk *medewerker*, *leidinggevende* of *managementteam*. In het managementteam werken minder dan dertig eenheden; het zijn acht eenheden. Dat betekent dat het niet haalbaar is om een respons van de dertig eenheden te generen uit de functiegroep managementteam. Hierbij geldt dan 'hoe meer respons, hoe betrouwbaarder het onderzoek'. In de functiegroep *medewerker* en *leidinggevende* werken meer dan dertig eenheden uit de onderzoekspopulatie; er zijn 186 medewerkers in dienst en 21 leidinggevendenden. Uit deze functiegroepen moet er in totaal, volgens Baarda en De Goede (2006), een minimale response zijn van zestig eenheden.

In de literatuur van Baarda en De Goede (2006) en in het boek van Verhoeven (2011) wordt er dus vanuit gegaan dat hoe groter de steekproef is, hoe betrouwbaarder de resultaten zijn van het onderzoek. Dan is ook er nog een auteur die een formule beschrijft om exact te berekenen wat de steekproefomvang moet zijn. Van der Zee (2004) gebruikt in zijn boek *Kenniswerving in de empirische wetenschappen* de formule die is opgenomen in bijlage 3.

Voor het verzamelen van de respons wordt er in de eerste instantie uitgegaan van het principe van Baarda en De Goede (2006) en Verhoeven (2011). Toch is er met de formule van Van der Zee (2004) een berekening gemaakt met de uiteindelijke steekproefomvang om erachter te komen wat het betrouwbaarheidsniveau is en de foutenmarge van het onderzoek. De uiteindelijke steekproefomvang is 102. Dit levert een betrouwbaarheidsniveau op van 83 procent en een foutenmarge van 7 procent. Dit houdt in dat als de steekproef honderd keer opnieuw zou worden uitgevoerd, dat de resultaten 83 keer hetzelfde zouden zijn.

Topic guide

De topic guide is opgesteld aan de hand van de drie deelvragen. Per deelvraag is er een relatie gelegd met het bijhorend element uit het conceptueel model. Vervolgens zijn er topics geformuleerd die te maken hebben met de deelvraag en het element uit het conceptueel model en vanuit deze topics is toegewerkt naar concrete vragen voor de enquête. In bijlage 3 zijn ook de onderzoeksopzet en de topic guide toegevoegd. Daarna volgt de verantwoording van de enquêtevragen. In de verantwoording wordt uitgelegd waarom er gekozen is voor de enquêtevragen en wat de relatie is met de topics en de deelvragen.

§4.4 Evaluatie

Volgens de verwachting van de opdrachtnemer kwam er in de eerste instantie weinig respons op de enquête. Sommige leden van de organisatie vroegen belangstellend hoe het verliep met het vergaren van de respons en gaven aan dat het ook hen verwachting was dat de enquête relatief

weinig respondenten op zou leveren. De opdrachtnemer heeft daarop de beoogde respondenten meerdere malen persoonlijk aangesproken met de vraag of zij de enquête al hadden ingevuld. Na deze actie volgde er een grotere respons. De enquête is gesloten op het moment dat de tijdsdruk dusdanig was, dat er moest worden begonnen met het analyseren van de resultaten. Verder hebben vrouwelijke respondenten aangegeven dat zij bij de demografische gegevens hebben ingevuld dat zij man zijn. De reden was dat zij zeker wilden weten dat hun antwoorden anoniem zouden blijven. Er werken relatief weinig vrouwen bij ***, zij gaven aan dat aan de hand van hun antwoorden eenvoudig de betreffende respondent te achterhalen is.

5. Methodologie kwalitatief onderzoek

In het kwalitatieve onderzoek is een aselechte, gestratificeerde steekproef getrokken. Het doel is om het gedrag en de vaardigheden van de onderzoekspopulatie in kaart te brengen en daarmee te achterhalen hoe dit kan bijdragen aan het stimuleren van de wisselwerking tussen de interne partijen. Deze vorm van onderzoek is ingezet ter aanvulling van het kwantitatieve onderzoek. Door inzet van de Critical Incident Technique is er achterhaald welke kritieke interne communicatiesituaties de respondenten ervaren of observeren.

§5.1 Methodeverantwoording

Er is één onderdeel in het element 'zelfrepresentatie' van het TOCOM-model dat niet is opgenomen in het kwantitatieve onderzoek, namelijk het onderdeel 'gedrag/vaardigheden'. Dit onderdeel staat in relatie met deelvraag 3: welke visuele aspecten van de interne communicatie kunnen bijdragen aan de wisselwerking tussen de interne partijen? De definitie van het begrip 'gedrag/vaardigheden' is opgenomen in hoofdstuk drie.

Gedrag/vaardigheden

Het onderdeel 'gedrag/vaardigheden' uit de visuele elementen van het TOCOM-model lastig te achterhalen met alleen gesloten vraagstellingen en daarom minder geschikt om op te nemen in een online enquête. Er kan namelijk niet worden achterhaald *waarom* bepaald gedrag zich uit. Om erachter te komen op welke manier het gedrag en de vaardigheden kunnen bijdragen aan het stimuleren van de wisselwerking tussen de interne partijen is er een kwalitatief onderzoek opgezet in de vorm van een-op-eeninterviews. In dit kwalitatieve onderzoek is ingegaan op de interne communicatieproblemen die worden ervaren of geobserveerd door de respondent. Hierbij wordt de relatie gelegd met het gedrag van de betrokkenen, de achterliggende motivaties voor dat gedrag en de gevolgen voor de betrokken en de organisatie. Het doel is om kritieke situaties in de interne communicatie te achterhalen en daarmee inzicht te krijgen in het gedrag van de betrokkenen rondom deze situaties.

Steekproef

Het kwalitatieve onderzoek is uitgevoerd door een aselechte, gestratificeerde steekproef te trekken. Bij een gestratificeerde steekproef is de onderzoekspopulatie opgedeeld in vier populaties en hieruit is een aselechte steekproef getrokken (Verhoeven, 2011). In dit onderzoek zijn de deelpopulaties de afdelingen Finance & Support, Operations Center en Programs & Innovation. Ook het managementteam vormt een deelpopulatie. Deze deelpopulaties zijn de vier strata van het onderzoek.

Iedere respondent kijkt door de 'lens' van zijn eigen discipline naar een situatie; iedereen ervaart een situatie anders. Selectie van respondenten is gedaan op basis van een zo groot mogelijke spreiding in de organisatie omdat er dan door verschillende 'lenzen' naar het gedrag van rondom interne communicatieproblemen kan worden gekeken. Met deze methode wordt inzicht verkregen in de veelvoorkomende problemen in de interne communicatie. Het wordt duidelijk hoe verschillende respondenten de problemen ervaren of observeren en hoe zij daarmee omgaan.

Steekproefkader

De onderzoekseenheden staan geregistreerd bij afdeling Human Resources. Deze afdeling heeft bestanden met het aantal medewerkers, de groepen waartoe de medewerkers behoren en de e-mailadressen. Daarnaast zijn kamernummers van de beoogde respondenten via het intranet (***) te achterhalen zodat zij persoonlijk konden worden benaderd met de vraag om mee te werken aan het onderzoek.

Steekproefomvang

In totaal zijn er vijftien interviews afgenomen van twintig tot vijftientwintig minuten per interview, op een uitzondering na. Volgens Verhoeven (2011) is dit voldoende groot. Er zijn twee factoren die meespelen bij de keuze voor het afnemen van korte interviews, namelijk tijd en geld. Respondenten hebben vrij weinig tijd om mee te werken aan het onderzoek omdat zij erg druk zijn met hun eigen werkzaamheden. Dat betekent dat respondenten in hun eigen tijd aan het onderzoek moeten meewerken. Daarnaast speelde er op het moment van het onderzoek de aankomende afslanking, wat voor enige onrust zorgde omdat elk moment bekendgemaakt kon worden welke vijf arbeidsplaatsen kwamen te vervallen.

Het tweede aspect is het budget; er was geen budget vastgesteld om het onderzoek te verrichten. Werknemers verantwoorden hun uren in een logboek zodat de organisatie kan achterhalen hoeveel

tijd en geld er is besteed aan welke werkzaamheden. Aangezien er geen budget is voor het onderzoek, betekent dit dat de respondenten officieel geen tijd kunnen steken in het onderzoek, aangezien dit niet kan worden verantwoord. Zij hebben meegewerkt in hun eigen tijd.

Keuze voor de Critical Incident Technique

Er is gekozen voor deze vorm van onderzoek omdat dit de mogelijkheid geeft om relatief korte interviews af te nemen. Dit is gunstig gezien de beschikbare tijd van de respondenten en het feit dat er geen budget is opgesteld om het onderzoek uit te voeren. Daarnaast kan er met deze methode inzicht worden verkregen in het gedrag rondom kritieke interne communicatiesituaties. Er wordt geanalyseerd op positieve en negatieve punten, vervolgens wordt gekeken naar overeenkomstige situaties die kenmerkend zijn voor ***. In bijlage 8 is achtergrondinformatie opgenomen over deze onderzoeksmethode.

§5.2 Datacollectie

Er zijn diverse personen gevraagd om mee te werken aan het onderzoek, wat bestond uit een-op-eeninterviews. Het doel van deze selectie is om een zo divers mogelijke respondentgroep samen te stellen zodat er vanuit verschillende perspectieven naar het probleem kan worden gekeken. Op die manier ontstaat er een divers beeld van de mogelijke manieren waarop de elementen van de interne communicatie kunnen bijdragen aan het stimuleren van de wisselwerking tussen de interne partijen.

Er is een steekproef getrokken uit de deelpopulaties, de strata, en dit heeft een respons opgeleverd van vijftien personen. De strata zijn: het managementteam, Finance and Support, Operations Center en Programmes and Innovation. Respondenten zijn geselecteerd aan de hand van een schema met de organisatiestructuur, wat terug te vinden is in bijlage 2. Via afdeling Human Resources is een overzicht verkregen van de onderzoekspopulatie om de respondenten te selecteren.

Het grootste deel van de respondenten is persoonlijk benaderd. De beoogde respondenten die niet persoonlijk konden worden benaderd door afwezigheid, werden per e-mail gevraagd hun medewerking te verlenen aan het onderzoek. De interviewvragen zijn opgenomen in bijlage 11, het bericht in de e-mail komt overeen met de introductie van het interview.

Criteria respondenten

Er zijn criteria gesteld aan de respondenten om een zo breed mogelijk beeld te krijgen van wat er speelt in de organisatie. Er zijn respondenten met verschillende achtergronden gekozen. Daardoor zijn er situaties vergaard waarbij steeds door een andere 'lens' naar problemen werd gekeken. De criteria van de respondenten zijn de strata, het geslacht en de functiegroep. Dit laatste criterium is gespecificeerd in de functiegroepen 'medewerker', 'leidinggevende' en 'management'. Omwille van de privacy is persoonlijke achtergrondinformatie van de respondenten niet verwerkt in de rapportage.

Respondentschema.

Hierna volgt een overzicht van de spreiding van de respondenten.

Table 1: Respondentschema.

Strata	Functie	Geslacht		Totaal
		Man	Vrouw	
Managementteam	Management	2	1	3
	Leidinggevende	-	-	-
	Medewerker	-	-	-
Finance and Support	Management	-	-	-
	Leidinggevende	-	-	-
	Medewerker	2	-	2
Operations Center	Management	-	-	-
	Leidinggevende	2	-	2
	Medewerker	4	1	5
Programmes & Innovation	Management	-	-	-
	Leidinggevende	1	-	1
	Medewerker	2	-	2
Totaal		13	2	15

Datacollectie met de Critical Incident Technique

Volgens de auteur van het boek *Qualitative methods and analysis in organizational research* (Chell, 1998), kan de analyse gaan over het individu, de groep of het team. De Critical Incident Technique maakt het mogelijk om flexibel om te gaan met de focus van de analyse. Deze focus kan bijvoorbeeld liggen op de organisatie, de sector of de locatie van het bedrijf. Het onderzoek kan zich richten op overkoepelende concepten, zoals 'klimaat', 'cultuur' of 'leiderschapstijl'.

De Critical Incident Technique wordt ingezet om het gedrag en de vaardigheden van individuen in de organisatie in kaart te brengen, dit in relatie tot kritieke situaties in de interne communicatie. Kort gezegd: met behulp van de Critical Incident Technique worden kritieke interne communicatiesituaties achterhaald die individuen ervaren of observeren in het bedrijf.

Er wordt dus achterhaald welk gedrag te maken heeft met de kritieke situatie. Met de term 'individuen' wordt in dit onderzoek de 'individuele personen uit verschillende organisatielagen en afdelingen' bedoeld. In deze groep zitten leden van het managementteam en medewerkers en leidinggevendenden uit de drie eerder genoemde afdelingen.

Definitie kritieke situatie

In het boek *Exploring Methods in Information Literacy Research* stellen de auteurs Lipu et al. (2007) dat "een kritieke situatie een grote crisis of een punt van omslag is, zoals de terroristische aanslagen op het World Trade Center in New York of een tsunami" (p.51). De incidenten in het dagelijks leven zijn niet altijd even ingrijpend als in de voorbeelden, maar deze representeren wel de aspecten van de ervaren situatie die betekenis hebben voor het individu. Volgens Flanagan (1954) is een situatie kritiek als deze "een significante bijdrage levert aan het doel van de activiteit, op een positieve of negatieve manier" (p.338). Daarnaast moet deze situatie analyseerbaar zijn.

Onderzoeksproces

De bedenker van de techniek, John Flanagan (1954) beschrijft in zijn boek de vijf stappen van het onderzoeksproces:

1. Bepaal het doel van het onderzoek.
2. Bepaal het plan en de specificaties.
3. Verzamel de data.
4. Analyseer de data.
5. Interpreteer en rapporteer de data.

§5.3 Operationalisatie

Het onderzoek draagt ertoe bij het element 'gedrag/vaardigheden' van het TOCOM-model en heeft betrekking op deelvraag 3. Deze luidt: "Welke visuele uitingen dragen bij aan de interne communicatie?". Er is een set vragen opgesteld voor het interview, deze is terug te vinden in bijlage 11. Daarna zijn de respondenten geselecteerd aan de hand van de gestelde criteria en persoonlijk benaderd met de vraag of zij hun medewerking willen verlenen aan het onderzoek. Het interview is opgenomen met een voicerecorder, waarna de gesprekken schriftelijk zijn gerapporteerd in een verbatim. Dit is een woordelijke uitwerking van het interview. De verbatims zijn opgenomen in bijlage 12.

Topic guide

Er zijn een aantal gespreksonderwerpen vastgelegd die ter sprake moesten komen wanneer de respondent vertelde over de ervaren of geobserveerde kritieke interne communicatiesituatie. De verwachting was dat de meeste onderwerpen vanzelf ter sprake kwamen, maar als dit niet het geval is dan werd er bijsturing gegeven in het gesprek. Er werd achterhaald wat er precies was gebeurd, wie bij deze situatie betrokken waren, wat de gevolgen waren van de situatie, of het een positieve of negatieve gebeurtenis was en of deze gebeurtenis kenmerkend is voor ***. De opzet van het interview en de topic guide zijn opgenomen in bijlage 10.

§5.4 Evaluatie

In vergelijking met het kwantitatieve onderzoek was deze respons eenvoudiger te verkrijgen. Respondenten reageerden in de eerste enthousiast en wilden graag hun medewerking verlenen. Daarna waren ze ineens twijfelachtig en vroegen hoeveel tijd het interview in beslag zou nemen. Toen aangegeven werd dat er gestreefd werd naar een kort interview van maximaal twintig minuten, gaven alle beoogde respondenten aan mee te willen werken en werd er een afspraak gemaakt. Het afnemen van het interview kostte relatief weinig tijd per respondent doordat er gebruik gemaakt is van de Critical Incident Technique. Het kostte daarentegen wél veel tijd om alle interviews woordelijk uit te schrijven.

6. Resultaten kwantitatief onderzoek

Aan de hand van de deelvragen worden de onderzoekresultaten weergegeven. Ook is de eerste hypothese getoetst.

§6.1 Structuur van de interne communicatie

Er is een frequentietabel gemaakt van enquêtevraag vier. De frequentietabellen zijn terug te vinden in bijlage 6. Enquêtevraag vier is een matrix van de informatietopics die door de organisatie stromen en de richtingen waar de informatie vandaan komt. Er is gekeken naar de som van de antwoorden. Er is uitgelicht welke informatiebronnen de hoogste som scoren per communicatieonderwerp. Hierna volgt een overzicht van de informatiestromen en de drie bronnen waar deze informatie voornamelijk vandaan komt.

Individuele taken en verantwoordelijkheden

Deze informatie komt in de eerste plaats van de eigen leidinggevende. In de tweede plaats komt deze informatie van de leidinggevende van het projectteam. In de derde plaats wordt deze informatie verstrekt via collega's van de eigen afdeling en collega's binnen de projectteams.

Kwaliteit van eigen resultaten

Deze informatie komt in de eerste plaats van de eigen leidinggevende. In de tweede plaats komt deze van collega's in projectteams of van collega's van de eigen afdeling. Ook leidinggevend van projectteams worden genoemd als betrokken in deze informatiestroom.

Inhoud lopende projecten

In de eerste plaats worden leidinggevend van projectteams genoemd. Daarna wordt in de tweede plaats de collega's in de projectteams genoemd. Ook collega's van de eigen afdeling spelen hier een rol in de informatievoorziening over de inhoud van de projecten.

Resultaten van projecten

De projectresultaten worden door de leidinggevend van de projectteams bekendgemaakt. Ook de eigen leidinggevende speelt een relatief grote rol bij deze informatievoorziening. Zij worden gevolgd door collega's van de eigen afdeling en collega's binnen de projecten.

Aankomende projecten

Informatie over de projecten komt van de eigen leidinggevende, gevolgd door collega's van de eigen afdeling en collega's van de andere afdelingen.

Taken en verantwoordelijkheden van de eigen afdeling

In de eerste plaats komt deze informatie van de eigen leidinggevende en in de tweede plaats van collega's van de eigen afdeling.

Resultaten van de eigen afdeling

Deze informatie komt vooral van de eigen leidinggevende. In de tweede plaats komt deze informatie van collega's van de eigen afdeling.

Taken en verantwoordelijkheden van andere afdelingen

Deze informatiestromen zijn bijna evenredig verdeeld. De bronnen zijn de eigen leidinggevende, de leidinggevende van andere afdelingen en het managementteam.

Resultaten van andere afdelingen

Hier worden de eigen leidinggevende genoemd en de leidinggevend van andere afdelingen.

Innovatie

Informatie over innovatie komt vooral van collega's van andere afdelingen. In de tweede plaats worden leidinggevend van andere afdelingen genoemd als informatiebron, collega's van de eigen afdeling en het managementteam.

Nieuws vanuit Human Resources

Deze informatie komt grotendeels vanuit de afdeling zelf. De eigen leidinggevende staat op de tweede plaats als bron in deze informatievoorziening.

Nieuws vanuit de ondernemingsraad

De ondernemingsraad zelf wordt door de meerderheid van de respondenten aangemerkt als belangrijkste bron van deze informatiestroom.

Nieuws van het managementteam

Op de eerste plaats staat het managementteam zelf genoteerd als informatiebron. In de tweede plaats wordt de eigen leidinggevende genoemd.

*Externe communicatie-activiteiten van ****

Opvallend is een hoge frequentie 'niet van toepassing'. Met afstand is in de tweede plaats frequent het managementteam genoemd als bron.

Organisatiemissie

De bron van deze informatiestroom is in de eerste plaats het managementteam. In de tweede plaats wordt de eigen leidinggevende genoemd.

Organisatievisie

Deze informatiestroom komt vooral vanuit het managementteam. De eigen leidinggevende wordt in de tweede plaats het meest frequent genoemd als informatiebron.

Bedrijfsprocessen

In de eerste plaats wordt de eigen leidinggevende genoemd en in de tweede plaats collega's en leidinggevenden van andere afdelingen.

Bedrijfsdoelstellingen

Deze informatie komt voornamelijk vanuit het managementteam. Ook de eigen leidinggevende speelt hier een rol in.

Bedrijfsstrategie

Het managementteam verschaft deze informatie, maar ook wordt de eigen leidinggevende genoemd als informatiebron.

Bedrijfsresultaten

Deze informatie komt in de eerste plaats van het managementteam en in de tweede plaats van de eigen leidinggevende.

Veranderingen in de organisatie

De bronnen van dit communicatieonderwerp zijn het managementteam, de eigen leidinggevende en afdeling Human Resources.

§6.2 Wensen en behoeftes van de interne doelgroepen

Er zijn kruistabellen gemaakt met enquêtevraag drie. Deze kruistabellen zijn terug te vinden in bijlage 7. Dit levert een vergelijking op van de wensen van de verschillende doelgroepen met de interne communicatieonderwerpen. Bij deze enquêtevraag kon de respondent de onderwerpen aangeven waarover hij meer informatie wil ontvangen. De antwoordcategorieën waren:

- helemaal mee eens;
- mee eens;
- enigszins mee eens;
- eens noch oneens;
- oneens;
- enigszins mee oneens;
- helemaal mee oneens.

Hierna volgt een analyse van de belangrijkste resultaten per onderwerp en per functie.

In deze resultaten zijn alleen de grootste percentages per functiegroep weergegeven. In bijlage 7 zijn alle exacte resultaten terug te vinden.

Individuele taken en verantwoordelijkheden	
Medewerkers	28 mee eens.
Leidinggevenden	40 procent oneens.
MT	75 procent oneens.

Kwaliteit van eigen resultaten	
Medewerkers	32 procent mee eens.
Leidinggevenden	30 procent enigszins mee eens, 20 procent mee eens en 25 procent oneens.
MT	50 procent oneens.

Inhoud lopende projecten	
Medewerkers	37 procent mee eens.
Leidinggevenden	30 procent enigszins mee eens, 20 procent mee eens en 25 procent oneens.
MT	50 procent oneens.

Resultaten van projecten	
Medewerkers	42 procent mee eens
Leidinggevenden	25 procent mee eens, 25 procent enigszins mee eens en . 25 procent oneens.
MT	50 procent oneens.

Aankomende projecten	
Medewerkers	45 procent mee eens.
Leidinggevenden	30 procent mee eens, 20 procent enigszins mee eens en 30 procent eens noch oneens.
MT	50 procent oneens, 25 procent mee eens en 25 procent enigszins mee eens.

Taken en verantwoordelijkheden van de eigen afdeling	
Medewerkers	27 procent mee eens.
Leidinggevenden	50 procent oneens.
MT	75 procent oneens.

Taken en verantwoordelijkheden van andere afdelingen	
Medewerkers	31 procent enigszins mee eens.
Leidinggevenden	35 procent enigszins mee eens.
MT	75 procent oneens.

Resultaten van andere afdelingen	
Medewerkers	32 procent enigszins mee eens en 27 procent mee eens.
Leidinggevenden	45 procent enigszins mee eens en 30 procent oneens.
MT	75 procent oneens.

Innovatie	
Medewerkers	30 procent mee eens en 23 procent enigszins mee eens.
Leidinggevenden	25 procent mee eens, 20 procent enigszins mee eens, 20 procent oneens.
MT	75 procent oneens.

Nieuws vanuit Human Resources (HR)	
Medewerkers	33 enigszins mee eens, 30 procent eens noch oneens, en 21 procent mee eens.
Leidinggevenden	30 procent mee eens, 25 procent eens noch oneens.
MT	25 procent vier keer verdeeld tussen mee eens, enigszins mee eens, oneens en helemaal mee

	oneens.
--	---------

Nieuws vanuit de ondernemingsraad (OR)	
Medewerkers	33 procent eens noch oneens, 23 procent enigszins mee eens.
Leidinggevenden	35 procent eens noch oneens.
MT	Meningen verdeeld.

Nieuws vanuit het managementteam (MT)	
Medewerkers	32 procent mee eens, 26 procent enigszins mee eens.
Leidinggevenden	32 procent mee eens, 26 procent enigszins mee eens.
MT	50 procent oneens.

Externe communicatieactiviteiten van ***	
Medewerkers	Verdeeld tussen eens noch oneens (24 procent), enigszins mee eens (24 procent) en mee eens 23 procent.
Leidinggevenden	35 procent eens noch oneens.
MT	Verdeelde meningen tussen eens noch oneens en helemaal mee oneens.

Organisatiemissie	
Medewerkers	36 procent mee eens en 24 procent enigszins mee eens.
Leidinggevenden	30 procent mee eens 20 procent enigszins mee eens.
MT	25 procent mee eens en 25 procent enigszins mee eens en 50 procent is oneens.

Organisatievisie	
Medewerkers	31 procent mee eens, 23 procent eens noch oneens.
Leidinggevenden	25 procent eens noch oneens.
MT	50 procent oneens.

Bedrijfsprocessen	
Medewerkers	31 mee eens en 30 procent enigszins mee eens.
Leidinggevenden	31 mee eens en 27 procent enigszins mee eens.
MT	50 procent oneens.

Bedrijfsdoelstellingen	
Medewerkers	32 procent mee eens en 28 procent enigszins mee eens.
Leidinggevenden	oneens 40 procent.
MT	50 procent oneens.

Bedrijfsstrategie	
Medewerkers	39 procent mee eens, 15 helemaal mee eens, 22 procent enigszins mee eens.
Leidinggevenden	40 procent mee eens
MT	50 procent oneens.

Bedrijfsresultaten	
Medewerkers	40 procent mee eens, 27 procent enigszins mee eens.
Leidinggevenden	30 procent mee eens en 30 procent oneens.
MT	50 procent oneens.

Veranderingen in de organisatie	
Medewerkers	35 procent mee eens, 21 is het enigszins eens en 21 procent is het eens noch oneens.
Leidinggevend	30 procent mee eens, 25 procent oneens
MT	50 procent oneens.

§6.3 Visuele elementen van de interne communicatie

Communicatiemiddelen

In de frequentietabellen in bijlage 6 zijn de exacte resultaten te vinden. Hierna volgt een overzicht van de hoogste percentages van de resultaten per communicatiemiddel, per onderwerp.

E-mail naar All Mail Users	
Volledig	51 procent mee eens.
Duidelijk	56 procent mee eens.
Actueel	63 procent mee eens.
Bruikbaar	45 procent mee eens.
Relevant	46 procent mee eens.
Op tijd	46 procent mee eens.
Inhoudelijk correct	51 procent mee eens.
Aangepast op mijn behoefte	28 procent eens noch oneens.

E-mail met Algemene mededeling	
Volledig	56 procent mee eens.
Duidelijk	58 procent mee eens.
Actueel	60 procent mee eens.
Bruikbaar	54 procent mee eens.
Relevant	52 procent mee eens.
Op tijd	54 procent mee eens.
Inhoudelijk correct	62 procent mee eens.
Aangepast op mijn behoefte	37 procent mee eens.

Intranet	
Volledig	31 procent enigszins mee eens.
Duidelijk	40 procent mee eens.
Actueel	45 procent mee eens.
Bruikbaar	40 procent mee eens.
Relevant	40 procent mee eens.
Op tijd	35 procent mee eens.
Inhoudelijk correct	44 procent mee eens.
Aangepast op mijn behoefte	33 procent eens noch oneens.

Afdelingsoverleg	
Volledig	38 procent mee eens.
Duidelijk	51 procent mee eens.
Actueel	41 procent mee eens.
Bruikbaar	49 procent mee eens.
Relevant	51 procent mee eens.
Op tijd	32 procent mee eens.
Inhoudelijk correct	53 procent mee eens.
Aangepast op mijn behoefte	37 procent mee eens.

Projectoverleg	
Volledig	30 procent mee eens.
Duidelijk	39 procent mee eens.
Actueel	44 procent mee eens.
Bruikbaar	39 procent mee eens.
Relevant	39 procent mee eens.
Op tijd	33 procent mee eens.
Inhoudelijk correct	41 procent mee eens.
Aangepast op mijn behoefte	30 procent mee eens.

Kennislunchsessies	
Volledig	25 procent is eens noch oneens en 24,5 procent is enigszins mee eens.
Duidelijk	40 procent mee eens.
Actueel	33 procent mee eens.
Bruikbaar	25 procent enigszins mee eens.
Relevant	26 procent mee eens.
Op tijd	31 procent eens noch oneens.
Inhoudelijk correct	32 procent mee eens.
Aangepast op mijn behoefte	26 procent eens noch oneens.

*** Dialoog	
Volledig	37 procent enigszins mee eens.
Duidelijk	40 procent mee eens.
Actueel	33 procent mee eens.
Bruikbaar	42 procent mee eens.
Relevant	42 procent mee eens.
Op tijd	32 procent mee eens.
Inhoudelijk correct	42 procent mee eens.
Aangepast op mijn behoefte	33 procent eens noch oneens.

Koffiecorner	
Volledig	27 procent eens noch oneens
Duidelijk	24 procent eens noch oneens.
Actueel	24 procent eens noch oneens.
Bruikbaar	27 procent eens noch oneens.
Relevant	27 procent eens noch oneens.
Op tijd	26 procent eens noch oneens.
Inhoudelijk correct	31 procent eens noch oneens.
Aangepast op mijn behoefte	26 procent eens noch oneens.

'Wandelgangen' / informeel	
Volledig	26 procent eens noch oneens.
Duidelijk	29 procent enigszins mee eens.
Actueel	36 procent mee eens.
Bruikbaar	30 procent enigszins mee eens.
Relevant	28 procent mee eens.
Op tijd	30 procent eens noch oneens.
Inhoudelijk correct	39 procent eens noch oneens.
Aangepast op mijn behoefte	29 procent eens noch oneens.

Aanvullende opmerkingen van individuele respondenten over de interne communicatiemiddelen (anoniem):

- Er wordt teveel ge-e-mailed en er wordt te weinig gepraat.
- De titel *Algemene Medelingen* is niet duidelijk over de inhoud.
- De presentatie van de *** Dialoog moet worden verspreid onder personeel. Dit gebeurt niet en dat komt over als 'drang tot geheimhouding'.
- De MTweet is een kort bericht op het intranet met nieuws vanuit het Management Team. Dit concept is gebaseerd op het uitsturen van een tweet op Twitter. Er wordt aangegeven dat de MTweet te summier is en geen toegevoegde waarde heeft.
- De vorm van informatie is verkeerd, bijvoorbeeld mailtjes met een PDF als bijlage.
- De *** Dialoog is geen dialoog maar eenrichtingsverkeer.

Symboliek

Er werd de respondenten gevraagd naar hun mening over het nieuwe logo van ***. De grootste antwoordpercentages zijn weergegeven. \

Aantrekkelijk	
Medewerkers	28 procent mee eens.
Leidinggevend	50 procent mee eens.
MT	50 procent helemaal mee eens.

Duidelijk qua betekenis	
Medewerkers	24 procent mee eens.
Leidinggevend	45 procent mee eens.
MT	50 procent helemaal mee eens.

Praktisch te gebruiken	
Medewerkers	35 procent mee eens.
Leidinggevend	50 procent mee eens.
MT	50 procent helemaal mee eens.

Passend bij ***	
Medewerkers	30 procent mee eens.
Leidinggevend	45 procent mee eens.
MT	50 procent helemaal mee eens.

Passend bij de organisatievisie	
Medewerkers	32 procent eens noch oneens.
Leidinggevend	35 procent mee eens.
MT	25 procent helemaal mee eens en 25 procent eens noch oneens.

Aanvullende opmerkingen van individuele respondenten over het nieuwe logo (anoniem):

- De letters ** naast *** zijn verwarrend door de dubbele betekenis: *** of *** (meerdere respondenten).
- Het logo is geldverslindend.
- Een aantal respondenten heeft het logo nog niet gezien. Een opmerking is dat het logo "supergeheim" lijkt te zijn en daarom niet via intranet gedeeld wordt.
- Het logo werkt misschien niet goed op een witte achtergrond.
- Een verzoek: zwarte wielershirts met het logo.

Aanvullende suggesties en opmerkingen van individuele respondenten ter verbetering van de interne communicatie:

- Er moet worden nagedacht over wat waar te publiceren. Er kan meer gebruik worden gemaakt van de mogelijkheden van intranet en Sharepoint.
- Kritisch blijven kijken naar de overleggen en bij aanbiedingen bekijken of we met de juiste mensen over de goede dingen praten.
- Andere afdelingen kunnen via intranet veel actiever informatie delen. De 'statische' pagina's worden bijna nooit bekeken, het nieuws wordt wel vaak bekeken.
- Over intranet: het nieuws lijkt niet elke dag geüpdatet te worden.
- Suggestie: digitaal prikbord op intranet waar iedereen makkelijk informatie op kan delen.
- De Algemene Medelingen zien er steeds weer anders uit, dit komt rommelig over. Algemene Medelingen graag in intranet, eventueel als archief.
- De communicatie is prima, we worden voldoende op de hoogte gehouden.
- Het verkleinen van de afstand tussen het managementteam en de medewerkers was ooit de doelstelling vanuit Communicatie. De nieuwe organisatievisie bood diverse aanknopingspunten voor verbetering maar de visie is feitelijk dood.
- Hoe hoger de hiërarchie, hoe twijfelachtiger de volledigheid en correctheid van de informatie.
- Er heerst vooral vanuit het managementteam en vanuit afdeling HR de insteek het personeel 'dom' te houden.

§6.4 Toetsing eerste hypothese

De hypothese die met kwantitatief onderzoek wordt getoetst luidt: als de missie/strategie top-down wordt gecommuniceerd dan wordt er voorzien in de informatiebehoefte van de leden van de organisatie. De toetsing van de hypothese is gedaan met de *Kruskal-Wallistoets* en de *Independent Samples T-Test*. Met de Kruskal-Wallistoets zijn de verschillen gemeten tussen de drie interne doelgroepen en met de onafhankelijke T-toets is achterhaald waar de verschillen precies zitten; er zijn steeds vergelijkingen gemaakt tussen twee van de drie groepen. De exacte uitkomsten van de toetsen zijn terug te vinden in bijlage 8. Hierna volgen de uitkomsten van de toetsing.

'Voldoende informatie' over de organisatiemissie

De helft van de medewerkers vindt dat er voldoende wordt gecommuniceerd over de organisatiemissie, tegenover een meerderheid van de leidinggevenden en het MT. Een vijfde deel van de medewerkers vindt dat er onvoldoende wordt gecommuniceerd over de missie. Er een Kruskal-Wallistest uitgevoerd om de verschillen in meningen te meten tussen de drie respondentengroepen, dit levert een overschrijdingskans op van 3 procent. Op de vraag of voldoende informatie wordt verstrekt over de organisatiemissie komt naar voren dat er een significant verschil is tussen de meningen van de medewerkers, de leidinggevenden en het managementteam.

Daarna is er een onafhankelijke T-toets uitgevoerd om te achterhalen waar de verschillen precies liggen tussen de groepen. Uit de test met respondentengroepen *medewerkers* en *leidinggevenden* blijkt een overschrijdingskans van 1,7 procent, wat betekent dat er een significant verschil is tussen de antwoorden op de vraag of er voldoende informatie wordt verstrekt over de missie. De meningen verschillen dus van elkaar. Deze toets is ook uitgevoerd om te meten of er verschillen zijn tussen de *leidinggevenden* en het *managementteam*. De toets wijst een overschrijdingskans uit van 64,6 procent en dat betekent dat er geen significant verschil in de meningen. Tussen *medewerkers* en het *MT* wijst de onafhankelijke T-toets ook geen significant verschil, de overschrijdingskans is 17,7 procent.

'Meer informatie' over de organisatiemissie

Uit de kruistabel blijkt dat een kwart van de medewerkers zich in een 'grijs gebied' bevindt door gekozen te hebben voor de antwoordoptie 'eens noch oneens'. Dit kan mogelijk worden geïnterpreteerd als 'soms wel, soms niet'. Om hierover meer duidelijkheid te krijgen is er geanalyseerd of de doelgroepen *meer informatie* willen over de organisatiemissie. Uit de analyses van de kruistabellen, waarbij de informatiebehoefte over de missie tegenover de functie van de respondenten wordt gezet, blijkt dat een ruime meerderheid van de medewerkers en de leidinggevenden meer informatie wil over de organisatiemissie. Ook hier zijn weer de verschillen in meningen tussen de interne doelgroepen geanalyseerd met de Kruskal-Wallistest. Hieruit blijkt een overschrijdingskans van 23 procent, wat betekent dat er geen significant verschil is in de meningen tussen de drie groepen of er meer informatie moet worden verstrekt over de organisatiemissie.

Daarna is er een onafhankelijke T-toets uitgevoerd tussen *medewerkers* en *leidinggevenden*. De overschrijdingskans is 19,3 procent dus er geen significant verschil tussen de meningen. Dit betekent dat de meningen tussen deze twee groepen overeen komen. De toets tussen *leidinggevende* en *managementteam* levert een significant verschil op van 52,3 procent, er is dus geen significant verschil. Ook uit de meting tussen *medewerkers* en het *managementteam* blijkt dat er geen significant verschil is, deze overschrijdingskans is 21,7 procent.

'Voldoende informatie' bedrijfsstrategie

De strategie is op dezelfde manier geanalyseerd als de organisatiemissie. Uit de kruistabel komt naar voren dat het merendeel van de medewerkers (43,6 procent) vindt dat hij niet voldoende wordt geïnformeerd over de strategie. Het merendeel van de leidinggevenden (65% vindt dat hij wél voldoende op de hoogte is van de strategie.

De Kruskal-Wallistoets levert een overschrijdingskans op van 1 procent, wat betekent dat er een significant verschil is in de meningen van de drie groepen of er voldoende over de bedrijfsstrategie wordt gecommuniceerd. Om deze verschillen meningen te specificeren is er een onafhankelijke T-toets uitgevoerd tussen twee van de drie groepen. Uit de toets tussen *medewerkers* en *leidinggevenden* komt een overschrijdingskans naar voren van 2 procent. Dat betekent dat er een significant verschil in deze meningen of er voldoende wordt gecommuniceerd over de strategie. De toets tussen *leidinggevende* en *managementteam* blijkt dat er een overschrijdingskans is van 31,1

procent. Er is dus geen significant verschil in de meningen. De toets tussen *medewerkers* en het *managementteam* levert een overschrijdingskans op van 1,1 procent, er is dus wél een significant verschil in deze meningen.

'Meer informatie' bedrijfsstrategie

Uit de analyse van de vraag of de interne groepen meer informatie willen over de strategie geeft het merendeel medewerkers (75,6 procent) en leidinggevenden (60 procent) wil meer informatie te willen ontvangen over de strategie. De Kruskal-Wallistest wijst een overschrijdingskans uit van 4,7 procent, wat betekent dat er een significant verschil is in de meningen van de drie groepen. Een onafhankelijke T-toets tussen *medewerker* en *leidinggevende* wijst uit dat er geen significant verschil is tussen de meningen van medewerkers en leidinggevenden. De overschrijdingskans is 15,2 procent, wat betekent dus dat zij dezelfde mening delen over dit onderwerp. Leidinggevende en managementteam verschillen hierover niet van mening, de overschrijdingskans is 92 procent. De T-toets tussen *medewerker* en *managementteam* levert op dat er een significant verschil is in de meningen tussen deze groepen, waarbij de overschrijdingskans 3,7 procent is.

7. Resultaten kwalitatief onderzoek

Er is gesproken met vijftien respondenten uit de verschillende strata. De belangrijkste resultaten uit deze een-op-eeninterviews worden beschreven. Dit zijn de ervaringen met of observaties van kritieke interne communicatiesituaties, zoals de respondenten dit beleven, en het gedrag van de betrokkenen.

§7.1 Wensen en behoeftes op basis van gedrag

De verbatims zijn geanalyseerd, de resultaten zijn verwerkt in analyseschema's. Er is geanalyseerd op positieve en negatieve punten per situatie. Daarna is er onderzocht welke situaties met elkaar overeenkwamen. Op die manier zijn de resultaten verkregen. De verbatims zijn terug te vinden in bijlage 12 en de analyseschema's staan in bijlage 13. Hierna worden de belangrijkste resultaten uit de het kwalitatieve onderzoek beschreven.

Bedrijfssituatie

Uit de een-op-eeninterviews blijkt dat het niet altijd duidelijk is wat er speelt in de organisatie en wat de actuele bedrijfssituatie is. Dit geldt vooral voor medewerkers, maar ook voor een aantal leidinggevendenden. Er wordt vier keer per jaar in de *** Dialoog een update gegeven over de status van het bedrijf, maar medewerkers zouden de bedrijfssituatie graag frequenter willen zien. Een voorbeeld van communicatie over de bedrijfssituatie is de communicatie over het ***project, waarbij het moederconcern tweede werd. Hier is volgens de respondenten niet breed genoeg over gecommuniceerd waardoor werknemers speculeerden dat *** het project verloren had. Het gevolg hiervan was een demotiverende werksfeer.

Transparantie

Verder is strategische informatie van *** niet transparant voor meerdere respondenten. Zij hebben de indruk dat het managementteam deze informatie liever niet deelt. Een respondent gebruikt de term 'bange organisatie'. Medewerkers willen graag meer meekrijgen over de strategie. Medewerkers en leidinggevendenden ervaren vooral dat ze zelf informatie moeten halen als ze ergens meer over willen weten en daarbij ook moeten uitvinden wie deze informatie heeft. Ook informatie over aankomende projecten zouden werknemers graag van tevoren willen weten, zodat zij tijdig voorbereidingen kunnen treffen. Zij vinden dat er al veel informatie kan worden achterhaald door het eigen netwerk in te zetten. Dit levert een voordeel op voor de projecten omdat er dan al kan worden begonnen met de voorbereidingen hiervan.

Ivoren toren

Het managementteam wordt ook wel gezien als de 'ivoren toren'. Uit de interviews blijkt dat het voor veel medewerkers niet altijd duidelijk is waar het management zich mee bezighoudt; het managementteam is nauwelijks zichtbaar. Wel wordt het als positief ervaren dat de Chief Executive Officer (CEO) zichtbaar is in de *** Dialoog en persoonlijk zijn verhaal doet. Respondenten zien graag het managementteam wat vaker op de voorgrond treedt en (informele) belangstelling toont in wat er écht speelt op de werkvloer.

Eilandencultuur

Zowel medewerkers als leidinggevendenden uit de onderzoeksgroep ervaren dat veel collega's 'in hun eigen wereldje' zitten. Zij houden zich alleen bezig met hun eigen werk en met de aspecten van hun eigen werk binnen de projecten. Soms heeft dit tot gevolg dat er afspraken worden gemaakt terwijl andere aspecten van het werk nog niet zijn afgedekt en/of dat de achterban (nog) niet volledig is geïnformeerd. Het gevolg hiervan is dat er toezeggingen worden gedaan die niet altijd kunnen worden nagekomen, waardoor sommige besluiten moeten worden teruggedraaid. Dit zorgt voor frustratie, onrust en onvrede. Daarnaast is dit inefficiënt omdat er meer uren worden gemaakt dan nodig is.

Trots

Een ander punt dat naar voren komt is de trotse houding van veel leidinggevendenden, maar ook van medewerkers. *** vraagt van haar werknemers zelfstandigheid en zelfredzaamheid en om onderzoekend te zijn. Uit meerdere interviews komt naar voren dat veel mensen vinden dat hun eigen idee het beste is en lastig accepteren dat er mensen zijn die besluiten mogen nemen. De top-downcommunicatie wordt door een respondent beschreven als 'belerend' of 'kinderachtig'. Deze respondent gaf ook aan dat academici en hoogopgeleiden zelf wel kunnen bepalen wat ze wel of niet zeggen.

Leiderschapsstijl

Er wordt door meerdere medewerkers uit de onderzoeksgroep ervaren dat leidinggevendenden nauwelijks luisteren naar hun medewerkers. Leidinggevendenden zenden vooral. Deze medewerkers vinden dat leidinggevendenden vooral gericht zijn op de eigen ideeën en er voor hen weinig tot geen ruimte is voor inbreng van andere ideeën. Dit demotiveert hen. Aan de andere kant is de leiderschapsstijl positief aan het veranderen, ten opzichte van twee jaar geleden. Voyager, de leiderschapstrajecten en de interviews helpen hierbij. In het geheel gezien zijn er nog slagen te maken, ook omdat er kwaliteitsverschil is in de organisatielagen.

Afslanking

Medewerkers percipiëren de informatie over de afslanking van de organisatie als 'niet uniform'. Volgens hen sprak het management in januari van dit jaar over een reductie van twintig arbeidsplaatsen en is dit later teruggebracht naar vijf. Dit heeft voor onrust gezorgd. Het management ziet het anders: er is gecommuniceerd dat er een reductie plaatsvindt van ongeveer twintig arbeidsplaatsen, waaronder gedwongen ontslagen. Dit werden er uiteindelijk vijf.

§7.2 Toetsing tweede hypothese

Aan de hand van de resultaten is de tweede hypothese getoetst. Deze luidt: als de missie/strategie top-down wordt gecommuniceerd, dan stimuleert dit het communicatieve bottom-upgedrag van de leden van de organisatie. Uit de resultaten komt naar voren dat medewerkers behoefte hebben aan een actievere vorm van communicatie over de missie en strategie. Ook al is er informatie over deze onderwerpen terug te vinden op het intranet, medewerkers hebben toch weinig kennis van de organisatie-missie en de visie.

Het onderzoek wijst uit dat het gedrag, waarbij mensen 'in hun eigen wereldje zitten', een uiting is van de bedrijfscultuur: een eilandencultuur. Er is in het onderzoek niet naar voren gekomen dat de werkvloer daadwerkelijk hun communicatieve gedrag naar de leidinggevendenden het management verandert als deze informatie wordt gecommuniceerd. Sterker nog, deze informatie wordt wel top-down gecommuniceerd en toch wordt het bottom-upgedrag als onvoldoende gepercipieerd. Het gaat in dit geval *niet* om het feit dat de missie en strategie moeten worden gecommuniceerd, maar het gaat om de manier waarop hierover wordt gecommuniceerd. Het is duidelijk dat de medewerkers een actievere vorm van communicatie willen over deze onderwerpen. Het blijft dus bij een hypothese dat het communicatieve bottom-upgedrag verandert als de medewerkers meer kennis hebben van de missie en de strategie van ***. Hypothese twee is dus niet bewezen.

8. Conclusie

Er worden conclusies getrokken op basis van de resultaten van zowel het kwantitatieve als het kwalitatieve onderzoek. Hieruit komt naar voren dat de interne communicatiestructuur als hiërarchisch wordt ervaren. Medewerkers en leidinggevendenden willen actiever worden geïnformeerd over de organisatiemissie, visie, strategie en de actuele bedrijfssituatie. Veel leidinggevendenden houden vast aan hun eigen ideeën en de medewerkers ervaren dat er weinig ruimte is voor eigen inbreng. Verder komt naar voren dat het managementteam onvoldoende zichtbaar is voor de werkvloer.

Structuur

De structuur van de organisatie is hiërarchisch ingesteld. Boodschappen worden vooral top-down gezonden. Medewerkers ontvangen informatie van hun eigen leidinggevende of de leidinggevende van hun projectteam. De leidinggevendenden ontvangen de informatie van hun leidinggevende.

Wensen en behoeftes

Uit de resultaten van het kwantitatieve onderzoek komt naar voren dat medewerkers meer willen weten over alle genoemde interne communicatieonderwerpen. Zij willen in het bijzonder meer informatie over de *organisatievisie* en de *bedrijfsresultaten*. Leidinggevendenden willen enigszins meer weten over *taken en verantwoordelijkheden van andere afdelingen*. Daarnaast is er een overlap tussen medewerkers en leidinggeven in de informatiebehoefte over de onderwerpen *organisatiemissie*, *bedrijfsprocessen* en *bedrijfsstrategie*.

Wat er verder kan worden geconcludeerd is dat er een afstand wordt ervaren tussen het managementteam en de medewerkers. Een respondent merkt op dat in het kader van de organisatievisie de doelstelling vanuit Communicatie ooit was om deze afstand te verkleinen maar daar wordt niets van gemerkt. Een andere opmerking is dat de volledigheid en correctheid van de informatie twijfelachtiger wordt ervaren naarmate de informatie hoger uit de organisatie komt. Eén respondent geeft aan dat het managementteam en afdeling Human Resources de insteek hebben het personeel 'dom' te houden.

Zichtbare uitingen

Uit het kwalitatieve onderzoek komt naar voren dat het voor medewerkers niet altijd duidelijk is wat er speelt in de organisatie, waar het management zich dagelijks mee bezighoudt en wat de actuele bedrijfssituatie is. Ook strategische informatie is niet transparant. Dit is informatie waarvan zij wel graag op de hoogte willen zijn. Er wordt ervaren dat zij deze informatie pas krijgen als zij hier zelf specifiek naar op zoek gaan. Het managementteam wordt gezien als de 'ivoren toren' die liever niet al teveel informatie over de organisatie prijsgeeft. Zowel medewerkers als leidinggevendenden zien graag dat het management zichtbaarder wordt en (informele) belangstelling toont in wat er écht speelt op de werkvloer. De *** Dialoog is hier een positief voorbeeld van, al wordt dit nog wel gezien als teveel eenrichtingsverkeer. Andersom geeft het management aan behoefte te hebben aan meer betrokkenheid van de werknemers naar elkaar. De boodschappen die vanuit de werkvloer naar het managementteam komen zijn schaars, maar worden gewaardeerd.

Leidinggevendenden zijn vaak erg gericht zijn op de eigen ideeën en er is voor medewerkers weinig ruimte voor inbreng van eigen ideeën. Er wordt veel gezonden maar weinig geluisterd. Een positief punt is dat de leiderschapsstijl wel aan het veranderen is. Een term die vaak terugkwam tijdens de interviews is 'ieder in zijn eigen wereldje', of varianten van deze term. Respondenten ervaren dat veel werknemers zich alleen bezighouden met hun eigen taken en weinig om zich heen kijken naar wat er verder gebeurt op hun afdeling, in hun projecten of in de organisatie. Het gevolg van dit gedrag is dat de achterban niet genoeg is geïnformeerd en dat daardoor de gemaakte afspraken of toezeggingen achteraf moeten worden teruggedraaid.

Uit de analyses van de communicatiemiddelenmix komt naar voren dat het intranet niet altijd volledig is en ook niet altijd is aangepast op de behoefte. De opmerkingen over dit middel zijn dat de MTweet, het korte nieuwsbericht vanuit het managementteam, te summier is. Er kan meer achtergrondinformatie worden gegeven over het betreffende onderwerp. Ook kan er meer gebruik worden gemaakt van de mogelijkheden van het intranet. De statische pagina's worden nauwelijks bekeken; wat wel vaak wordt bekeken is het actuele nieuwsoverzicht, al mag volgens enkele respondenten dit onderdeel qua lay-out veel duidelijker op de voorpagina worden geplaatst.

Uit de analyse over de symboliek blijkt dat het management en de leidinggevenden n t iets enthousiaster zijn over het nieuwe logo van *** dan de medewerkers. Wat er ook duidelijk wordt is dat 32 procent van de medewerkers het er 'eens noch oneens' over is of het nieuwe logo bij de organisatievisie past. Veel respondenten geven aan dat zij het logo nog niet hebben gezien. Degenen die het wel hebben gezien merken op dat de letters *** verwarrend zijn door de dubbele betekenis. De letters kunnen zowel '***' betekenen als ***.

Er is een significant verschil tussen de meningen van de medewerkers en de leidinggevenden of er voldoende informatie over de organisatiemissie wordt verstrekt. Uit de statistische analyse van de vraag in welke mate de interne doelgroepen meer informatie willen ontvangen over de organisatiemissie, blijkt dat de wensen van de medewerkers en leidinggevenden overeenkomen.

Uit de analyse van de vraag in welke mate er voldoende informatie wordt verstrekt over de bedrijfsstrategie komt naar voren dat er een significant verschil is tussen de meningen van de medewerkers en de leidinggevenden. Er is geen significant verschil tussen de meningen van deze groepen over de mate waarin er meer informatie moet worden verstrekt over de bedrijfsstrategie. Zij delen dus dezelfde mening.

Hypothesen

In de resultaten is de toetsing van de twee hypothesen uitgewerkt. Op basis van de analyses uit het kwantitatief onderzoek wordt geconcludeerd dat de eerste hypothese statistisch is bewezen. Wanneer hypothese 1 wordt vertaald naar de probleemstelling betekent dit het volgende:

"Als het managementteam de organisatiemissie en bedrijfsstrategie communiceert naar de leidinggevenden en de medewerkers, dan wordt er voldaan aan de wensen en behoeftes van de deze doelgroepen."

De tweede hypothese is getoetst in het kwalitatieve onderzoek. Uit de resultaten komt naar voren dat deze *niet* is bewezen. Er wordt geconcludeerd dat er een *actievere* vorm van top-downcommunicatie moet plaatsvinden om deze kennis over te brengen naar de werkvloer. Dat betekent *niet* dat als deze kennis er is, dat het bottom-upgedrag wordt gestimuleerd. Het blijft daarom bij een hypothese. Vertaald naar de probleemstelling en de resultaten van het onderzoek zou deze hypothese het volgende betekenen:

"Als de organisatiemissie en de strategie actiever top-down worden gecommuniceerd, dan stimuleert dit het communicatieve bottom-upgedrag van de medewerkers."

Beantwoording centrale vraag

De centrale vraag in dit onderzoek luidt:

"Op welke wijze kan de wisselwerking tussen de interne doelgroepen van * worden gestimuleerd?"**

Op basis van de resultaten kan het volgende worden geconcludeerd: de wisselwerking tussen de interne doelgroepen kan worden gestimuleerd als het managementteam zichtbaar is voor de werkvloer en transparant communiceert over de corporate activiteiten. Als de organisatiemissie, de visie, de strategie en de actuele bedrijfsresultaten in de organisatie actiever worden gecommuniceerd, dan wordt de afstand tussen het managementteam en de werkvloer verkleind.

Ook kan de wisselwerking worden gestimuleerd door het (durven) geven van feedback en het ontvangen hiervan. Leidinggevenden kunnen meer openstaan voor de ideeën van de medewerkers. Als deze partijen openstaan voor feedback en dit ook actief aan elkaar geven, dan kan deze worden benut om de kwaliteiten van de individuele werknemer naar een hoger niveau te tillen. De eilandencultuur is de 'comfort zone' van onderzoekspopulatie en door vaker en duidelijker feedback aan elkaar te geven kunnen de interne partijen van elkaar leren. Op die manier wordt de openheid tussen de interne doelgroepen vergroot en dat brengt hen nader tot elkaar.

9. Aanbevelingen

Er worden vijf adviezen gegeven ter verbetering van de interne communicatie. Het eerste advies is om de zichtbaarheid van het managementteam te vergroten. Het tweede advies is om de missie, visie en strategie van de organisatie te integreren in de interne communicatie. Het derde advies is om vaker de actuele bedrijfssituatie te communiceren, gevolgd door het communiceren wat er speelt op de afdelingen. Een ander advies is om groepssessies te organiseren om medewerkers en leidinggevendenden te helpen nadenken over hun individuele bijdrage aan de organisatie. Het laatste advies is om te onderzoeken hoe de horizontale communicatie verloopt om inzicht te krijgen in de elementen die bijdragen aan de bedrijfscultuur.

§9.1 Onderzoeksdoelstelling

De onderzoeksdoelstelling luidt:

*"Inzicht krijgen in de interne communicatie van ***, teneinde een advies te geven over de wijze waarop de wisselwerking van de interne doelgroepen kan worden gestimuleerd."*

Een betere interne communicatie kan bijdragen aan het verbeteren van de organisatieactiviteiten, bijvoorbeeld door het vergaren van nieuwe projecten en het slagen van lopende projecten. Dit ligt in lijn met de organisatievisie. Als projecten beter slagen en er meer projecten worden binnengehaald, dan kan *** groeien als onderneming en op hoog niveau in de ***industrie blijven opereren.

§9.2 Interne communicatieadviezen

Hierna volgen zes interne communicatieadviezen aan ***.

1. Vergroot de zichtbaarheid van het managementteam. Dit kan door af en toe langs te lopen bij de kantoren en op informele en laagdrempelige wijze belangstelling te tonen voor de medewerker en het werk dat hij doet. Een andere manier om de zichtbaarheid te vergroten is door vaker inhoudelijk te communiceren over de dagelijkse werkzaamheden van het managementteam. De MTweet wordt te summier bevonden door werknemers. Voorzie in de informatiebehoefte door meer achtergrondinformatie te geven over het onderwerp.
2. Communiceer de organisatiemissie, organisatievisie en organisatiestrategie actiever. Een inzicht is dat alleen het plaatsen van de statische informatie op het intranet en het vermelden ervan tijdens de *** Dialoog niet voldoende is om de missie, visie en strategie te communiceren. Het advies is om deze informatie eenvoudiger vindbaar op intranet te plaatsen en, belangrijker, in de interne communicatie over projecten en organisatieactiviteiten steeds de link te leggen met de missie, visie en strategie zodat werknemers zien welke bijdrage de organisatieactiviteiten hieraan leveren.
3. Voorzie medewerkers en leidinggevendenden vaker van updates over de actuele bedrijfssituatie. De *** Dialoog is voor dit doel een geschikt middel om tussenstanden te communiceren, maar er is behoefte aan meer frequente updates over de bedrijfssituatie.
4. Communiceer regelmatig wat er speelt bij de afdelingen zodat mensen verder kunnen en gaan kijken dan alleen hun eigen werkzaamheden. Het grote geheel moet duidelijk zijn. De individuele medewerker moet begrijpen welke plaats hij inneemt in de organisatie, wat zijn persoonlijke bijdrage is.
5. Leg de focus in de interne communicatie op het belang van het geven en ontvangen van feedback. Hierbij hoort ook het leren luisteren naar elkaar en openstaan voor andere ideeën. Laat medewerkers en leidinggevendenden nadenken over de manier waarop zij individueel kunnen bijdragen aan meer openheid in de organisatie. Een externe trainer kan hierbij helpen.
6. Voer een intern onderzoek uit dat specifiek gericht is op de horizontale (informele) communicatie. Deze vorm van communicatie is relatief onzichtbaar omdat deze buiten de formele structuren om gaat. Dit kan doorgaans niet worden gecontroleerd door het management. Informele communicatie heeft ook te maken met de omgang met elkaar, dus met de bedrijfscultuur. Als er inzicht is in de 'verborgen regels', dan wordt het duidelijker waarom mensen zich op een bepaalde manier gedragen en op welke manier dit gedrag de bedrijfscultuur vormt.

10. Implementatieplan

Vanuit de aanbevelingen volgt er een implementatieplan in de vorm van een intern communicatieplan. In dit plan worden de aanbevelingen geconcretiseerd. Het plan bestaat uit twaalf onderdelen en beschrijft de verbeterpunten per doelgroep, voorstellen voor nieuwe interne communicatieconcepten en de uitwerking van het advies over het onderzoek naar de horizontale communicatie.

1. Uitgangspunten

Het Basisboek Interne Communicatie van Erik Reijnders (2010) worden de onderdelen van het intern communicatieplan beschreven. Deze uitgangspunten fungeren als leidraad.

Het management team (MT) van ruimtevaartonderneming *** hecht waarde aan een interne communicatie waarin een wisselwerking bestaat tussen de medewerkers en het management team. Het management heeft de indruk dat boodschappen vanaf de werkvloer nauwelijks naar hen terugkomen, waardoor het management team niet weet wat er écht speelt op de werkvloer.

Vanuit het interne communicatieonderzoek kwamen een aantal adviezen naar voren ter verbetering van de interne communicatie. Deze adviezen zijn opgenomen in hoofdstuk 9 van de rapportage. Tabel 1 geeft de verbeterpunten van de interne communicatie weer en de doelgroepen waar deze punten betrekking op hebben. De vetgedrukte markeringen geven de onderwerpen aan die het meest opvallend naar voren kwamen in het onderzoek.

Verbeterpunten	Interne doelgroepen		
	Medewerker	Leidinggevende	Management team
Er is behoefte aan meer informatie over de interne communicatieonderwerpen.			
<i>Individuele taken en verantwoordelijkheden.</i>	X		
<i>Eigen resultaten</i>	X		
<i>Inhoud lopende projecten.</i>	X		
<i>Resultaten van projecten</i>	X		
<i>Aankomende projecten.</i>	X		
<i>Taken en verantwoordelijkheden van de eigen afdeling.</i>	X		
<i>Resultaten van de eigen afdeling.</i>	X		
<i>Taken en verantwoordelijkheden van andere afdelingen.</i>	X	X	
<i>Resultaten van andere afdelingen.</i>	X		
<i>Innovatie</i>	X		
<i>Nieuws vanuit HR</i>	X		
<i>Nieuws van de ondernemingsraad (OR).</i>	X		
<i>Nieuws van het Management Team (MT).</i>	X		
<i>Externe communicatie-activiteiten van ***</i>	X		
<i>Organisatiemissie</i>	X	X	
<i>Organisatievisie</i>	X		
<i>Bedrijfsprocessen.</i>	X	X	
<i>Bedrijfsdoelstellingen</i>	X		
<i>Bedrijfsstrategie</i>	X	X	
<i>Bedrijfsresultaten.</i>	X		
<i>Veranderingen in de organisatie.</i>	X		
Er is behoefte zichtbaarheid van het management team.	X		
Er is behoefte aan regelmatige updates van de bedrijfssituatie.	X	X	
Missie, visie en strategie zijn niet duidelijk.	X		
Er is behoefte aan informatie over de activiteiten van het management team.	X		
Er is behoefte aan meer betrokkenheid onderling en met het bedrijf.	X	X	X
Er is behoefte aan inbreng van eigen ideeën.	X		

Er wordt veel informatie top-down gezonden maar relatief weinig bottom-up feedback gegeven	X		X
Er heerst een eilandencultuur	X	X	X
Het intranet is niet goed aangepast op de wensen en behoeftes.	X	X	

Tabel 2: verbeterpunten per interne doelgroep.

2. Interactievise van interne communicatie

Binnen *** wordt er grotendeels gecommuniceerd vanuit de actievisie, waarbij de aandacht uitgaat naar het formuleren en zenden van boodschappen en de keuze van de middelen (Reijnders, 2010). In dit plan is uitgaan van de interactievise, waarbij gestreefd wordt naar verbondenheid met de organisatie. De communicatie is in deze visie niet gericht *op* mensen, maar vindt plaats *tussen* mensen. Dit kunnen zowel formele als informele communicatiemomenten zijn (Reijnders, 2010). De interactievise draagt ertoe bij de wisselwerking tussen de interne partijen te bevorderen zodat de interactie tussen de hoogste en de laagste laag in de organisatie wordt verbeterd.

Een andere visie is de actievisie. De actievisie op interne communicatie concentreert zich op doelgroepgerichte communicatie. Deze visie is gefundeerd in theoretische opvattingen die communicatie zien als informatieoverdracht. De meeste aandacht gaat uit naar het formuleren en zenden van de boodschap en de keuze voor of een combinatie van de juiste middelen. De boodschap moet de kern van de bedoeling van de zender weergeven en zodanig worden geformuleerd dat de doelgroep de bedoeling begrijpt (Reijnders, 2010). De verbeterpunten die uit het onderzoek naar voren zijn gekomen worden schematisch weergegeven in tabel 2.

Reijnders (2010) beschrijft in zijn boek veertien uitgangspunten voor het communicatiebeleid vanuit de interactievise. Tabel 3 geeft de uitgangspunten weer en de toepassing.

Uitgangspunt	Toepassing vanuit de interactievise
1. Definitie van communicatie	Een proces van continue uitwisseling van boodschappen en de betekenisgeving daarvan tussen personen die beroepshalve betrokken zijn bij de organisatie.
2. Doelstelling van interne communicatie	Wederzijdse beïnvloeding door (on-)gestructureerde interactie.
3. Opvatting over de organisatie	Bron van kennis en ervaring. Middels interactieve manieren van veranderen tracht men deze kennis en ervaring te mobiliseren en te gebruiken om veranderingen (met name houding en gedrag) te bewerkstelligen. Lerende organisatie.
4. Inside out of outside in	Outside in: vanuit nieuwsgierigheid bij de medewerkers onderzoeken wat hun percepties en waardering van de communicatie zijn. De knelpunten of de informatiebehoefte van de medewerkers die uit dat onderzoek naar voren komen, zijn de leidraad voor een betere, interne communicatie.
5. Verantwoordelijkheid voor interne communicatie	Iedereen op ieder niveau is verantwoordelijk voor zijn eigen communicatie. De stafafdeling Communicatie helpt alle organisatieleden zo goed mogelijk te communiceren door adviezen te geven, coaching en het faciliteren van interactieve momenten.
6. Identificatie van mensen met de organisatie en de consequenties voor communicatie	Afhankelijk van de positie identificeert men zich met een (groter) deel van de organisatie. Dat wordt erkend, gerespecteerd maar ook benut door die verschillende perspectieven met elkaar te confronteren en zo met elkaar tot een (liefst gedeeld) beeld van de werkelijkheid te komen.
7. Communicatievormen	Interne communicatie vindt hoofdzakelijk mondeling

Tabel 3: uitgangspunten voor communicatiebeleid vanuit de interactievisie. Bron: Reinders, 2010.

De opdrachtgever is het management team van ***.

De interne doelgroepen worden grofweg gesplitst in de volgende drie functiecategorieën:

35

Tabel 4: actoren.

5. Doel van de interne communicatie

In het theoretisch kader van de rapportage is de trap van Quirke beschreven en in figuur 2 is een afbeelding opgenomen van dit model. De eerste twee treden van de trap passen bij de actievisie en de hoogste drie treden passen bij de interactievisie. De interactie visie draagt ertoe bij de hoogste ambitie van het management team te realiseren, namelijk: verbondenheid. Om dit doel concreet te maken zijn er vanuit de interactievisie interne communicatiedoelstellingen geformuleerd op basis van *kennis, houding en gedrag*. Deze luiden als volgt:

Interne communicatie draagt bij aan:

- top-down kennisdeling van de organisatieactiviteiten, waardoor de werkvloer op de hoogte is van wat er speelt op organisatieniveau (kennis);
- bottom-up feedback, waardoor het management team op de hoogte is van wat er speelt op de werkvloer (kennis);
- het ontstaan van het 'wij-gevoel', waarbij de partijen openstaan voor elkaar;
- een positieve wisselwerking tussen de interne partijen, waardoor de eilandcultuur verdwijnt en zij zich verbonden voelen met de organisatie (gedrag).

Volgens Reijnders (2010) is bij de interactievisie het formuleren van meetbare communicatiedoelstellingen bijzonder lastig omdat communicatie gezien wordt als interactie tussen mensen. Beelden en interpretaties worden uitgewisseld; deze geven samen betekenis aan wat er in de organisatie wordt gecommuniceerd. De verbetering wordt gezien doordat er wérkelijk wordt gecommuniceerd.

6. Doelgroep/middelenmatrix en communicatiemomenten

De doelgroep-middelenmatrix is gebaseerd op de actievisie, zoals gedefinieerd in de rapportage. In tabel 2 zijn de verbeterpunten tegenover de doelgroepen gezet. Enkele verbeterpunten kunnen worden geoperationaliseerd met behulp van e-mail of het intranet. Andere verbeterpunten worden geoperationaliseerd in het licht van de interactievisie.

Hierna volgen verschillende tabellen die een overzicht geven van de bestaande middelen volgens de actievisie en bestaande middelen binnen de interactievisie. Ook wordt er een voorstel gedaan voor de wijziging van een bestaande dialoogvorm en enkele voorstellen voor andere communicatiemomenten volgens de interactievisie.

Bestaande middelen, actievisie.

	Interne doelgroepen		
Communicatiemiddelen	Medewerker	Leidinggevende	Management team
E-mail naar All Mail Users	<i>Communicatie:</i> activiteiten van het management team. <i>Frequentie:</i> twee maal per maand + na vergadering MT. <i>Doel:</i> ervan weten.	<i>Communicatie:</i> activiteiten van het management team. <i>Frequentie:</i> twee maal per maand + na vergadering MT. <i>Doel:</i> ervan weten.	n.v.t.
E-mail met Algemene Mededeling	1. <i>Communicatie:</i> updates bedrijfssituatie. <i>Frequentie:</i> 1 maal per maand. <i>Doel:</i> ervan weten. 2. <i>Communicatie:</i> aankomende projecten. <i>Frequentie:</i> zodra bekend <i>Doel:</i> ervan weten.	1. <i>Communicatie:</i> updates bedrijfssituatie. <i>Frequentie:</i> 1 maal per maand. <i>Doel:</i> ervan weten 2. <i>Communicatie:</i> aankomende projecten. <i>Frequentie:</i> zodra bekend <i>Doel:</i> ervan weten.	n.v.t.

	3. <i>Communicatie</i>: veranderingen in de organisatie. <i>Frequentie</i>: indien van toepassing. <i>Doel</i>: ervan weten.	3. <i>Communicatie</i>: veranderingen in de organisatie. <i>Frequentie</i>: indien van toepassing. <i>Doel</i>: ervan weten.	
Intranet	1. <i>Communicatie</i>: taken en verantwoordelijkheden van andere afdelingen. <i>Frequentie</i>: 1 maal per week. <i>Doel</i>: ervan weten. 2. <i>Communicatie</i>: updates bedrijfssituatie. <i>Frequentie</i>: 1 maal per maand. <i>Doel</i>: ervan weten. 3. <i>Communicatie</i>: missie, visie en strategie. <i>Frequentie</i>: eenmalig, statisch en eenvoudig vindbaar op hoofdpagina. <i>Doel</i>: ervan weten. 4. <i>Communicatie</i>: activiteiten van het management team. <i>Frequentie</i>: 1 maal per 2 maanden. <i>Doel</i>: ervan weten. 5. <i>Communicatie</i>: veranderingen in de organisatie. <i>Frequentie</i>: indien van toepassing. <i>Doe</i>: ervan weten.	1. <i>Communicatie</i>: taken en verantwoordelijkheden van andere afdelingen. <i>Frequentie</i>: 1 maal per week. <i>Doel</i>: ervan weten. 2. <i>Communicatie</i>: updates bedrijfssituatie. <i>Frequentie</i>: 1 maal per maand. <i>Doel</i>: ervan weten. 3. <i>Communicatie</i>: missie, visie en strategie. <i>Frequentie</i>: eenmalig, statisch en eenvoudig vindbaar op hoofdpagina. <i>Doel</i>: ervan weten. 4. <i>Communicatie</i>: activiteiten van het management team. <i>Frequentie</i>: 1 maal per 2 maanden. <i>Doel</i>: ervan weten. 5. <i>Communicatie</i>: veranderingen in de organisatie. <i>Frequentie</i>: indien van toepassing. <i>Doe</i>: ervan weten.	<i>Communicatie</i>: taken en verantwoordelijkheden van andere afdelingen. <i>Frequentie</i>: 1 maal per week. <i>Doel</i>: ervan weten.
Kennislunch-sessies	1. <i>Communicatie</i>: taken en verantwoordelijkheden van andere afdelingen. <i>Frequentie</i>: 1 maal per maand. <i>Doel</i>: begrip hebben. 2. <i>Communicatie</i>: updates bedrijfssituatie. <i>Frequentie</i>: 1 maal per maand. <i>Doel</i>: ervan weten. 3. <i>Communicatie</i>: missie, visie en strategie. <i>Frequentie</i>: 1 maal per 2 maanden. <i>Doel</i>: ondersteunen. 4. <i>Communicatie</i>: activiteiten van het management team. <i>Frequentie</i>: 1 maal per 2 maanden.	1. <i>Communicatie</i>: taken en verantwoordelijkheden van andere afdelingen. <i>Frequentie</i>: 1 maal per maand. <i>Doel</i>: begrip hebben. 2. <i>Communicatie</i>: updates bedrijfssituatie. <i>Frequentie</i>: 1 maal per maand. <i>Doel</i>: ervan weten. 3. <i>Communicatie</i>: missie, visie en strategie. <i>Frequentie</i>: 1 maal per 2 maanden. <i>Doel</i>: ondersteunen. 4. <i>Communicatie</i>: activiteiten van het management team. <i>Frequentie</i>: 1 maal per 2 maanden.	

	<i>Doel:</i> begrip hebben. 5. <i>Communicatie:</i> veranderingen in de organisatie. <i>Frequentie:</i> indien van toepassing. <i>Doel:</i> begrip hebben.	<i>Doel:</i> begrip hebben. 5. <i>Communicatie:</i> veranderingen in de organisatie. <i>Frequentie:</i> indien van toepassing. <i>Doel:</i> begrip hebben.	
--	---	---	--

Tabel 5: actievisie, bestaande middelen.

Bestaande middelen, interactievisie

Er zijn een aantal bestaande middelen binnen die interactievisie. Tabel 6 biedt een overzicht van de bestaande dialoogvormen.

	Doelgroep		
Communicatie-middel	Medewerker	Leidinggevende	Management team
Afdelingsoverleg	1. <i>Communicatie:</i> updates bedrijfssituatie. <i>Frequentie:</i> 1 maal per maand. <i>Doel:</i> betrokken voelen. 2. <i>Communicatie:</i> bijdrage afdeling aan missie, visie en strategie. <i>Frequentie:</i> 1 maal per 2 maanden. <i>Doel:</i> betrokken voelen.		
Projectoverleg	1. <i>Communicatie:</i> updates bedrijfssituatie. <i>Frequentie:</i> 1 maal per maand. <i>Doel:</i> betrokken voelen. 2. <i>Communicatie:</i> bijdrage project aan missie, visie en strategie. <i>Frequentie:</i> 1 maal per 2 maanden. <i>Doel:</i> betrokken voelen.	1. <i>Communicatie:</i> updates bedrijfssituatie. <i>Frequentie:</i> 1 maal per maand. <i>Doel:</i> betrokken voelen. 2. <i>Communicatie:</i> bijdrage project aan missie, visie en strategie. <i>Frequentie:</i> 1 maal per 2 maanden. <i>Doel:</i> betrokken voelen	
*** Dialoog	<i>Communicatie:</i> updates bedrijfssituatie/ Kwartaalcijfers en – doelstellingen. <i>Frequentie:</i> 4 maal per jaar. <i>Doel:</i> begrip hebben.	<i>Communicatie:</i> updates bedrijfssituatie/ Kwartaalcijfers en – doelstellingen. <i>Frequentie:</i> 4 maal per jaar. <i>Doel:</i> begrip hebben.	

Tabel 6: interactievisie, bestaande dialoogvormen.

Communicatiemomenten, interactievisie

Hierna worden bestaande communicatiemomenten beschreven in een draaiboek. Hierbij wordt uitgegaan van de interactievisie op interne communicatie, waarbij bijeenkomsten met groepen worden georganiseerd.

Communicatiemoment + doelstelling	Successen vieren Doel: betrokkenheid creëren.
Tijdsverdeling	Ongeveer een half uur.
Betrokkenen	Team Communicatie.
Locatie	***.

Werkvorm	Indien van toepassing: lancering gezamenlijk bekijken. Taart/champagne. Give aways laten maken en uitdelen
Hulpmiddelen/materialen	Tv-scherm
Vorbereiding/uitnodiging van mensen	Aankondiging op de voorhand via Algemene Mededeling en intranet.
Gewenste opbrengst	Bewustwording

Communicatiemoment + doelstelling	Feedback geven en ontvangen.
Tijdverdeling	1 uur.
Betrokkenen	Leidinggevenden, medewerkers + trainer.
Locatie	***.
Werkvorm	Groepsessies.
Hulpmiddelen/materialen	Beamer + scherm.
Vorbereiding/uitnodiging van mensen	Persoonlijk.
Gewenste opbrengst	Communicatieve vaardigheden verbeteren, leren omgaan met feedback, feedback durven geven, ontwikkelingsdrive creëren, uit het 'grijze' gedeelte stappen.

7. Voorstel nieuwe dialoogvormen, interactievisie

Er zijn een aantal voorstellen voor nieuwe dialoogvormen, waarbij één voorstel betrekking heeft op het wijzigen van een bestaande dialoogvorm. Per communicatiemoment is het voorstel beknopt uitgewerkt. Hierna volgen de voorstellen.

Communicatiemoment + doelstelling	Training 'geven en ontvangen van feedback'. Doel: individuele bijdrage aan meer openheid/transparantie in de organisatie.
Tijdverdeling	1,5 – 2 uur.
Betrokkenen	Werknemers en leidinggevenden per afdeling + (evt. externe) trainer/afdelingshoofd.
Locatie	***.
Werkvorm	Kleinschalige groepsessies.
Hulpmiddelen/materialen	Grote vellen papier + stiften voor brainstormsessie/memo's, beamer + scherm.
Vorbereiding/uitnodiging van mensen	Via leidinggevende van de afdeling.
Gewenste opbrengst	Omdenken, eigen inbreng ideeën, genereren nieuwe ideeën, bottom-up feedback stimuleren, zelfreflectie, inspiratie opdoen voor individuele bijdrage aan meer openheid/transparantie in de organisatie en het belang van een transparante organisatiecultuur.

Communicatiemoment + doelstelling	*** Dialoog. Doel: betrokkenheid creëren.
Tijdsverdeling	Ongeveer 45 minuten.
Betrokkenen	Afdeling Communicatie, CEO, overige leden MT.
Locatie	***.
Werkvorm	Huidige vorm: monoloog in de vorm van een presentatie, waarna er vragen gesteld kunnen worden. Voorstel: kort agendapunten toelichten en toehoorders gelegenheid geven om te beginnen met het stellen van vragen. Focus niet alleen op tweerichtingsverkeer CEO en werkvloer, maar ook de mogelijkheid geven om te reageren op elkaar.
Hulpmiddelen/materialen	Audioapparatuur, beamer met PowerPoint ter

	illustratie agendapunten.
Vorbereiding/uitnodiging van mensen	- Aankondiging op de voorhand via Algemene Mededeling en intranet. - Agendapunten van tevoren bekendmaken.
Gewenste opbrengst	Bewustwording, interactie, afstand MT en werkvloer verkleinen, onderling begrip.

Communicatiemoment + doelstelling	Zichtbaarheid management team Doel: afstand tussen management team en de werkvloer verkleinen.
Tijdsverdeling	Wekelijks maximaal een half uur.
Betrokkenen	Management team.
Locatie	***, zowel het ***-gebouw als ***-gebouw.
Werkvorm	Informele rondgang langs kantoren/door werkruimtes.
Hulpmiddelen/materialen	Geen.
Vorbereiding/uitnodiging van mensen	Geen.
Gewenste opbrengst	Een goede verstandhouding met werknemers, toegankelijkheid MT vergroten, persoonlijke communicatie en interactie.

Communicatiemoment + doelstelling	Kennislunchsessie actuele bezigheden afdelingen. Doel: openheid/transparantie over wat er op de afdelingen speelt.
Tijdverdeling	30-60 minuten per maand.
Betrokkenen	Leden van betreffende afdeling, geïnteresseerden ***.
Locatie	***.
Werkvorm	Presentatie.
Hulpmiddelen/materialen	Beamer en scherm.
Vorbereiding/uitnodiging van mensen	Bericht/verhaal plaatsen op intranet als 'teaser'.
Gewenste opbrengst	Interactie, betrokkenheid, know-how.

Communicatiemoment + doelstelling	Kennislunchsessie (algemeen) over de aankomende projecten van ***. Doel: openheid/transparantie, voorbereiding op projecten,
Tijdverdeling	30-60 minuten per maand/indien bekend.
Betrokkenen	geïnteresseerden ***.
Locatie	***.
Werkvorm	Presentatie.
Hulpmiddelen/materialen	Beamer en scherm.
Vorbereiding/uitnodiging van mensen	Bericht plaatsen op intranet als 'teaser'.
Gewenste opbrengst	Interactie, betrokkenheid,

Duurzaamheid

Interne communicatie kan ook bijdragen aan duurzaam ondernemen. In dit kader worden er twee voorstellen gedaan. Het eerste voorstel is om standaard onderaan elke e-mail een regel te plaatsen waarin de ontvanger wordt gevraagd zich te bedenken of het werkelijk nodig is om de e-mail te printen. Een tweede voorstel is om een personeelsconferentie te houden met het doel werknemers bewust te maken van hun individuele bijdrage aan duurzame bedrijfsvoering. De opzet van de duurzaamheidsconferentie is schematisch weergegeven in het volgende overzicht.

Communicatiemoment + doelstelling	Duurzaamheid Doel: werknemers laten nadenken over individuele bijdrage aan duurzame bedrijfsvoering.
Tijdverdeling	3 uur.
Betrokkenen	Medewerkers en leidinggevenden.
Locatie	***.
Werkvorm	Conferentie met presentaties en workshops
Hulpmiddelen/materialen	Grote vellen papier + stiften voor

	brainstormsessie/memo's, beamer + scherm.
Vorbereiding/uitnodiging van mensen	Uitnodiging per mail vanuit het management team.
Gewenste opbrengst	Eigen inbreng ideeën, genereren nieuwe ideeën, bottom-up feedback stimuleren.

8. Voorstel interne analyse horizontale communicatie

In de aanbevelingen is het advies geformuleerd om een interne analyse uit te voeren over de horizontale communicatie. Deze vorm van communicatie wordt ook wel de *informele* communicatie genoemd. In het volgende onderdeel van dit plan wordt de aanpak beschreven van deze interne analyse.

9. Plan van aanpak interne analyse horizontale communicatie

Onderzoeksdoelstelling

Het doel van deze analyse is om inzicht te krijgen in de horizontale communicatie, teneinde een advies te geven over de manier waarop dit kan worden ingezet om de wisselwerking tussen de interne partijen te stimuleren. Er wordt uiteindelijk gestreefd naar verandering in de organisatie waarbij de eilandencultuur verdwijnt, er transparant wordt gecommuniceerd en er verbondenheid ontstaat met de organisatie en met elkaar.

Theorie

Als achterliggende theorie wordt gebruik gemaakt van het derde concept van het TOCOM-model dat niet in de afbakening van het huidige onderzoek valt. Dit is het concept 'cultuur/klimaat'. De theorie hiervan is beschreven in hoofdstuk 3.1.2 van de rapportage. Daarnaast wordt ook het element 'structuren/processen' meegenomen in de analyse omdat het hier gaat om de horizontale communicatiestructuur.

Methoden van onderzoek

Er zijn twee opties mogelijk om deze analyse uit te voeren. De eerste optie is kwalitatief onderzoek, wat de voorkeur heeft, de tweede optie is kwantitatief onderzoek. Het is raadzaam om bij deze analyse een *kwalitatieve* onderzoeksmethode toe te passen, waarbij gebruik wordt gemaakt van één-op-ééninterviews. Er kan met deze methode worden ingegaan op de achterliggende motivaties van de antwoorden. Daardoor wordt er dieper inzicht verkregen in de structuren en in de vorming van de bedrijfscultuur. Bij het persoonlijk benaderen van de beoogde respondenten voor het voorgaande onderzoek is gebleken dat zij graag hun medewerking willen verlenen. De verwachting is dat het weinig problemen oplevert om respondenten te vinden voor dit onderzoek naar de horizontale communicatie.

De tweede optie is een kwantitatief onderzoek, waarbij gebruik wordt gemaakt van een steekproef door middel van een online enquête. Deze optie geeft beperkt de mogelijkheid om de horizontale communicatie te onderzoeken en geniet dus niet de voorkeur. Deze optie kan eventueel worden overwogen wanneer er minder tijd en het budget beschikbaar is om het onderzoek uit te voeren. In het voorgaande kwantitatieve onderzoek verliep het vergaren van respons op de online enquête vrij moeizaam. Beoogde respondenten moesten persoonlijk worden aangesproken met de vraag of zij de enquête wilden invullen. De respons was daarna wel wat groter, maar het is een omslachtige manier om resultaten te krijgen.

Onderzoekspopulatie

De onderzoekspopulatie bestaat uit internen, namelijk *medewerkers* en *leidinggevenden* van ***.

Operationalisatie

Als er wordt gekozen voor de voorkeursoptie, het kwalitatieve onderzoek, dan wordt aanbevolen om te kiezen voor vijf vragen per respondent. Daarna kunnen er nog vervolgvragen worden gesteld, afhankelijk van de verkregen informatie. Hiermee wordt de tijd van het interview beperkt, er wordt gestreefd naar interviews van dertig tot 45 minuten. Als er niet voldoende tijd of budget beschikbaar is voor één-op-ééninterviews, dan kan er worden gekozen voor een online enquête met open antwoordmogelijkheden. Hierin kunnen respondenten in korte steekwoorden antwoorden op meerdere vragen. Het nadeel hiervan is dat de verkregen informatie erg oppervlakkig blijft. De vraag blijft dan *waarom* bepaalde antwoorden zijn gegeven, wat de achterliggende gebeurtenissen zijn.

Analysevragen

Het Basisboek Interne Communicatie (Reijnders, 2010) beschrijft een hulpmiddel om de analyseren hoe de horizontale structuren lopen. Met dit hulpmiddel wordt zicht verkregen op de verborgen regels. Dit gebeurt door het stellen van een aantal vragen, namelijk:

1. Wanneer wordt iemand hier een goede leidinggevende genoemd?
2. Wanneer krijg je hier promotie?
3. Wat is hier 'straf' en wanneer krijg je dat?
4. Wat willen mensen hier vermijden?
5. Wie moet je hier opzoeken als je iets gedaan wilt hebben?
6. Wanneer zijn leidinggevendenden hier tevreden over je?
7. Wie bepaalt hier hoe mensen met hun tijd/energie omgaan?
8. Hoe worden conflicten doorgaans opgelost?
9. Waardoor worden mensen hier gemotiveerd?
10. In hoeverre is hier sprake van competitie?
11. Hoe wordt het werk/de taken hier verdeeld?
12. Hoe belangrijks zijn hier de wandelgangen/het roddelcircuit?
13. Waaraan moet een medewerker hier voorrang geven?
14. Hoe wordt hier gestuurd en door wie?
15. Wanneer gaan mensen hier samenwerken?
16. Hoe kijkt de organisatie naar klanten?
17. Wanneer wordt iemand hier een goede medewerker genoemd?
18. Of je hier leiding mag geven hangt af van ...
19. Hoe kijkt de organisatie naar de omgeving?
20. Wat is belangrijk voor mensen en hoe gedragen ze zich als gevolg daarvan?

Reijnders (2010) geeft als tip mee om in een staat van 'permanente verwondering' te verkeren en voortdurend te bedenken: "waarom wil de ander dit eigenlijk? Waarom niet iets anders? Waarom vraagt hij dit aan *mij*? Waarom vraagt hij het *nu*? Wat wil hij bereiken?" (p. 312).

10. Planning in fasen

Er is een planning gemaakt voor het opzetten en uitvoeren van het onderzoek. Hierbij is rekening gehouden met de zomervakantie en de andere werkzaamheden van het team In- en Externe Communicatie. Tabel 7 geeft de planning weer.

Activiteit	Verantwoordelijk	Begin-datum	Eind-datum	Budget
Probleemformulering: aanleiding, probleemstelling met centrale vraag, onderzoeksdoelstelling, deelvragen.	Team In- en Externe Communicatie	1 juli 2014	18 juli 2014	Uurloon
Theorie: literatuurreview, afbakening onderzoek, conceptueel model en hypothesen.	Team In- en Externe Communicatie	21 juli 2014	8 augustus 2014	Uurloon
Methodologie: methodeverantwoording, datacollectie, operationalisatie.	Team In- en Externe Communicatie	11 augustus 2014	29 augustus 2014	Uurloon
Uitvoeren onderzoek. In geval van kwalitatief onderzoek (voorkeursoptie): respondenten benaderen, interviews afnemen, uitwerken. In geval van kwantitatief onderzoek: online enquête opstellen, verzenden naar respondenten.	Team In- en Externe Communicatie	1 september 2014	3 oktober 2014	Uurloon
Analyse van de resultaten en rapportage.	Team In- en Externe Communicatie	6 oktober 2014	31 oktober 2014	Uurloon
Rapportage: conclusies en aanbevelingen.	Team In- en Externe Communicatie	3 november 2014	14 november 2014	Uurloon
Implementatieplan maken.	Team In- en	17	21	Uurloon

	Externe Communicatie	november 2014	november 2014	
Presentatie en implementatie.	Team In- en Externe Communicatie	Vanaf 24 november 2014.		Uurloon

Tabel 7: planning onderzoek.

11. Controle

Controle vindt plaats door middel van een wekelijks werkoverleg van het team In- en Externe Communicatie. In dit overleg wordt de voortgang van het onderzoek besproken, worden de vervolgacties bepaald en de taakverdeling gemaakt. Daarnaast is er eenmaal per maand een werkoverleg met het management team om de actuele status van het onderzoek te bespreken.

12. Evaluatie

Hierna volgt een overzicht van de evaluatiepunten en -momenten.

1. Probleemformulering.
2. Theorie: literatuurreview, afbakening onderzoek, conceptueel model en hypothesen.
3. Methodologie: methodeverantwoording, datacollectie, operationalisatie.
4. Uitvoeren onderzoek.
In geval van kwalitatief onderzoek (voorkeursoptie): benadering respondenten, afname en uitwerking van de interviews. In geval van kwantitatief onderzoek: online enquête.
5. Analyse van de resultaten en rapportage.
6. Rapportage: conclusies en aanbevelingen.
7. Implementatieplan.
8. Presentatie.
9. Implementatie.

Literatuurlijst

Artikelen

Flanagan, J.C. (1954). The critical incident technique. *The Psychological Bulletin*, 51(4), 327-358.

Internetbronnen:

Chell, E. (1998). Critical incident technique. In G. Symon & C. Cassell (Eds.), *Qualitative methods and analysis in organizational research* (p.51-72). Geraadpleegd op 28 april 2014 via http://books.google.nl/books?id=fuKzv0-zzEwC&pg=PT50&lpg=PT50&dq=Qualitative+methods+and+analysis+e+chell&source=bl&ots=AQ NqghzGwI&sig=1E2Sujievu5qkTv45dWlldCbq18&hl=nl&sa=X&ei=SJ9fU_bLKMGCPCyPgKgF&ved=0 CDEQ6AEwAA#v=onepage&q=Qualitative%20methods%20and%20analysis%20e%20chell&f=false

Lipu, S., Williamson, K., Lloyd, A. (2007). *Exploring Methods in Information Literacy Research*. Geraadpleegd op 29 april 2014 via <http://books.google.nl/books?hl=nl&lr=&id=XbikAgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA49&dq=critical+incident+technique&ots=CHscNTcJuG&sig=7nbXINofmaJY3Ui53ktYjxamAX8#v=onepage&q=critical%20incident%20technique&f=false>

Marketingportaal (2014). Critical Incident Technique. Verkregen van <http://www.marketingportaal.nl/interne-communicatie/critical-incident-technique>

Meldrum, M. & McDonald, M. (2007). *Marketing in a Nutshell: Key Concepts for Non-specialists*. Geraadpleegd op 2 mei 2014 via <http://books.google.nl/books?id=sjO9TV3NNT8C&pg=PA126&dq=diversification+ansoff&hl=nl&sa=X&ei=RAHlU-3IMozrOfHlgDg&ved=0CD4Q6AEwAQ#v=onepage&q=diversification%20ansoff&f=false>

NUzakelijk (2013). ***

Wigman, M. (2011). *Regel jij het draagvlak?* Geraadpleegd op 28 februari 2014 via http://www.decommunicatiedesk.nl/artikel/-/marketing_artikel/346140/De+trap+van+Quirke+hoe+interactief+wil+je+medewerkers+betrekken;jsessionid=88CE877B587E8E5CB6A2A9E8B6C5BAC8?p_auth=3VszoSef

Intranet

Literatuur

Baarda, D.B. & De Goede, M.P.M. (2006). *Basisboek Methoden en Technieken*. Groningen/Houten: Wolters Noordhoff.

Doelen, A. & Weber, A. (2006). *Organiseren & Managen. Het 7S-model toegepast*. Groningen/Houten: Wolters Noordhoff bv.

Reijnders, E. (2010). *Basisboek Interne Communicatie*. Assen: Van Gorcum.

Gemert, L. van & Woudstra, E. (2005). *Become a Communication Expert*. The Consultant's Communication Problem Approach (CCPA): A tool for diagnosing strategic organizational communication problems, based on the Twente Organizational Communication Model (TOCOM). Enschede: Universiteit Twente.

Putten, M. van (1998). *Interne communicatie: van theorie naar praktijk*. Bussum: Dick Coutinho.

Verhoeven, N. (2011). *Wat is onderzoek? Praktijkboek Methoden en Technieken voor het hoger onderwijs*. Den Haag: Boom Lemma uitgevers.

Zee, F. van der (2004). *Kenniswerving in de empirische wetenschappen: de methodologie van wetenschappelijk onderzoek*. Groningen: BMOOO.

Bijlagen

Internal communications: connecting planets

*Afstudeeronderzoek naar de interne communicatie van ****

Auteur: Nicolien Duijndam
Opdrachtgever: *** B.V.

VERTROUWELIJK DOCUMENT

Internal communication: connecting planets

*Afstudeeronderzoek naar de interne communicatie van ****

Auteur

Nicolien Duijndam

Studentnummer

s1060027

Studie

Communicatie

Klas

Com4A

Afstudeerorganisatie

Bezoekadres

Kamer van Koophandel Leiden

Supervisor

Functie

Manager Communications & Marketing

Instituut

Hogeschool Leiden

Thema

15-16 Afstudeeropdracht
CO416AO-12

Afstudeerbegeleidster Hogeschool Leiden

Mevrouw C. Klok

Eerste lezer

Dhr. M. Schriemer

Tweede lezer

Dhr. P.H. Coebergh

Datum

26 mei 2014

Plaats

Leiden

Versie

001

Contactgegevens auteur

Bijlage 1

Interne analyse

Bedrijfsspecifieke informatie is verwijderd.

Kernwaarden

Customer orientation

De wensen van de klant staan voorop.

Accountability

Ieder lid van de organisatie is verantwoordelijk voor zijn eigen aandeel in het eindresultaat richting klanten en relaties.

Conscious leadership

Dit is het delen van ideeën en visie, elkaar inspireren en luisteren naar de omgeving.

Quality

Dit is het werken op basis van competitieve specificaties, anticiperen op uitdagingen en actief denken in termen van oplossingen.

Open-mindedness

Het openstaan voor ontwikkelingen, kansen en signalen van binnen én buiten de organisatie. Dit weet het bedrijf te vertalen tot implicaties voor de kernactiviteiten en om te zetten naar innovatie op individueel gebied.

Integrity

Dit houdt in dat er zorgvuldig wordt omgegaan met informatie, de werkzaamheden worden uitgevoerd volgens de wet, afspraken worden nagekomen en er open en eerlijk wordt gehandeld.

Continuous learning

Het geven en ontvangen van feedback met verbreding en verdieping van vaardigheden en kennis vormen een continu proces.

Visie

In 2011 is de nieuwe organisatievisie gedefinieerd. *** wil als onderneming verder groeien, zodat zij op hoog niveau in de ***industrie kan blijven opereren. Als onderdeel van de visie zijn in datzelfde jaar kernteams samengesteld die zich richten op het langetermijnplan van de organisatie.

*** heeft een duidelijke visie voor ogen waar zij in het jaar 2020 wil staan als organisatie. De visie is geformuleerd in het ***. Om dicht bij de betekenis van de visie te blijven is de tekst niet naar het Nederlands vertaald maar is de visie in het Engels overgenomen.

Visie verwijderd om privacyredenen.

Our company and employees will excel in:

- Conducting business responsible and by living our values;
- Competitively delivering commitments on quality and on time;
- Leveraging our knowledge and skills and that of our partners in an environment of creativity, learning, collaboration and trust.

Therefore, we will be our customers' partner of choice and preferred employer in the *** industry in The Netherlands."

De visionaire doelstellingen voor het jaar 2020 zijn:

- Een groei tot een jaaromzet van ***euro, structureel.
- *** procent bruto resultaat.
- 50 procent reductie van CO² uitstoot ten opzichte van 2009.
- Dit samen leidt ertoe dat *** een voorkeurspositie bemachtigt bij medewerkers, klanten en partners.

Doelstellingen en strategie

Vanaf begin 2012 tot heden is er gewerkt aan ***. *** heeft de opdracht om de visionaire doelstellingen van de organisatievisie te realiseren, het is de strategie om de doelen te definiëren. Een interne analyse vormde het uitgangspunt. *Deze informatie is vertrouwelijk en daarom verwijderd uit de scriptie.*

Na deze analyse zijn er vijf kernteams samengesteld die ervoor gaan zorgen dat de organisatievisie wordt bereikt. Deze kernteams vormen samen het overkoepelend project ***.

De doelstellingen zijn geformuleerd vanuit de toenmalige afdeling Marketing, Sales & Strategy (MS&S). Winst en omzet vormen hierbij de belangrijkste kernpunten. De afdeling richt zich op de marktzijde van de strategie en geeft een antwoord op de vraag in welke markten *** het beste actief kan zijn. Er wordt gekeken naar de markten waar de producten en dienst van het bedrijf het best tot hun recht komen. *** wil de bestaande business behouden en een nieuwe business creëren. Deze strategie komt overeen met marketingstrategie 'marktontwikkeling' van de Ansoff matrix (Meldrum & McDonald, 2007). Het is hierbij van belang de plannen op elkaar aan te laten sluiten zodat er één strategie is. De strategie dient tot het behalen van de doelstellingen binnen Vision 2020.

'Get in Shape'

Het hoofddoel voor 2014 is om een winst van 2,9% te behalen. Om deze winstdoelstelling te specificeren zijn op bedrijfsniveau drie performancedoelen gedefinieerd. Op het intranet van *** (2014) zijn volgende doelen terug te vinden:

- Create value for the shareholder.
- Competitive workforce.
- Drive speed, simplicity & savings.

De doelstellingen worden voor 50 procent gerealiseerd door in te zetten op de productlijnen *** en ***. Voor de andere helft wordt er ingezet op het opbouwen en uitbreiden van een duurzaam portfolio met bestaande en nieuwe producten. Er wordt een gebalanceerde mix gecreëerd van institutionele en commerciële opdrachtgevers. Dertig procent van de omzet wordt behaald buiten Europa, bijvoorbeeld in Azië de Verenigde Staten en Rusland.

Interne communicatiemiddelen

E-mail

Uit informele gesprekken met de manager Marketing & Communications blijkt dat e-mail een belangrijk intern communicatiemiddel is voor iedereen binnen ***. E-mail wordt niet alleen gebruikt voor de dagelijkse werkzaamheden maar ook voor het doen van de Algemene Mededelingen en als middel om actuele 'bulkinformatie' te verzenden. Dit laatste gebeurt door een mail te sturen naar de e-mailgroep 'All Mail Users'. Binnen deze e-mailgroep vallen zowel internen als externen.

Intranet

Een ander interne communicatiemiddel is ***, dit is het intranet en nieuwsportaal van ***. Het intranet is een verzamelplaats van informatie over de organisatie, bijvoorbeeld informatie over corporate, de afdelingen, disciplines, processen, standaarden en producten die het bedrijf levert.

Kennislunch

Een ander communicatiemiddel is de kennislunchsessie. De Kennislunch wordt elke dinsdag tijdens de lunchpauze gepland in een vergaderzaal. Er wordt dan een presentatie gegeven door mensen van verschillende disciplines en verschillende afdelingen. Ook worden er wel eens externen uitgenodigd om een presentatie te geven. Deelname aan de kennislunch is op vrijwillige basis voor de internen die interesse hebben. De onderwerpen variëren per week. Het kunnen actuele interne onderwerpen zijn, bijvoorbeeld een voorlichting over een aankomend project, een innovatie-idee of juist achtergrond informatie. Externe presentaties gaan bijvoorbeeld over schriftelijk taalgebruik of het toepassen van producten uit de eigen branch in geheel andere industrieën. De Kennislunch is een laagdrempelige sessie met algemene onderwerpen die interessant zijn voor meerdere disciplines in de organisatie.

*** Dialoog

De *** Dialoog is een sessie die vier maal per jaar plaatsvindt bij ***. Aan het begin van het nieuwe jaar worden de cijfers van het afgelopen jaar en de jaardoelstellingen gepresenteerd. In de

drie volgende sessies presenteert de Chief Executive Officer (CEO) de kwartaaldoelstellingen en de resultaten van het afgelopen kwartaal gepresenteerd. Na de presentatie is er ruimte voor de toehoorders om vragen te stellen.

Koffiecorner

De koffiecorners zijn zo ingericht dat er ruimte is om met enkele personen te zitten. Daarnaast hangt er vaak informatiemateriaal in de vorm van posters in de koffiecorner. Dit is informeel materiaal, bijvoorbeeld informatie over komende activiteiten van de personeelsvereniging.

Overleggen

Andere communicatiemiddelen zijn de overleggen tussen afdelingen en in projecten. *** is een matrixorganisatie dus de mensen die binnen een afdeling vallen hebben ook te maken met projectleden die buiten hun eigen afdeling vallen

Wandelgangen/informeel

Dit is de interne communicatie waar geen duidelijk zicht op is. Hieronder valt elke vorm van niet-formele communicatie tussen de mensen die bij *** werken. Communicatie via 'de wandelgangen' kan de communicatievorm zijn waarbij mensen speculeren over onzekere zaken die spelen in het bedrijf.

Bijlage 2

Organigram ***

Afbeelding verwijderd om privacyredenen.

Bijlage 3

Kwantitatief onderzoek: onderzoekopzet, formule en topic guide

A. Onderzoekopzet

Opdrachtgever	***
Type onderzoek	Willekeurige steekproef (aselect). Elke medewerker van de organisatie heeft gelijke kans om tot de steekproef te behoren.
Doel van de enquête	Beeldvorming van de wensen en behoeftes van de interne doelgroepen op het gebied van de interne communicatie binnen de organisatie
Onderzoekspopulatie	220 eenheden
Verwachte respons	30 procent
Minimaal aantal respondenten	'Voldoende groot'* Het streven is minimaal 100 respondenten.
Onderwerp van het online onderzoek	Verbetering van de interne communicatie.
Onderzoekskader	Het onderzoek wordt gedaan in het kader van het afstuderen van de opdrachtnemer. De gegevens worden gebruikt voor het onderzoeksrapport, het advies aan de organisatie en het implementatieplan.
Ingangsdatum van het online onderzoek	25 april 2014
Einde datum van het online onderzoek	7 mei 2014
Benodigde apparatuur of hulpmiddelen voor de registratie	Account bij online onderzoekstool Parantion.

*Volgens hoofdstuk 6 van het boek *Wat is onderzoek?* van Nel Verhoeven (2011) moet de steekproef voldoende groot zijn om er analyses op uit te voeren. Er is geen concreet antwoord op de vraag wat 'voldoende groot' is. Over het algemeen geldt dat een grotere steekproef is een hogere betrouwbaarheid van de resultaten oplevert. Dit komt doordat er minder kans is op toevallige fouten.

B. Formule van Van der Zee (2006).

$$n = \frac{Z_{\frac{\alpha}{2}}^2 \cdot \sigma^2}{D^2}$$

Figuur 5: formule voor het berekenen van de steekproefomvang.
Bron: F. van der Zee (2006).

Bij deze formule geldt dat:

- n = steekproefomvang per groep
- $Z_{\frac{\alpha}{2}}$ = de te overschrijden kritische waarde bij een bepaalde betrouwbaarheid
- σ^2 = de variantie van de variabele in onderzoek
- D = het minimaal te meten verschil voor relevantie

De onderzoekspopulatie is 215 eenheden. Bij een betrouwbaarheidsniveau van 95 procent, een foutenmarge van 5 procent en een respons van 50 procent zou de steekproefomvang 139 moeten zijn. Dit is het ideale scenario.

Het realistische scenario is dat er zoveel mogelijk respons verzameld wordt uit de onderzoekspopulatie. Daarmee is het nog niet altijd mogelijk om binnen de onderzoeksperiode minimaal 139 ingevulde enquêtes te vergaren. Dit heeft te maken met de factoren *tijd* en *geld*, zoals beschreven in paragraaf 5.1. Respondenten moeten tijd vrijmaken om het onderzoek in te

vullen en er is geen budget vastgesteld om het onderzoek uit te voeren dus respondenten werken mee op vrijwillige basis en in hun eigen tijd. De uiteindelijke steekproefomvang was 102. Dit levert een betrouwbaarheidsniveau op van 83 procent bij een foutenmarge van 7 procent.

C. Topic guide

Introductie Er wordt uitleg gegeven over: • De reden voor het starten van het onderzoek; • Het kader van het onderzoek; • De onderzoeker; • Verwerking van de resultaten; • Het vervolgonderzoek; • Het eindproduct.		
Deelvraag	Relatie met conceptueel model	Topics
Op welke manier is de interne communicatiestructuur vormgegeven?	Structuur	• Informatievoorziening • Communicatiestructuur
Welke wensen en behoeftes zijn er onder de interne doelgroepen op het gebied van de interne communicatie?	Structuur + visuele elementen	• Informatievoorziening • Communicatiemiddelenmix
Welke visuele aspecten van de interne communicatie kunnen bijdragen aan het stimuleren van de wisselwerking tussen de interne partijen?	Visuele elementen	• Informatievoorziening • Communicatiemiddelen • Symboliek
x	x	DEMOGRAFISCHE GEGEVENS • Geslacht • Leeftijd • Functie • Totaal aantal jaren werkzaam bij ***
x	x	SLOT • Open suggesties verbeteringen interne communicatie • Bedanken voor de medewerking.

Bijlage 4

Enquêtevragenlijst

In de vragenlijst is gebruikt gemaakt van een 7-punts Likertschaal waarbij de mening van de respondent wordt gevraagd. Een uitzondering hierop is vraag 6, waarbij de respondent gevraagd wordt een rapportcijfer te geven. De 7-punts Likertschaal ziet er als volgt uit:

- Helemaal mee oneens.
- Oneens.
- Enigszins mee oneens.
- Eens noch oneens.
- Enigszins mee eens.
- Eens.
- Helemaal mee eens.

Daarnaast is de optie 'niet van toepassing' toegevoegd ('n.v.t.'). Hierna volgt de vragenlijst zoals deze online is voorgelegd aan de respondenten.

Introductie

Beste respondent,

In het kader van mijn afstudeeronderzoek naar de interne communicatie binnen *** wil ik graag een enquête bij u afnemen. Het doel van deze enquête is om een beeld te vormen van de interne communicatie. Deze enquête bestaat uit zeven vragen, het invullen van de vragenlijst duurt niet langer dan 10 minuten.

De antwoorden worden volledig vertrouwelijk verwerkt en de resultaten worden alleen gebruikt in het kader van dit onderzoek bij ***. Het doel van het onderzoek is om erachter te komen welke elementen van de interne communicatie een bijdrage kunnen leveren aan de wisselwerking tussen de medewerkers, leidinggevend en het Management Team (MT). De resultaten van het onderzoek wordt verwerkt in een rapport, waarna een intern advies volgt.

Alvast bedankt voor uw medewerking aan het onderzoek!

Met vriendelijke groet,

Nicolien Duijndam

Vraag 1.

De volgende vragen gaan over de interne informatievoorziening. Het gaat hier om de algemene interne informatievoorziening. U kunt aangeven in welke mate u het eens bent met de stellingen. Klik een vakje aan:

Informatie vanuit mijn directe collega's is:

Volledig
Duidelijk
Relevant
Bruikbaar
Op tijd
Inhoudelijk correct
Aangepast op mijn behoefte

Informatie vanuit mijn collega's in de projectteams is:

Volledig
Duidelijk
Relevant
Bruikbaar

Op tijd
Inhoudelijk correct
Aangepast op mijn behoefte

Informatie vanuit mijn leidinggevende is:

Volledig
Duidelijk
Relevant
Bruikbaar
Op tijd
Inhoudelijk correct
Aangepast op mijn behoefte

Informatie vanuit mijn leidinggevend in projectteams is:

Volledig
Duidelijk
Relevant
Bruikbaar
Op tijd
Inhoudelijk correct
Aangepast op mijn behoefte

Informatie vanuit de ondernemingsraad (OR) is:

Volledig
Duidelijk
Relevant
Bruikbaar
Op tijd
Inhoudelijk correct
Aangepast op mijn behoefte

Informatie vanuit HR is:

Volledig
Duidelijk
Relevant
Bruikbaar
Op tijd
Inhoudelijk correct
Aangepast op mijn behoefte

Informatie vanuit het Management Team (MT) is:

Volledig
Duidelijk
Relevant
Bruikbaar
Op tijd
Inhoudelijk correct
Aangepast op mijn behoefte

Vraag 2.

De volgende vragen gaan over de informatievoorziening binnen *. U kunt aangeven of u voldoende informatie ontvangt over de genoemde onderwerpen. Klik een vakje aan:**

Verantwoordelijkheid en resultaat

Individuele taken en verantwoordelijkheden.

Eigen resultaten
Inhoud lopende projecten.
Resultaten van projecten
Aankomende projecten.
Taken en verantwoordelijkheden van de eigen afdeling.
Resultaten van de eigen afdeling.
Taken en verantwoordelijkheden van andere afdelingen.
Resultaten van andere afdelingen.

Organisatienieuws

Innovatie
Nieuws vanuit HR
Nieuws van de ondernemingsraad (OR).
Nieuws van het Management Team (MT).
Externe communicatie-activiteiten van ***.

Corporate activiteiten

Organisatiemissie
Organisatievisie
Bedrijfsprocessen.
Bedrijfsdoelstellingen.
Bedrijfsstrategie.
Bedrijfsresultaten.
Veranderingen in de organisatie.

Vraag 3.

Bij de vorige vragen heeft u aangegeven of u voldoende informatie ontvangt over de genoemde onderwerpen. In dit topic kunt u de onderwerpen aangeven of u meer informatie over zou willen ontvangen. Klik een vakje aan:

Verantwoordelijkheid en resultaat

Individuele taken en verantwoordelijkheden.
Eigen resultaten
Inhoud lopende projecten.
Resultaten van projecten
Aankomende projecten.
Taken en verantwoordelijkheden van de eigen afdeling.
Resultaten van de eigen afdeling.
Taken en verantwoordelijkheden van andere afdelingen.
Resultaten van andere afdelingen.

Organisatienieuws

Innovatie
Nieuws vanuit HR
Nieuws van de ondernemingsraad (OR).
Nieuws van het Management Team (MT).
Externe communicatie-activiteiten van ***.

Corporate activiteiten

Organisatiemissie
Vision 2020.
Bedrijfsprocessen.
Bedrijfsdoelstellingen.
Bedrijfsstrategie.
Bedrijfsresultaten.

Veranderingen in de organisatie.

Vraag 4.

Van wie ontvangt u de informatie over de genoemde onderwerpen? (meerdere opties zijn mogelijk).

Collega's van de eigen afdeling
Collega's binnen de projectteams
Collega's van andere afdelingen
De eigen leidinggevende
Leidinggevenden van projectteams
Leidinggevenden van andere afdelingen
Human Resources (HR)
De ondernemingsraad (OR)
Management Team (MT)

Vraag 5.

Hierna volgen vraagstellingen over de interne communicatiemiddelen. U kunt per communicatiemiddel aangeven in welke mate u het eens bent met de stellingen. Klik een vakje aan:

De informatie via e-mail naar All Mail Users is:

Volledig
Duidelijk
Actueel
Bruikbaar
Relevant
Op tijd
Inhoudelijk correct
Aangepast op mijn behoefte

De informatie via e-mail met een Algemene Mededeling is:

Volledig
Duidelijk
Actueel
Bruikbaar
Relevant
Op tijd
Inhoudelijk correct
Aangepast op mijn behoefte

De informatie op het intranet is:

Volledig
Duidelijk
Actueel
Bruikbaar
Relevant
Op tijd
Inhoudelijk correct
Aangepast op mijn behoefte

De informatie in het afdelingsoverleg is:

Volledig
Duidelijk
Actueel

Bruikbaar
Relevant
Op tijd
Inhoudelijk correct
Aangepast op mijn behoefte

De informatie in het projectoverleg is:

Volledig
Duidelijk
Actueel
Bruikbaar
Relevant
Op tijd
Inhoudelijk correct
Aangepast op mijn behoefte

De informatie tijdens de kennislunchsessies is:

Volledig
Duidelijk
Actueel
Bruikbaar
Relevant
Op tijd
Inhoudelijk correct
Aangepast op mijn behoefte

De informatie in de * Dialoog is:**

Volledig
Duidelijk
Actueel
Bruikbaar
Relevant
Op tijd
Inhoudelijk correct
Aangepast op mijn behoefte

Het informatiemateriaal bij de koffiecorner is:

Volledig
Duidelijk
Actueel
Bruikbaar
Relevant
Op tijd
Inhoudelijk correct
Aangepast op mijn behoefte

De informatie via de 'wandelgangen'/informele gesprekken is:

Volledig
Duidelijk
Actueel
Bruikbaar
Relevant
Op tijd
Inhoudelijk correct
Aangepast op mijn behoefte

Vraag 6.

U kunt per communicatiemiddel een rapportcijfer geven tussen 0 en 10, waarbij 0=laagste waarde en 10=hoogste waarde. Klik een vakje aan:

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

E-mail naar All Mail Users
E-mail met Algemene Mededelingen
Intranet
Afdelingsoverleg
Projectoverleg
Kennislunchsessies
*** dialoog
Informatiemateriaal koffiecorner
'Wandelgangen'/informele gesprekken

Heeft u opmerkingen ten aanzien van de interne communicatiemiddelen? Dan kunt u dit hieronder aangeven (optioneel).

Suggestie: _____ [optioneel]

Vraag 7.

De laatste vraag gaat over het nieuwe logo van *, dat getoond is tijdens de laatste *** Dialoog. Het nieuwe logo werd ingegeven door de rebranding van het moederconcern, die bijna samenviel met de formulering van het nieuwe corporate profiel.**

Het logo symboliseert de drie nieuwe kernwaarden van *: betrouwbaar, oplossend en doelgericht. U kunt aangeven in welke mate u het eens bent met de stellingen.**

Het nieuwe logo van * is:**

Aantrekkelijk
Duidelijk qua betekenis
Praktisch te gebruiken
Passend bij ***
Passend bij de organisatievisie (Vision 2020)

Heeft u suggesties voor verbetering van de interne communicatie? Dan kunt u dit hieronder in het kort aangegeven (optioneel).

Suggestie: ____ [optioneel]

Demografische gegevens

Uw demografische gegevens worden anoniem verwerkt, ze worden gebruikt bij de opbouw van een reactieprofiel en bepalen of meningen onder de personeelsgroepen variëren. Kies wat op u van toepassing is:

Geslacht:

Man
Vrouw

Leeftijd:

66 jaar of ouder
61-65 jaar
56-60 jaar

51-55 jaar
45-50 jaar
41-45 jaar
36-40 jaar
31-35 jaar
26-30 jaar
25 jaar of jonger

Functie:

Medewerker
Leidinggevende
Management Team (MT)

Totaal aantal dienstjaren bij *:**

___ [open antwoordmogelijkheid]

Dit is het einde van de enquête. Bedankt voor uw medewerking!

Bijlage 5

Verantwoording vragenlijst

In deze verantwoording wordt uitgelegd wat het doel is van de vragen, welke informatie er wordt vergaard en wat er kan worden getoetst met de resultaten. Ook wordt de keuzes voor de antwoordschalen toegelicht.

Introductie

In de introductie wordt de respondent verteld wat het kader is van de enquête en het onderzoeksdoel. De tijd van de beoogde respondenten is beperkt en daarom wordt er aangegeven uit hoeveel vragen het onderzoek bestaat en hoeveel tijd het invullen in totaal in beslag neemt. Ook wordt aangegeven wat er gebeurt met de resultaten en respondentgegevens. In het belang van het slagen van het onderzoek is duidelijk gemaakt dat gegevens niet verstrekt worden aan derden. De beoogde respondenten zijn over het algemeen vrij conservatief ingesteld. Het kan zijn dat zij liever geen informatie prijs willen geven die mogelijk van invloed is op de manier waarop collega's, leidinggevenden en het management naar hen kijken, of de manier waarop medewerkers naar hun leidinggevenden kijken. Het moet duidelijk zijn dat persoonlijke resultaten vertrouwelijk blijven tussen de respondent en de onderzoeker.

Vraag 1.

Het topic 'informatievoorziening' bij deelvraag `1 heeft geresulteerd in enquêtevraag 1. Bij enquêtevraag 1 wordt gekeken naar de structuur van de informatievoorziening en de functionaliteiten ervan. Het gaat hier om de algemene informatievoorziening binnen het bedrijf.

Bij de eerste vraag wordt de respondent gevraagd om aan te geven wat hij vindt van de algemene interne informatievoorziening van ***. Er wordt informatie verzameld over de interne informatievoorziening vanuit verschillende richtingen. Het gaat hier om de richtingen waarmee de respondent mogelijk te maken heeft; feitelijk wordt er achterhaald wat de respondent vindt van de informatie vanuit deze richtingen.

*** is een matrixorganisatie, de beoogde respondenten werken in verschillende projectteams en werken onder verschillende afdelingen. Ze hebben dus te maken met verschillende informatiestromen. Ook wordt er gevraagd naar de informatie vanuit ondernemingsraad (OR) omdat de OR opkomt voor de belangen van medewerkers. De afdeling Human Resources (HR) heeft rechtstreeks te maken met het personeel en het Management Team (MT) geeft aansturing van bovenaf dus ook de informatievoorziening vanuit deze partijen wordt meegenomen in het onderzoek.

De respondent kan op een 7-punts Likertschaal aangeven in welke mate hij het eens is met de stellingen en ook is de mogelijkheid 'niet van toepassing' toegevoegd. Deze mogelijkheid is toegevoegd om uit te sluiten dat er antwoorden worden gegeven die op de betreffende respondent niet van toepassing zijn omdat dit niet voor hem geldt.

De verzamelde data van vraag 1 levert inzicht in de mening van de respondent over de informatie vanuit deze richtingen. In het kader van voortschrijdend inzicht is deze vraag niet opgenomen in de resultaten omdat deze niet relevant was voor het beantwoorden van de deelvragen.

Vraag 2.

Vraag 2 is het resultaat van het topic 'communicatiestructuur'. Er wordt gevraagd of de respondent voldoende informatie ontvangt.

Bij de tweede vraag wordt de respondent gevraagd om aan te geven of hij *voldoende* informatie ontvangt over een reeks onderwerpen die te maken hebben met interne communicatie. Deze onderwerpen zijn ingedeeld in drie categorieën, namelijk: 'verantwoordelijkheid en resultaat', 'nieuws vanuit de organisatie' en 'corporate activiteiten'.

In het eerste deel wordt onderzocht of er voldoende informatie beschikbaar is over het takenpakket van de respondent, de afdeling, andere afdelingen en over projecten. Ook wordt er onderzocht of resultaten kenbaar worden gemaakt. Het tweede deel gaat over organisatienieuws. Er wordt onderzocht of er voldoende informatie wordt gegeven over de zaken die spelen in de organisatie. De derde categorie gaat over de informatievoorziening over zaken op corporate niveau. Met deze vraag wordt achterhaald of er voldoende informatie beschikbaar wordt gesteld die voor de interne doelgroepen van belang is om te weten.

De respondent kan weer aangeven in welke mate hij het eens is met de stellingen. Hiermee wordt achterhaald of er genoeg informatie over de onderwerpen wordt verstrekt die van belang zijn in interne communicatie. Enerzijds is dit informatie omtrent hun dagelijks werk, anderzijds is dit informatie vanuit het bedrijf.

Er wordt getoetst of de doelgroepen vinden of ze voldoende informatie krijgen over de organisatieactiviteiten om te weten te komen of ze bekend zijn met de disciplines die buiten hun vakgebied liggen. Het gaat hier vooral om de medewerkers en leidinggevenden. Er wordt echter aangenomen dat het management weet welke activiteiten er zijn op corporate gebied, de informatie komt naar voren aan de hand van de demografische gegevens van de respondenten. De verantwoording voor de demografische gegevens volgt als laatste onderdeel van deze bijlage.

Deze vraag sluit aan bij deelvraag 2: "Welke wensen en behoeftes zijn er onder de interne doelgroepen op het gebied van de interne communicatie?" omdat er wordt ingegaan op de vraag of er voldoende informatie is van specifieke onderwerpen. De totale resultaten van deze vraag geven een beeld van de onderwerpen waar de respondenten geen voldoende informatie van ontvangen. Ook kan hiermee de eerste hypothese worden getoetst.

Vraag 3.

Vraag 3 is het resultaat van het topic 'informatievoorziening' van deelvraag 2, de wensen en behoeftes. Hier wordt gevraagd of de respondent meer informatie wil over de genoemde onderwerpen.

Bij vraag twee gaf de respondent aan of hij voldoende informatie krijgt over verschillende onderwerpen die te maken hebben met interne communicatie. In vraag drie wordt hem gevraagd of hij *meer informatie* wil hebben over dezelfde onderwerpen. Vraag twee en drie worden geanalyseerd door de antwoorden met elkaar te vergelijken en daarmee wordt inzicht gegeven in de wensen en behoeftes van de doelgroepen (deelvraag 2) als het gaat om de informatievoorziening. Ook kan hiermee de eerste hypothese worden getoetst.

Vraag 4.

Vraag 4 heeft betrekking op het topic 'communicatiestructuur' bij deelvraag 1. Hiermee wordt duidelijk vanuit welke richtingen de interne informatie wordt gecommuniceerd. Ook heeft deze vraag betrekking op deelvraag 1: "op welke manier is de interne communicatiestructuur vormgegeven?" omdat er bij vraag vier wordt gekeken naar hoe de interne structuren lopen. Er is bij deze vraag een matrix gemaakt met de onderwerpen uit enquêtevraag 2 en enquêtevraag 3. De respondent kan meerdere keuzes maken. Op deze manier wordt er inzichtelijk gemaakt hoe de informatiestructuur in elkaar zit van de betreffende onderwerpen. Er wordt dus achterhaald via welke menselijke kanalen er wordt gecommuniceerd over de zaken die intern van belang zijn. Vraag vier heeft ook betrekking op hypothese 1 omdat bij deze vraag de communicatiestructuur duidelijk wordt.

Vraag 5.

Vraag 5 is het resultaat van de topics 'communicatiemiddelen' van deelvraag 2 en deelvraag 3. Er wordt niet alleen gekeken naar wensen en behoeftes maar ook hoe deze middelen de wisselwerking in de interne communicatie kunnen stimuleren.

Deze vraag heeft betrekking op deelvraag 2: "welke wensen en behoeftes zijn er onder de interne doelgroepen op het gebied van de interne communicatie?" en op deelvraag 3: "welke visuele aspecten van de interne communicatie kunnen bijdragen aan het stimuleren van de wisselwerking tussen de interne partijen?". Vraag vijf van de enquête gaat over de interne communicatiemiddelen, wat een onderdeel is van het element 'zelfrepresentatie', wat ook wel 'visuele elementen' wordt genoemd in het TOCOM-model van Woudstra en Van Gemert. Er wordt per intern communicatiemiddel van *** informatie verzameld waarbij wordt gekeken naar verschillende functionaliteiten per communicatiemiddel. Een overzicht van de interne communicatiemiddelen is opgenomen in bijlage 1.

Vraag vijf gaat niet alleen over de formele, tastbare middelen maar juist ook over de informele middelen die bijna onzichtbaar zijn. Het is belangrijk om juist ook de informele communicatiekanalen te onderzoeken omdat deze communicatie persoonlijk is. Mensen communiceren ook omdat ze dat *willen* en niet alleen omdat het bedrijf voorschrijft dat zij *moeten* communiceren.

Vraag 6.

Vraag 6 is het resultaat van het topic 'communicatiemiddelen' van deelvraag twee. Door een rapportcijfer te vragen wordt duidelijk of het middel voldoet voor de respondent.

Bij deze vraag kan de respondent een rapportcijfer geven per communicatiemiddel. Er is bewust gekozen voor de schaal 0 tot 10 omdat bij deze *oneven* schaal het cijfer 5 in het midden ligt. De respondent heeft bij deze schaal de keuze om in het midden te blijven (cijfer 5) of om uit te wijken naar één van de twee richtingen (hoger of lager). In het kader van voortschrijdend inzicht zijn de resultaten van deze vraag niet opgenomen in de rapportage, deze vraag was overbodig.

Nadat de respondent een rapportcijfer heeft gegeven per communicatiemiddel heeft hij de mogelijkheid om een opmerking te plaatsen over de interne communicatiemiddelen. Deze open antwoordoptie is opgenomen in de enquête zodat de respondent de mogelijkheid heeft om eigen input te leveren over de interne communicatiemiddelen.

Vraag 7.

Vraag 7 heeft betrekking op het topic 'symboliek' en op deelvraag 3. Er wordt duidelijk wat de respondent vindt van de symboliek van ***.

De laatste vraag van de enquête gaat over het nieuwe logo van ***, dat onthuld is tijdens de *** Dialoog in april 2014. Het nieuwe logo symboliseert de kernwaarden van de organisatie. Het resultaat van deze enquêtevraag levert op dat duidelijk wordt wat de respondent vindt van het nieuwe logo. Deze vraag heeft betrekking op deelvraag 3: "welke visuele uitingen kunnen bijdragen aan de interne communicatie?". Hierbij wordt specifiek ingegaan op het onderdeel 'symboliek' binnen het element 'zelfrepresentatie' van het TOCOM-model.

Er is nog een open vraag opgenomen in de enquête. Deze allerlaatste vraag van de enquête heeft een open antwoordmogelijkheid, de respondent heeft de optie om zijn suggestie te geven voor verbetering van de interne communicatie. Deze vraag is opgenomen om informatie te achterhalen die niet in de vragenlijst is opgenomen en voor de respondent toch een belangrijke verbetering is op het gebied van interne communicatie.

DEMOGRAFISCHE GEGEVENS

De demografische gegevens van de respondenten worden gebruikt bij de opbouw van een reactieprofiel. Hiermee wordt bepaald of de meningen onder de personeelsgroepen variëren ('functie'). De gegevens over de functiegroep en het geslacht geven aan of de meningen verschillen per functiegroep en of er verschil is in de meningen tussen mannen en vrouwen.

Bijlage 6**SPSS output: frequentieverdelingen****Informatie vanuit directe collega's is:****Volledig**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
Helemaal mee eens	3	2,9	3,0	3,0
Mee eens	44	43,1	44,4	47,5
Enigszins mee eens	33	32,4	33,3	80,8
Eens noch oneens	10	9,8	10,1	90,9
Enigszins mee oneens	4	3,9	4,0	94,9
Oneens	5	4,9	5,1	100,0
Total	99	97,1	100,0	
n.v.t.	2	2,0		
Missing				
9999	1	1,0		
Total	3	2,9		
Total	102	100,0		

Relevant

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
Helemaal mee eens	9	8,8	9,1	9,1
Mee eens	52	51,0	52,5	61,6
Enigszins mee eens	22	21,6	22,2	83,8
Eens noch oneens	8	7,8	8,1	91,9
Enigszins mee oneens	6	5,9	6,1	98,0
Oneens	2	2,0	2,0	100,0
Total	99	97,1	100,0	
n.v.t.	2	2,0		
Missing				
9999	1	1,0		
Total	3	2,9		
Total	102	100,0		

Bruikbaar

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
Helemaal mee eens	8	7,8	8,1	8,1
Mee eens	50	49,0	50,5	58,6
Enigszins mee eens	26	25,5	26,3	84,8
Eens noch oneens	9	8,8	9,1	93,9
Enigszins mee oneens	4	3,9	4,0	98,0

	Oneens	2	2,0	2,0	100,0
	Total	99	97,1	100,0	
	n.v.t.	2	2,0		
Missing	9999	1	1,0		
	Total	3	2,9		
Total		102	100,0		

Op tijd

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	Mee eens	23	22,5	23,5	23,5
	Enigszins mee eens	42	41,2	42,9	66,3
	Eens noch oneens	19	18,6	19,4	85,7
	Enigszins mee oneens	7	6,9	7,1	92,9
	Oneens	7	6,9	7,1	100,0
	Total	98	96,1	100,0	
	n.v.t.	3	2,9		
Missing	9999	1	1,0		
	Total	4	3,9		
Total		102	100,0		

Inhoudelijk correct

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	Helemaal mee eens	5	4,9	5,1	5,1
	Mee eens	55	53,9	55,6	60,6
	Enigszins mee eens	27	26,5	27,3	87,9
	Eens noch oneens	9	8,8	9,1	97,0
	Enigszins mee oneens	3	2,9	3,0	100,0
	Total	99	97,1	100,0	
	n.v.t.	2	2,0		
Missing	9999	1	1,0		
	Total	3	2,9		
Total		102	100,0		

Aangepast op mijn behoefte

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	Helemaal mee eens	2	2,0	2,0	2,0
	Mee eens	34	33,3	34,7	36,7
	Enigszins mee eens	27	26,5	27,6	64,3
	Eens noch oneens	22	21,6	22,4	86,7
	Enigszins mee oneens	10	9,8	10,2	96,9

	Oneens	3	2,9	3,1	100,0
	Total	98	96,1	100,0	
	n.v.t.	3	2,9		
Missing	9999	1	1,0		
	Total	4	3,9		
Total		102	100,0		

Informatie vanuit de collega's in de projectteams is:**Volledig**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	Helemaal mee eens	3	2,9	3,6	3,6
	Mee eens	33	32,4	39,8	43,4
	Enigszins mee eens	28	27,5	33,7	77,1
Valid	Eens noch oneens	12	11,8	14,5	91,6
	Enigszins mee oneens	6	5,9	7,2	98,8
	Oneens	1	1,0	1,2	100,0
	Total	83	81,4	100,0	
	n.v.t.	18	17,6		
Missing	9999	1	1,0		
	Total	19	18,6		
Total		102	100,0		

Duidelijk

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	Helemaal mee eens	6	5,9	7,2	7,2
	Mee eens	39	38,2	47,0	54,2
	Enigszins mee eens	22	21,6	26,5	80,7
Valid	Eens noch oneens	10	9,8	12,0	92,8
	Enigszins mee oneens	4	3,9	4,8	97,6
	Oneens	2	2,0	2,4	100,0
	Total	83	81,4	100,0	
	n.v.t.	18	17,6		
Missing	9999	1	1,0		
	Total	19	18,6		
Total		102	100,0		

Relevant

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Helemaal mee eens	11	10,8	13,3	13,3

	Mee eens	40	39,2	48,2	61,4
	Enigszins mee eens	19	18,6	22,9	84,3
	Eens noch oneens	8	7,8	9,6	94,0
	Enigszins mee oneens	4	3,9	4,8	98,8
	Oneens	1	1,0	1,2	100,0
	Total	83	81,4	100,0	
	n.v.t.	18	17,6		
Missing	9999	1	1,0		
	Total	19	18,6		
Total		102	100,0		

Bruikbaar

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	Helemaal mee eens	6	5,9	7,2	7,2
	Mee eens	38	37,3	45,8	53,0
	Enigszins mee eens	26	25,5	31,3	84,3
Valid	Eens noch oneens	8	7,8	9,6	94,0
	Enigszins mee oneens	3	2,9	3,6	97,6
	Oneens	2	2,0	2,4	100,0
	Total	83	81,4	100,0	
	n.v.t.	18	17,6		
Missing	9999	1	1,0		
	Total	19	18,6		
Total		102	100,0		

Op tijd

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	Helemaal mee eens	1	1,0	1,2	1,2
	Mee eens	25	24,5	30,1	31,3
	Enigszins mee eens	25	24,5	30,1	61,4
Valid	Eens noch oneens	13	12,7	15,7	77,1
	Enigszins mee oneens	13	12,7	15,7	92,8
	Oneens	6	5,9	7,2	100,0
	Total	83	81,4	100,0	
	n.v.t.	18	17,6		
Missing	9999	1	1,0		
	Total	19	18,6		
Total		102	100,0		

Inhoudelijk correct

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Helemaal mee eens	5	4,9	6,0	6,0
	Mee eens	40	39,2	48,2	54,2
	Enigszins mee eens	20	19,6	24,1	78,3
	Eens noch oneens	12	11,8	14,5	92,8
	Enigszins mee oneens	4	3,9	4,8	97,6
	Oneens	2	2,0	2,4	100,0
	Total	83	81,4	100,0	
Missing	n.v.t.	18	17,6		
	9999	1	1,0		
	Total	19	18,6		
Total		102	100,0		

Aangepast op mijn behoefte

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Helemaal mee eens	1	1,0	1,2	1,2
	Mee eens	28	27,5	34,1	35,4
	Enigszins mee eens	25	24,5	30,5	65,9
	Eens noch oneens	18	17,6	22,0	87,8
	Enigszins mee oneens	6	5,9	7,3	95,1
	Oneens	3	2,9	3,7	98,8
	Helemaal mee oneens	1	1,0	1,2	100,0
Missing	Total	82	80,4	100,0	
	n.v.t.	19	18,6		
	9999	1	1,0		
Total		20	19,6		
Total		102	100,0		

Informatie vanuit de eigen leidinggevende is:**Volledig**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Helemaal mee eens	3	2,9	3,0	3,0
	Mee eens	46	45,1	46,0	49,0
	Enigszins mee eens	36	35,3	36,0	85,0
	Eens noch oneens	9	8,8	9,0	94,0
	Enigszins mee oneens	3	2,9	3,0	97,0

	Oneens	3	2,9	3,0	100,0
	Total	100	98,0	100,0	
	n.v.t.	1	1,0		
Missing	9999	1	1,0		
	Total	2	2,0		
Total		102	100,0		

Duidelijk

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	Helemaal mee eens	9	8,8	9,0	9,0
	Mee eens	58	56,9	58,0	67,0
	Enigszins mee eens	24	23,5	24,0	91,0
	Eens noch oneens	7	6,9	7,0	98,0
	Oneens	2	2,0	2,0	100,0
	Total	100	98,0	100,0	
	n.v.t.	1	1,0		
Missing	9999	1	1,0		
	Total	2	2,0		
Total		102	100,0		

Relevant

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	Helemaal mee eens	10	9,8	10,0	10,0
	Mee eens	53	52,0	53,0	63,0
	Enigszins mee eens	26	25,5	26,0	89,0
	Eens noch oneens	7	6,9	7,0	96,0
	Enigszins mee oneens	2	2,0	2,0	98,0
	Oneens	2	2,0	2,0	100,0
	Total	100	98,0	100,0	
	n.v.t.	1	1,0		
Missing	9999	1	1,0		
	Total	2	2,0		
Total		102	100,0		

Bruikbaar

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	Helemaal mee eens	3	2,9	3,0	3,0
	Mee eens	48	47,1	48,0	51,0
	Enigszins mee eens	34	33,3	34,0	85,0
	Eens noch oneens	13	12,7	13,0	98,0

	Enigszins mee oneens	1	1,0	1,0	99,0
	Oneens	1	1,0	1,0	100,0
	Total	100	98,0	100,0	
	n.v.t.	1	1,0		
Missing	9999	1	1,0		
	Total	2	2,0		
Total		102	100,0		

Op tijd

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	Helemaal mee eens	3	2,9	3,0	3,0
	Mee eens	42	41,2	42,0	45,0
	Enigszins mee eens	32	31,4	32,0	77,0
Valid	Eens noch oneens	15	14,7	15,0	92,0
	Enigszins mee oneens	5	4,9	5,0	97,0
	Oneens	3	2,9	3,0	100,0
	Total	100	98,0	100,0	
	n.v.t.	1	1,0		
Missing	9999	1	1,0		
	Total	2	2,0		
Total		102	100,0		

Inhoudelijk correct

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	Helemaal mee eens	4	3,9	4,0	4,0
	Mee eens	66	64,7	66,7	70,7
	Enigszins mee eens	18	17,6	18,2	88,9
Valid	Eens noch oneens	8	7,8	8,1	97,0
	Enigszins mee oneens	2	2,0	2,0	99,0
	Oneens	1	1,0	1,0	100,0
	Total	99	97,1	100,0	
	n.v.t.	2	2,0		
Missing	9999	1	1,0		
	Total	3	2,9		
Total		102	100,0		

Aangepast op mijn behoefte

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Helemaal mee eens	5	4,9	5,1	5,1
	Mee eens	45	44,1	45,5	50,5

	Enigszins mee eens	27	26,5	27,3	77,8
	Eens noch oneens	14	13,7	14,1	91,9
	Enigszins mee oneens	7	6,9	7,1	99,0
	Oneens	1	1,0	1,0	100,0
	Total	99	97,1	100,0	
	n.v.t.	2	2,0		
Missing	9999	1	1,0		
	Total	3	2,9		
Total		102	100,0		

Informatie vanuit de leidinggevende van het projectteam is:**Volledig**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	Helemaal mee eens	3	2,9	4,3
	Mee eens	30	29,4	43,5
Valid	Enigszins mee eens	26	25,5	37,7
	Eens noch oneens	8	7,8	11,6
	Oneens	2	2,0	2,9
	Total	69	67,6	100,0
	n.v.t.	32	31,4	
Missing	9999	1	1,0	
	Total	33	32,4	
Total		102	100,0	

Duidelijk

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	Helemaal mee eens	3	2,9	4,3
	Mee eens	34	33,3	49,3
Valid	Enigszins mee eens	22	21,6	31,9
	Eens noch oneens	9	8,8	13,0
	Helemaal mee oneens	1	1,0	1,4
	Total	69	67,6	100,0
	n.v.t.	32	31,4	
Missing	9999	1	1,0	
	Total	33	32,4	
Total		102	100,0	

Relevant

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Helemaal mee eens	7	6,9	10,1	10,1
	Mee eens	39	38,2	56,5	66,7
	Enigszins mee eens	13	12,7	18,8	85,5
	Eens noch oneens	8	7,8	11,6	97,1
	Enigszins mee oneens	2	2,0	2,9	100,0
	Total	69	67,6	100,0	
Missing	n.v.t.	32	31,4		
	9999	1	1,0		
	Total	33	32,4		
Total		102	100,0		

Bruikbaar

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Helemaal mee eens	4	3,9	5,8	5,8
	Mee eens	36	35,3	52,2	58,0
	Enigszins mee eens	21	20,6	30,4	88,4
	Eens noch oneens	7	6,9	10,1	98,6
	Oneens	1	1,0	1,4	100,0
	Total	69	67,6	100,0	
Missing	n.v.t.	32	31,4		
	9999	1	1,0		
	Total	33	32,4		
Total		102	100,0		

Op tijd

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Helemaal mee eens	2	2,0	2,9	2,9
	Mee eens	22	21,6	31,9	34,8
	Enigszins mee eens	28	27,5	40,6	75,4
	Eens noch oneens	10	9,8	14,5	89,9
	Enigszins mee oneens	5	4,9	7,2	97,1
	Oneens	1	1,0	1,4	98,6
	Helemaal mee oneens	1	1,0	1,4	100,0
	Total	69	67,6	100,0	
Missing	n.v.t.	32	31,4		
	9999	1	1,0		

Total	33	32,4	
Total	102	100,0	

Inhoudelijk correct

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
Helemaal mee eens	6	5,9	8,7	8,7
Mee eens	39	38,2	56,5	65,2
Enigszins mee eens	15	14,7	21,7	87,0
Eens noch oneens	8	7,8	11,6	98,6
Enigszins mee oneens	1	1,0	1,4	100,0
Total	69	67,6	100,0	
n.v.t.	32	31,4		
Missing 9999	1	1,0		
Total	33	32,4		
Total	102	100,0		

Aangepast op mijn behoefte

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
Helemaal mee eens	3	2,9	4,5	4,5
Mee eens	26	25,5	38,8	43,3
Enigszins mee eens	20	19,6	29,9	73,1
Eens noch oneens	16	15,7	23,9	97,0
Enigszins mee oneens	1	1,0	1,5	98,5
Helemaal mee oneens	1	1,0	1,5	100,0
Total	67	65,7	100,0	
n.v.t.	34	33,3		
Missing 9999	1	1,0		
Total	35	34,3		
Total	102	100,0		

Nieuws vanuit de ondernemingsraad (OR) is:**Volledig**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
Helemaal mee eens	2	2,0	2,1	2,1
Mee eens	36	35,3	37,9	40,0
Enigszins mee eens	27	26,5	28,4	68,4
Eens noch oneens	21	20,6	22,1	90,5
Enigszins mee oneens	4	3,9	4,2	94,7
Oneens	4	3,9	4,2	98,9

	Helemaal mee oneens	1	1,0	1,1	100,0
	Total	95	93,1	100,0	
	n.v.t.	6	5,9		
Missing	9999	1	1,0		
	Total	7	6,9		
Total		102	100,0		

Duidelijk

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	Helemaal mee eens	3	2,9	3,2	3,2
	Mee eens	46	45,1	48,4	51,6
	Enigszins mee eens	29	28,4	30,5	82,1
	Eens noch oneens	9	8,8	9,5	91,6
	Enigszins mee oneens	6	5,9	6,3	97,9
	Oneens	1	1,0	1,1	98,9
	Helemaal mee oneens	1	1,0	1,1	100,0
	Total	95	93,1	100,0	
	n.v.t.	6	5,9		
Missing	9999	1	1,0		
	Total	7	6,9		
Total		102	100,0		

Relevant

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	Helemaal mee eens	11	10,8	11,7	11,7
	Mee eens	46	45,1	48,9	60,6
	Enigszins mee eens	22	21,6	23,4	84,0
	Eens noch oneens	10	9,8	10,6	94,7
	Enigszins mee oneens	3	2,9	3,2	97,9
	Oneens	1	1,0	1,1	98,9
	Helemaal mee oneens	1	1,0	1,1	100,0
	Total	94	92,2	100,0	
	n.v.t.	7	6,9		
Missing	9999	1	1,0		
	Total	8	7,8		
Total		102	100,0		

Bruikbaar

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
Helemaal mee eens	4	3,9	4,3	4,3
Mee eens	36	35,3	38,7	43,0
Enigszins mee eens	28	27,5	30,1	73,1
Eens noch oneens	18	17,6	19,4	92,5
Enigszins mee oneens	5	4,9	5,4	97,8
Oneens	1	1,0	1,1	98,9
Helemaal mee oneens	1	1,0	1,1	100,0
Total	93	91,2	100,0	
n.v.t.	8	7,8		
Missing 9999	1	1,0		
Total	9	8,8		
Total	102	100,0		

Op tijd

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
Helemaal mee eens	2	2,0	2,1	2,1
Mee eens	32	31,4	34,0	36,2
Enigszins mee eens	28	27,5	29,8	66,0
Eens noch oneens	16	15,7	17,0	83,0
Enigszins mee oneens	11	10,8	11,7	94,7
Oneens	3	2,9	3,2	97,9
Helemaal mee oneens	2	2,0	2,1	100,0
Total	94	92,2	100,0	
n.v.t.	7	6,9		
Missing 9999	1	1,0		
Total	8	7,8		
Total	102	100,0		

Inhoudelijk correct

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
Helemaal mee eens	5	4,9	5,3	5,3
Mee eens	48	47,1	51,1	56,4
Enigszins mee eens	19	18,6	20,2	76,6
Eens noch oneens	19	18,6	20,2	96,8
Enigszins mee oneens	2	2,0	2,1	98,9

	Helemaal mee oneens	1	1,0	1,1	100,0
	Total	94	92,2	100,0	
	n.v.t.	7	6,9		
Missing	9999	1	1,0		
	Total	8	7,8		
Total		102	100,0		

Aangepast op mijn behoefte

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	Helemaal mee eens	3	2,9	3,3	3,3
	Mee eens	28	27,5	30,4	33,7
	Enigszins mee eens	22	21,6	23,9	57,6
	Eens noch oneens	32	31,4	34,8	92,4
Valid	Enigszins mee oneens	3	2,9	3,3	95,7
	Oneens	1	1,0	1,1	96,7
	Helemaal mee oneens	3	2,9	3,3	100,0
	Total	92	90,2	100,0	
	n.v.t.	9	8,8		
Missing	9999	1	1,0		
	Total	10	9,8		
Total		102	100,0		

Nieuws vanuit Human Resources (HR) is:**Volledig**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	Mee eens	33	32,4	34,0	34,0
	Enigszins mee eens	22	21,6	22,7	56,7
	Eens noch oneens	23	22,5	23,7	80,4
Valid	Enigszins mee oneens	14	13,7	14,4	94,8
	Oneens	5	4,9	5,2	100,0
	Total	97	95,1	100,0	
	n.v.t.	4	3,9		
Missing	9999	1	1,0		
	Total	5	4,9		
Total		102	100,0		

Duidelijk

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
--	--	-----------	---------	---------------	--------------------

	Helemaal mee eens	1	1,0	1,0	1,0
	Mee eens	37	36,3	38,1	39,2
	Enigszins mee eens	25	24,5	25,8	64,9
Valid	Eens noch oneens	20	19,6	20,6	85,6
	Enigszins mee oneens	12	11,8	12,4	97,9
	Oneens	2	2,0	2,1	100,0
	Total	97	95,1	100,0	
	n.v.t.	4	3,9		
Missing	9999	1	1,0		
	Total	5	4,9		
Total		102	100,0		

Actueel

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	Helemaal mee eens	1	1,0	1,0	1,0
	Mee eens	39	38,2	40,2	41,2
	Enigszins mee eens	26	25,5	26,8	68,0
Valid	Eens noch oneens	23	22,5	23,7	91,8
	Enigszins mee oneens	6	5,9	6,2	97,9
	Oneens	1	1,0	1,0	99,0
	Helemaal mee oneens	1	1,0	1,0	100,0
	Total	97	95,1	100,0	
	n.v.t.	4	3,9		
Missing	9999	1	1,0		
	Total	5	4,9		
Total		102	100,0		

Bruikbaar

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	Helemaal mee eens	1	1,0	1,0	1,0
	Mee eens	38	37,3	39,6	40,6
	Enigszins mee eens	29	28,4	30,2	70,8
Valid	Eens noch oneens	21	20,6	21,9	92,7
	Enigszins mee oneens	6	5,9	6,3	99,0
	Oneens	1	1,0	1,0	100,0
	Total	96	94,1	100,0	
	n.v.t.	5	4,9		
Missing	9999	1	1,0		
	Total	6	5,9		

Total	102	100,0		
-------	-----	-------	--	--

Relevant

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
Helemaal mee eens	4	3,9	4,1	4,1
Mee eens	35	34,3	36,1	40,2
Enigszins mee eens	33	32,4	34,0	74,2
Eens noch oneens	21	20,6	21,6	95,9
Enigszins mee oneens	3	2,9	3,1	99,0
Helemaal mee oneens	1	1,0	1,0	100,0
Total	97	95,1	100,0	
n.v.t.	4	3,9		
Missing				
9999	1	1,0		
Total	5	4,9		
Total	102	100,0		

Op tijd

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
Mee eens	31	30,4	32,0	32,0
Enigszins mee eens	25	24,5	25,8	57,7
Eens noch oneens	27	26,5	27,8	85,6
Enigszins mee oneens	7	6,9	7,2	92,8
Oneens	6	5,9	6,2	99,0
Helemaal mee oneens	1	1,0	1,0	100,0
Total	97	95,1	100,0	
n.v.t.	4	3,9		
Missing				
9999	1	1,0		
Total	5	4,9		
Total	102	100,0		

Inhoudelijk correct

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
Helemaal mee eens	1	1,0	1,0	1,0
Mee eens	51	50,0	53,1	54,2
Enigszins mee eens	20	19,6	20,8	75,0
Eens noch oneens	19	18,6	19,8	94,8
Enigszins mee oneens	3	2,9	3,1	97,9
Oneens	1	1,0	1,0	99,0
Helemaal mee oneens	1	1,0	1,0	100,0

Total	96	94,1	100,0
n.v.t.	5	4,9	
Missing 9999	1	1,0	
Total	6	5,9	
Total	102	100,0	

Aangepast op mijn behoefte

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Helemaal mee eens	1	1,0	1,0	1,0
Mee eens	26	25,5	27,1	28,1
Enigszins mee eens	20	19,6	20,8	49,0
Eens noch oneens	31	30,4	32,3	81,3
Enigszins mee oneens	16	15,7	16,7	97,9
Oneens	1	1,0	1,0	99,0
Helemaal mee oneens	1	1,0	1,0	100,0
Total	96	94,1	100,0	
n.v.t.	5	4,9		
Missing 9999	1	1,0		
Total	6	5,9		
Total	102	100,0		

Nieuws vanuit het MT is:**Volledig**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Mee eens	15	14,7	15,5	15,5
Enigszins mee eens	31	30,4	32,0	47,4
Eens noch oneens	25	24,5	25,8	73,2
Enigszins mee oneens	16	15,7	16,5	89,7
Oneens	8	7,8	8,2	97,9
Helemaal mee oneens	2	2,0	2,1	100,0
Total	97	95,1	100,0	
n.v.t.	4	3,9		
Missing 9999	1	1,0		
Total	5	4,9		
Total	102	100,0		

Duidelijk

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Helemaal mee eens	1	1,0	1,0	1,0

	Mee eens	29	28,4	29,9	30,9
	Enigszins mee eens	33	32,4	34,0	64,9
	Eens noch oneens	18	17,6	18,6	83,5
	Enigszins mee oneens	13	12,7	13,4	96,9
	Oneens	2	2,0	2,1	99,0
	Helemaal mee oneens	1	1,0	1,0	100,0
	Total	97	95,1	100,0	
	n.v.t.	4	3,9		
Missing	9999	1	1,0		
	Total	5	4,9		
Total		102	100,0		

Relevant

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	Helemaal mee eens	8	7,8	8,2	8,2
	Mee eens	39	38,2	40,2	48,5
Valid	Enigszins mee eens	27	26,5	27,8	76,3
	Eens noch oneens	20	19,6	20,6	96,9
	Enigszins mee oneens	3	2,9	3,1	100,0
	Total	97	95,1	100,0	
	n.v.t.	4	3,9		
Missing	9999	1	1,0		
	Total	5	4,9		
Total		102	100,0		

Bruikbaar

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	Helemaal mee eens	3	2,9	3,1	3,1
	Mee eens	26	25,5	26,8	29,9
	Enigszins mee eens	33	32,4	34,0	63,9
Valid	Eens noch oneens	21	20,6	21,6	85,6
	Enigszins mee oneens	12	11,8	12,4	97,9
	Oneens	2	2,0	2,1	100,0
	Total	97	95,1	100,0	
	n.v.t.	4	3,9		
Missing	9999	1	1,0		
	Total	5	4,9		
Total		102	100,0		

Op tijd

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	Mee eens	21	20,6	21,6	21,6
	Enigszins mee eens	29	28,4	29,9	51,5
	Eens noch oneens	26	25,5	26,8	78,4
Valid	Enigszins mee oneens	17	16,7	17,5	95,9
	Oneens	3	2,9	3,1	99,0
	Helemaal mee oneens	1	1,0	1,0	100,0
	Total	97	95,1	100,0	
	n.v.t.	4	3,9		
Missing	9999	1	1,0		
	Total	5	4,9		
Total		102	100,0		

Inhoudelijk correct

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	Helemaal mee eens	3	2,9	3,2	3,2
	Mee eens	43	42,2	45,3	48,4
Valid	Enigszins mee eens	29	28,4	30,5	78,9
	Eens noch oneens	17	16,7	17,9	96,8
	Enigszins mee oneens	3	2,9	3,2	100,0
	Total	95	93,1	100,0	
	n.v.t.	6	5,9		
Missing	9999	1	1,0		
	Total	7	6,9		
Total		102	100,0		

Aangepast op mijn behoefte

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	Mee eens	20	19,6	20,8	20,8
	Enigszins mee eens	29	28,4	30,2	51,0
	Eens noch oneens	27	26,5	28,1	79,2
Valid	Enigszins mee oneens	16	15,7	16,7	95,8
	Oneens	3	2,9	3,1	99,0
	Helemaal mee oneens	1	1,0	1,0	100,0
	Total	96	94,1	100,0	
	n.v.t.	5	4,9		
Missing	9999	1	1,0		
	Total	6	5,9		

Internal communications: connecting planets

Total	102	100,0	
-------	-----	-------	--

De respondent ontvangt voldoende informatie over:**Individuele taken en verantwoordelijkheden.**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Helemaal mee eens	8	7,8	7,9	7,9
	Mee eens	58	56,9	57,4	65,3
	Enigszins mee eens	20	19,6	19,8	85,1
	Eens noch oneens	5	4,9	5,0	90,1
	Enigszins mee oneens	7	6,9	6,9	97,0
	Oneens	2	2,0	2,0	99,0
	Helemaal mee oneens	1	1,0	1,0	100,0
	Total	101	99,0	100,0	
Missing	n.v.t.	1	1,0		
Total		102	100,0		

Kwaliteit van eigen resultaten

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Helemaal mee eens	3	2,9	3,0	3,0
	Mee eens	48	47,1	47,5	50,5
	Enigszins mee eens	33	32,4	32,7	83,2
	Eens noch oneens	9	8,8	8,9	92,1
	Enigszins mee oneens	6	5,9	5,9	98,0
	Helemaal mee oneens	2	2,0	2,0	100,0
	Total	101	99,0	100,0	
Missing	n.v.t.	1	1,0		
Total		102	100,0		

Inhoud lopende projecten.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Helemaal mee eens	4	3,9	4,1	4,1
	Mee eens	30	29,4	30,9	35,1
	Enigszins mee eens	40	39,2	41,2	76,3
	Eens noch oneens	11	10,8	11,3	87,6
	Enigszins mee oneens	10	9,8	10,3	97,9
	Helemaal mee oneens	2	2,0	2,1	100,0
	Total	97	95,1	100,0	
Missing	n.v.t.	5	4,9		
Total		102	100,0		

Resultaten van projecten

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
Helemaal mee eens	2	2,0	2,0	2,0
Mee eens	30	29,4	30,6	32,7
Enigszins mee eens	27	26,5	27,6	60,2
Eens noch oneens	15	14,7	15,3	75,5
Enigszins mee oneens	15	14,7	15,3	90,8
Oneens	7	6,9	7,1	98,0
Helemaal mee oneens	2	2,0	2,0	100,0
Total	98	96,1	100,0	
Missing n.v.t.	4	3,9		
Total	102	100,0		

Aankomende projecten.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
Helemaal mee eens	1	1,0	1,0	1,0
Mee eens	18	17,6	18,0	19,0
Enigszins mee eens	29	28,4	29,0	48,0
Eens noch oneens	22	21,6	22,0	70,0
Enigszins mee oneens	17	16,7	17,0	87,0
Oneens	11	10,8	11,0	98,0
Helemaal mee oneens	2	2,0	2,0	100,0
Total	100	98,0	100,0	
Missing n.v.t.	2	2,0		
Total	102	100,0		

Taken en verantwoordelijkheden van de eigen afdeling.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
Helemaal mee eens	8	7,8	8,0	8,0
Mee eens	49	48,0	49,0	57,0
Enigszins mee eens	24	23,5	24,0	81,0
Eens noch oneens	10	9,8	10,0	91,0
Enigszins mee oneens	8	7,8	8,0	99,0
Oneens	1	1,0	1,0	100,0
Total	100	98,0	100,0	
Missing n.v.t.	2	2,0		
Total	102	100,0		

Resultaten van de eigen afdeling.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
Helemaal mee eens	7	6,9	7,0	7,0
Mee eens	41	40,2	41,0	48,0
Enigszins mee eens	24	23,5	24,0	72,0
Eens noch oneens	13	12,7	13,0	85,0
Enigszins mee oneens	7	6,9	7,0	92,0
Oneens	8	7,8	8,0	100,0
Total	100	98,0	100,0	
Missing				
n.v.t.	2	2,0		
Total	102	100,0		

Taken en verantwoordelijkheden van andere afdelingen.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
Mee eens	17	16,7	17,0	17,0
Enigszins mee eens	24	23,5	24,0	41,0
Eens noch oneens	25	24,5	25,0	66,0
Enigszins mee oneens	14	13,7	14,0	80,0
Oneens	14	13,7	14,0	94,0
Helemaal mee oneens	6	5,9	6,0	100,0
Total	100	98,0	100,0	
Missing				
n.v.t.	2	2,0		
Total	102	100,0		

Resultaten van andere afdelingen.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
Helemaal mee eens	1	1,0	1,0	1,0
Mee eens	11	10,8	11,1	12,1
Enigszins mee eens	23	22,5	23,2	35,4
Eens noch oneens	22	21,6	22,2	57,6
Enigszins mee oneens	18	17,6	18,2	75,8
Oneens	18	17,6	18,2	93,9
Helemaal mee oneens	6	5,9	6,1	100,0
Total	99	97,1	100,0	
Missing				
n.v.t.	3	2,9		
Total	102	100,0		

Innovatie.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Helemaal mee eens	6	5,9	5,9	5,9
	Mee eens	33	32,4	32,7	38,6
	Enigszins mee eens	31	30,4	30,7	69,3
	Eens noch oneens	15	14,7	14,9	84,2
	Enigszins mee oneens	7	6,9	6,9	91,1
	Oneens	9	8,8	8,9	100,0
	Total	101	99,0	100,0	
Missing	n.v.t.	1	1,0		
Total		102	100,0		

Nieuws vanuit HR

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Mee eens	25	24,5	25,0	25,0
	Enigszins mee eens	36	35,3	36,0	61,0
	Eens noch oneens	27	26,5	27,0	88,0
	Enigszins mee oneens	6	5,9	6,0	94,0
	Oneens	6	5,9	6,0	100,0
	Total	100	98,0	100,0	
Missing	n.v.t.	2	2,0		
Total		102	100,0		

Nieuws van de ondernemingsraad (OR).

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Helemaal mee eens	2	2,0	2,1	2,1
	Mee eens	31	30,4	32,0	34,0
	Enigszins mee eens	35	34,3	36,1	70,1
	Eens noch oneens	19	18,6	19,6	89,7
	Enigszins mee oneens	5	4,9	5,2	94,8
	Oneens	5	4,9	5,2	100,0
	Total	97	95,1	100,0	
Missing	n.v.t.	5	4,9		
Total		102	100,0		

Nieuws van het Management Team (MT).

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
Helemaal mee eens	3	2,9	3,0	3,0
Mee eens	30	29,4	30,0	33,0
Enigszins mee eens	30	29,4	30,0	63,0
Eens noch oneens	18	17,6	18,0	81,0
Enigszins mee oneens	11	10,8	11,0	92,0
Oneens	7	6,9	7,0	99,0
Helemaal mee oneens	1	1,0	1,0	100,0
Total	100	98,0	100,0	
Missing n.v.t.	2	2,0		
Total	102	100,0		

Externe communicatie-activiteiten van *.**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
Helemaal mee eens	3	2,9	3,0	3,0
Mee eens	32	31,4	31,7	34,7
Enigszins mee eens	27	26,5	26,7	61,4
Eens noch oneens	20	19,6	19,8	81,2
Enigszins mee oneens	6	5,9	5,9	87,1
Oneens	12	11,8	11,9	99,0
Helemaal mee oneens	1	1,0	1,0	100,0
Total	101	99,0	100,0	
Missing n.v.t.	1	1,0		
Total	102	100,0		

Organisatiemissie

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
Helemaal mee eens	1	1,0	1,0	1,0
Mee eens	33	32,4	32,7	33,7
Enigszins mee eens	24	23,5	23,8	57,4
Eens noch oneens	23	22,5	22,8	80,2
Enigszins mee oneens	8	7,8	7,9	88,1
Oneens	11	10,8	10,9	99,0
Helemaal mee oneens	1	1,0	1,0	100,0
Total	101	99,0	100,0	
Missing n.v.t.	1	1,0		
Total	102	100,0		

Organisatievisie.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
Helemaal mee eens	2	2,0	2,0	2,0
Mee eens	33	32,4	33,0	35,0
Enigszins mee eens	14	13,7	14,0	49,0
Eens noch oneens	24	23,5	24,0	73,0
Enigszins mee oneens	15	14,7	15,0	88,0
Oneens	11	10,8	11,0	99,0
Helemaal mee oneens	1	1,0	1,0	100,0
Total	100	98,0	100,0	
Missing n.v.t.	2	2,0		
Total	102	100,0		

Bedrijfsprocessen.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
Helemaal mee eens	3	2,9	3,0	3,0
Mee eens	22	21,6	22,0	25,0
Enigszins mee eens	31	30,4	31,0	56,0
Eens noch oneens	30	29,4	30,0	86,0
Enigszins mee oneens	10	9,8	10,0	96,0
Oneens	4	3,9	4,0	100,0
Total	100	98,0	100,0	
Missing n.v.t.	2	2,0		
Total	102	100,0		

Bedrijfsdoelstellingen.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
Helemaal mee eens	5	4,9	5,0	5,0
Mee eens	44	43,1	43,6	48,5
Enigszins mee eens	25	24,5	24,8	73,3
Eens noch oneens	12	11,8	11,9	85,1
Enigszins mee oneens	10	9,8	9,9	95,0
Oneens	5	4,9	5,0	100,0
Total	101	99,0	100,0	
Missing n.v.t.	1	1,0		
Total	102	100,0		

Bedrijfsstrategie.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
Helemaal mee eens	2	2,0	2,0	2,0
Mee eens	23	22,5	22,8	24,8
Enigszins mee eens	19	18,6	18,8	43,6
Eens noch oneens	19	18,6	18,8	62,4
Enigszins mee oneens	20	19,6	19,8	82,2
Oneens	13	12,7	12,9	95,0
Helemaal mee oneens	5	4,9	5,0	100,0
Total	101	99,0	100,0	
Missing	n.v.t.	1	1,0	
Total	102	100,0		

Bedrijfsresultaten

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
Helemaal mee eens	4	3,9	4,0	4,0
Mee eens	39	38,2	38,6	42,6
Enigszins mee eens	25	24,5	24,8	67,3
Eens noch oneens	16	15,7	15,8	83,2
Enigszins mee oneens	9	8,8	8,9	92,1
Oneens	6	5,9	5,9	98,0
Helemaal mee oneens	2	2,0	2,0	100,0
Total	101	99,0	100,0	
Missing	n.v.t.	1	1,0	
Total	102	100,0		

Veranderingen in de organisatie

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
Helemaal mee eens	5	4,9	5,0	5,0
Mee eens	33	32,4	32,7	37,6
Enigszins mee eens	34	33,3	33,7	71,3
Eens noch oneens	16	15,7	15,8	87,1
Enigszins mee oneens	6	5,9	5,9	93,1
Oneens	5	4,9	5,0	98,0
Helemaal mee oneens	2	2,0	2,0	100,0
Total	101	99,0	100,0	
Missing	n.v.t.	1	1,0	
Total	102	100,0		

De respondent wil meer informatie ontvangen over:

Individuele taken en verantwoordelijkheden.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
Helemaal mee eens	6	5,9	6,2	6,2
Mee eens	26	25,5	26,8	33,0
Enigszins mee eens	14	13,7	14,4	47,4
Eens noch oneens	20	19,6	20,6	68,0
Enigszins mee oneens	3	2,9	3,1	71,1
Oneens	25	24,5	25,8	96,9
Helemaal mee oneens	3	2,9	3,1	100,0
Total	97	95,1	100,0	
Missing n.v.t.	5	4,9		
Total	102	100,0		

Kwaliteit van eigen resultaten

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
Helemaal mee eens	8	7,8	8,2	8,2
Mee eens	28	27,5	28,9	37,1
Enigszins mee eens	20	19,6	20,6	57,7
Eens noch oneens	16	15,7	16,5	74,2
Enigszins mee oneens	5	4,9	5,2	79,4
Oneens	19	18,6	19,6	99,0
Helemaal mee oneens	1	1,0	1,0	100,0
Total	97	95,1	100,0	
Missing n.v.t.	5	4,9		
Total	102	100,0		

Inhoud lopende projecten.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
Helemaal mee eens	5	4,9	5,3	5,3
Mee eens	33	32,4	35,1	40,4
Enigszins mee eens	21	20,6	22,3	62,8
Eens noch oneens	20	19,6	21,3	84,0
Enigszins mee oneens	1	1,0	1,1	85,1
Oneens	12	11,8	12,8	97,9
Helemaal mee oneens	2	2,0	2,1	100,0
Total	94	92,2	100,0	

Missing	n.v.t.	8	7,8		
Total		102	100,0		

Resultaten van projecten

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	Helemaal mee eens	7	6,9	7,4	7,4
	Mee eens	38	37,3	40,0	47,4
	Enigszins mee eens	22	21,6	23,2	70,5
Valid	Eens noch oneens	17	16,7	17,9	88,4
	Oneens	9	8,8	9,5	97,9
	Helemaal mee oneens	2	2,0	2,1	100,0
	Total	95	93,1	100,0	
Missing	n.v.t.	7	6,9		
Total		102	100,0		

Aankomende projecten.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	Helemaal mee eens	17	16,7	17,7	17,7
	Mee eens	42	41,2	43,8	61,5
	Enigszins mee eens	16	15,7	16,7	78,1
Valid	Eens noch oneens	9	8,8	9,4	87,5
	Oneens	10	9,8	10,4	97,9
	Helemaal mee oneens	2	2,0	2,1	100,0
	Total	96	94,1	100,0	
Missing	n.v.t.	6	5,9		
Total		102	100,0		

Taken en verantwoordelijkheden van de eigen afdeling.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	Helemaal mee eens	7	6,9	7,4	7,4
	Mee eens	24	23,5	25,3	32,6
	Enigszins mee eens	19	18,6	20,0	52,6
Valid	Eens noch oneens	16	15,7	16,8	69,5
	Enigszins mee oneens	2	2,0	2,1	71,6
	Oneens	23	22,5	24,2	95,8
	Helemaal mee oneens	4	3,9	4,2	100,0
	Total	95	93,1	100,0	
Missing	n.v.t.	7	6,9		
Total		102	100,0		

Taken en verantwoordelijkheden van andere afdelingen.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Helemaal mee eens	6	5,9	6,2	6,2
	Mee eens	19	18,6	19,6	25,8
	Enigszins mee eens	31	30,4	32,0	57,7
	Eens noch oneens	19	18,6	19,6	77,3
	Enigszins mee oneens	8	7,8	8,2	85,6
	Oneens	11	10,8	11,3	96,9
	Helemaal mee oneens	3	2,9	3,1	100,0
	Total	97	95,1	100,0	
Missing	n.v.t.	5	4,9		
Total		102	100,0		

Resultaten van andere afdelingen.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Helemaal mee eens	6	5,9	6,1	6,1
	Mee eens	25	24,5	25,5	31,6
	Enigszins mee eens	34	33,3	34,7	66,3
	Eens noch oneens	16	15,7	16,3	82,7
	Enigszins mee oneens	3	2,9	3,1	85,7
	Oneens	12	11,8	12,2	98,0
	Helemaal mee oneens	2	2,0	2,0	100,0
	Total	98	96,1	100,0	
Missing	n.v.t.	4	3,9		
Total		102	100,0		

Innovatie.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Helemaal mee eens	9	8,8	9,2	9,2
	Mee eens	29	28,4	29,6	38,8
	Enigszins mee eens	22	21,6	22,4	61,2
	Eens noch oneens	19	18,6	19,4	80,6
	Enigszins mee oneens	7	6,9	7,1	87,8
	Oneens	9	8,8	9,2	96,9
	Helemaal mee oneens	3	2,9	3,1	100,0
	Total	98	96,1	100,0	
Missing	n.v.t.	4	3,9		

Total	102	100,0		
-------	-----	-------	--	--

Nieuws vanuit HR

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
Helemaal mee eens	6	5,9	6,2	6,2
Mee eens	23	22,5	23,7	29,9
Enigszins mee eens	29	28,4	29,9	59,8
Eens noch oneens	28	27,5	28,9	88,7
Enigszins mee oneens	4	3,9	4,1	92,8
Oneens	5	4,9	5,2	97,9
Helemaal mee oneens	2	2,0	2,1	100,0
Total	97	95,1	100,0	
Missing n.v.t.	5	4,9		
Total	102	100,0		

Nieuws van de ondernemingsraad (OR)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
Helemaal mee eens	6	5,9	6,3	6,3
Mee eens	21	20,6	22,1	28,4
Enigszins mee eens	21	20,6	22,1	50,5
Eens noch oneens	34	33,3	35,8	86,3
Enigszins mee oneens	5	4,9	5,3	91,6
Oneens	6	5,9	6,3	97,9
Helemaal mee oneens	2	2,0	2,1	100,0
Total	95	93,1	100,0	
Missing n.v.t.	7	6,9		
Total	102	100,0		

Nieuws van het Management Team (MT).

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
Helemaal mee eens	11	10,8	11,1	11,1
Mee eens	31	30,4	31,3	42,4
Enigszins mee eens	24	23,5	24,2	66,7
Eens noch oneens	15	14,7	15,2	81,8
Enigszins mee oneens	7	6,9	7,1	88,9
Oneens	10	9,8	10,1	99,0
Helemaal mee oneens	1	1,0	1,0	100,0
Total	99	97,1	100,0	
Missing n.v.t.	3	2,9		

Total	102	100,0		
-------	-----	-------	--	--

Externe communicatie-activiteiten van *.**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
Helemaal mee eens	7	6,9	7,1	7,1
Mee eens	22	21,6	22,2	29,3
Enigszins mee eens	23	22,5	23,2	52,5
Eens noch oneens	27	26,5	27,3	79,8
Enigszins mee oneens	8	7,8	8,1	87,9
Oneens	10	9,8	10,1	98,0
Helemaal mee oneens	2	2,0	2,0	100,0
Total	99	97,1	100,0	
Missing n.v.t.	3	2,9		
Total	102	100,0		

Organisatiemissie

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
Helemaal mee eens	8	7,8	8,0	8,0
Mee eens	35	34,3	35,0	43,0
Enigszins mee eens	24	23,5	24,0	67,0
Eens noch oneens	16	15,7	16,0	83,0
Enigszins mee oneens	5	4,9	5,0	88,0
Oneens	11	10,8	11,0	99,0
Helemaal mee oneens	1	1,0	1,0	100,0
Total	100	98,0	100,0	
Missing n.v.t.	2	2,0		
Total	102	100,0		

Organisatievisie.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
Helemaal mee eens	5	4,9	5,1	5,1
Mee eens	26	25,5	26,5	31,6
Enigszins mee eens	16	15,7	16,3	48,0
Eens noch oneens	24	23,5	24,5	72,4
Enigszins mee oneens	8	7,8	8,2	80,6
Oneens	13	12,7	13,3	93,9
Helemaal mee oneens	6	5,9	6,1	100,0
Total	98	96,1	100,0	

Missing	n.v.t.	4	3,9	
Total		102	100,0	

Bedrijfsprocessen.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
Helemaal mee eens	3	2,9	3,0	3,0
Mee eens	29	28,4	29,0	32,0
Enigszins mee eens	24	23,5	24,0	56,0
Eens noch oneens	22	21,6	22,0	78,0
Enigszins mee oneens	5	4,9	5,0	83,0
Oneens	13	12,7	13,0	96,0
Helemaal mee oneens	4	3,9	4,0	100,0
Total	100	98,0	100,0	
Missing	n.v.t.	2	2,0	
Total	102	100,0		

Bedrijfsdoelstellingen.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
Helemaal mee eens	6	5,9	6,1	6,1
Mee eens	27	26,5	27,3	33,3
Enigszins mee eens	27	26,5	27,3	60,6
Eens noch oneens	15	14,7	15,2	75,8
Enigszins mee oneens	8	7,8	8,1	83,8
Oneens	14	13,7	14,1	98,0
Helemaal mee oneens	2	2,0	2,0	100,0
Total	99	97,1	100,0	
Missing	n.v.t.	3	2,9	
Total	102	100,0		

Bedrijfsstrategie.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
Helemaal mee eens	13	12,7	13,0	13,0
Mee eens	39	38,2	39,0	52,0
Enigszins mee eens	20	19,6	20,0	72,0
Eens noch oneens	12	11,8	12,0	84,0
Enigszins mee oneens	5	4,9	5,0	89,0
Oneens	9	8,8	9,0	98,0
Helemaal mee oneens	2	2,0	2,0	100,0
Total	100	98,0	100,0	

Missing	n.v.t.	2	2,0		
Total		102	100,0		

Bedrijfsresultaten.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Helemaal mee eens	7	6,9	7,1	7,1
	Mee eens	38	37,3	38,4	45,5
	Enigszins mee eens	24	23,5	24,2	69,7
	Eens noch oneens	12	11,8	12,1	81,8
	Enigszins mee oneens	3	2,9	3,0	84,8
	Oneens	12	11,8	12,1	97,0
	Helemaal mee oneens	3	2,9	3,0	100,0
	Total	99	97,1	100,0	
Missing	n.v.t.	3	2,9		
Total		102	100,0		

Veranderingen in de organisatie.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Helemaal mee eens	10	9,8	10,1	10,1
	Mee eens	34	33,3	34,3	44,4
	Enigszins mee eens	19	18,6	19,2	63,6
	Eens noch oneens	18	17,6	18,2	81,8
	Enigszins mee oneens	3	2,9	3,0	84,8
	Oneens	12	11,8	12,1	97,0
	Helemaal mee oneens	3	2,9	3,0	100,0
	Total	99	97,1	100,0	
Missing	n.v.t.	3	2,9		
Total		102	100,0		

De output die hierna volgt gaat over de richtingen waar de informatie vandaan komt. Het is de output van enquêtevraag vier, waarbij meerdere antwoorden mogelijk waren.

\$Individueletakenverantwoordelijkheden Frequencies

		Responses		Percent of Cases
		N	Percent	
Multi resp Individuele taken en verantw ^a	Individuele taken en verantwoordelijkheden. (Collega's van de eigen afdeling)	35	13,9%	34,3%

Individuele taken en verantwoordelijkheden. (Collega's binnen de projectteams)	39	15,5%	38,2%
Individuele taken en verantwoordelijkheden. (Collega's van andere afdelingen)	14	5,6%	13,7%
Individuele taken en verantwoordelijkheden. (De eigen leidinggevende)	84	33,5%	82,4%
Individuele taken en verantwoordelijkheden. (Leidinggevend van projectteams)	50	19,9%	49,0%
Individuele taken en verantwoordelijkheden. (Leidinggevend van andere afdelingen)	10	4,0%	9,8%
Individuele taken en verantwoordelijkheden. (Human Resources (HR))	10	4,0%	9,8%
Individuele taken en verantwoordelijkheden. (Management Team (MT))	7	2,8%	6,9%
Individuele taken en verantwoordelijkheden. (n.v.t.)	2	0,8%	2,0%
Total	251	100,0%	246,1%

a. Dichotomy group tabulated at value 1.

\$kwaliteiteigenwerk Frequencies

		Responses		Percent of Cases
		N	Percent	
multi resp kwaliteit eigen werk ^a	Kwaliteit van eigen resultaten (Collega's van de eigen afdeling)	39	16,3%	38,2%
	Kwaliteit van eigen resultaten (Collega's binnen de projectteams)	41	17,2%	40,2%

Kwaliteit van eigen resultaten (Collega's van andere afdelingen)	19	7,9%	18,6%
Kwaliteit van eigen resultaten (De eigen leidinggevende)	79	33,1%	77,5%
Kwaliteit van eigen resultaten (Leidinggevenden van projectteams)	35	14,6%	34,3%
Kwaliteit van eigen resultaten (Leidinggevenden van andere afdelingen)	12	5,0%	11,8%
Kwaliteit van eigen resultaten (Human Resources (HR))	4	1,7%	3,9%
Kwaliteit van eigen resultaten (De ondernemingsraad (OR))	1	0,4%	1,0%
Kwaliteit van eigen resultaten (Management Team (MT))	6	2,5%	5,9%
Kwaliteit van eigen resultaten (n.v.t.)	3	1,3%	2,9%
Total	239	100,0%	234,3%

a. Dichotomy group tabulated at value 1.

\$inhoudlopendeprojecten Frequencies

		Responses		Percent of Cases
		N	Percent	
multi resp inhoud lopende projecten ^a	Inhoud lopende projecten. (Collega's van de eigen afdeling)	38	17,9%	37,3%
	Inhoud lopende projecten. (Collega's binnen de projectteams)	40	18,9%	39,2%
	Inhoud lopende projecten. (Collega's van andere afdelingen)	19	9,0%	18,6%

Inhoud lopende projecten. (De eigen leidinggevende)	36	17,0%	35,3%
Inhoud lopende projecten. (Leidinggevend van projectteams)	51	24,1%	50,0%
Inhoud lopende projecten. (Leidinggevend van andere afdelingen)	10	4,7%	9,8%
Inhoud lopende projecten. (Human Resources (HR))	2	0,9%	2,0%
Inhoud lopende projecten. (De ondernemingsraad (OR))	1	0,5%	1,0%
Inhoud lopende projecten. (Management Team (MT))	9	4,2%	8,8%
Inhoud lopende projecten. (n.v.t.)	6	2,8%	5,9%
Total	212	100,0%	207,8%

a. Dichotomy group tabulated at value 1.

\$resultatenprojecten Frequencies

		Responses		Percent of Cases
		N	Percent	
multi resp resultaten projecten ^a	Resultaten van projecten (Collega's van de eigen afdeling)	22	12,1%	21,6%
	Resultaten van projecten (Collega's binnen de projectteams)	22	12,1%	21,6%
	Resultaten van projecten (Collega's van andere afdelingen)	13	7,1%	12,7%
	Resultaten van projecten (De eigen leidinggevende)	39	21,4%	38,2%

	Resultaten van projecten (Leidinggevenden van projectteams)	47	25,8%	46,1%
	Resultaten van projecten (Leidinggevenden van andere afdelingen)	11	6,0%	10,8%
	Resultaten van projecten (Human Resources (HR))	1	0,5%	1,0%
	Resultaten van projecten (Management Team (MT))	17	9,3%	16,7%
	Resultaten van projecten (n.v.t.)	10	5,5%	9,8%
Total		182	100,0%	178,4%

a. Dichotomy group tabulated at value 1.

\$aankomendeprojecten Frequencies

		Responses		Percent of Cases
		N	Percent	
multi resp aankomende projecten ^a	Aankomende projecten. (Collega's van de eigen afdeling)	34	18,8%	33,3%
	Aankomende projecten. (Collega's binnen de projectteams)	12	6,6%	11,8%
	Aankomende projecten. (Collega's van andere afdelingen)	21	11,6%	20,6%
	Aankomende projecten. (De eigen leidinggevende)	55	30,4%	53,9%
	Aankomende projecten. (Leidinggevenden van projectteams)	20	11,0%	19,6%
	Aankomende projecten. (Leidinggevenden van andere afdelingen)	14	7,7%	13,7%
	Aankomende projecten. (Human Resources (HR))	1	0,6%	1,0%
	Aankomende projecten. (Management Team (MT))	13	7,2%	12,7%

Aankomende projecten. (n.v.t.)	11	6,1%	10,8%
Total	181	100,0%	177,5%

a. Dichotomy group tabulated at value 1.

\$takenverantwoordeigenafdeling Frequencies

	Responses		Percent of Cases
	N	Percent	
Taken en verantwoordelijkheden van de eigen afdeling. (Collega's van de eigen afdeling)	26	16,5%	25,5%
Taken en verantwoordelijkheden van de eigen afdeling. (Collega's binnen de projectteams)	7	4,4%	6,9%
Taken en verantwoordelijkheden van de eigen afdeling. (Collega's van andere afdelingen)	5	3,2%	4,9%
multi resp taken verantw eigen afdeling ^a Taken en verantwoordelijkheden van de eigen afdeling. (De eigen leidinggevende)	88	55,7%	86,3%
Taken en verantwoordelijkheden van de eigen afdeling. (Leidinggevend van projectteams)	11	7,0%	10,8%
Taken en verantwoordelijkheden van de eigen afdeling. (Leidinggevend van andere afdelingen)	5	3,2%	4,9%
Taken en verantwoordelijkheden van de eigen afdeling. (Human Resources (HR))	2	1,3%	2,0%

	Taken en verantwoordelijkheden van de eigen afdeling. (Management Team (MT))	9	5,7%	8,8%
	Taken en verantwoordelijkheden van de eigen afdeling. (n.v.t.)	5	3,2%	4,9%
Total		158	100,0%	154,9%

a. Dichotomy group tabulated at value 1.

\$takenverantwoordelijkhedenandereafdelingen Frequencies

		Responses		Percent of Cases
		N	Percent	
multi resp taken en verantw andere afdel ^a	Taken en verantwoordelijkheden van andere afdelingen. (Collega's van de eigen afdeling)	14	8,7%	13,7%
	Taken en verantwoordelijkheden van andere afdelingen. (Collega's binnen de projectteams)	13	8,1%	12,7%
	Taken en verantwoordelijkheden van andere afdelingen. (Collega's van andere afdelingen)	20	12,4%	19,6%
	Taken en verantwoordelijkheden van andere afdelingen. (De eigen leidinggevende)	29	18,0%	28,4%
	Taken en verantwoordelijkheden van andere afdelingen. (Leidinggevend van projectteams)	9	5,6%	8,8%

	Taken en verantwoordelijkheden van andere afdelingen. (Leidinggevenden van andere afdelingen)	28	17,4%	27,5%
	Taken en verantwoordelijkheden van andere afdelingen. (Human Resources (HR))	3	1,9%	2,9%
	Taken en verantwoordelijkheden van andere afdelingen. (Management Team (MT))	16	9,9%	15,7%
	Taken en verantwoordelijkheden van andere afdelingen. (n.v.t.)	29	18,0%	28,4%
Total		161	100,0%	157,8%

a. Dichotomy group tabulated at value 1.

\$resultatenandereafdelingen Frequencies

		Responses		Percent of Cases
		N	Percent	
multi resp andere afdelingen ^a	Taken en verantwoordelijkheden van andere afdelingen. (n.v.t.)	29	16,2%	28,4%
	Resultaten van andere afdelingen. (Collega's van de eigen afdeling)	11	6,1%	10,8%
	Resultaten van andere afdelingen. (Collega's binnen de projectteams)	7	3,9%	6,9%
	Resultaten van andere afdelingen. (Collega's van andere afdelingen)	17	9,5%	16,7%
	Resultaten van andere afdelingen. (De eigen leidinggevende)	26	14,5%	25,5%

Resultaten van andere afdelingen. (Leidinggevenden van projectteams)	6	3,4%	5,9%
Resultaten van andere afdelingen. (Leidinggevenden van andere afdelingen)	21	11,7%	20,6%
Resultaten van andere afdelingen. (Human Resources (HR))	2	1,1%	2,0%
Resultaten van andere afdelingen. (De ondernemingsraad (OR))	1	0,6%	1,0%
Resultaten van andere afdelingen. (Management Team (MT))	27	15,1%	26,5%
Resultaten van andere afdelingen. (n.v.t.)	32	17,9%	31,4%
Total	179	100,0%	175,5%

a. Dichotomy group tabulated at value 1.

\$innovatie Frequencies

		Responses		Percent of Cases
		N	Percent	
multi resp innovatie ^a	Innovatie. (Collega's van de eigen afdeling)	25	15,0%	24,5%
	Innovatie. (Collega's binnen de projectteams)	9	5,4%	8,8%
	Innovatie. (Collega's van andere afdelingen)	32	19,2%	31,4%
	Innovatie. (De eigen leidinggevende)	22	13,2%	21,6%
	Innovatie. (Leidinggevenden van projectteams)	10	6,0%	9,8%
	Innovatie. (Leidinggevenden van andere afdelingen)	27	16,2%	26,5%
	Innovatie. (Human Resources (HR))	3	1,8%	2,9%

Innovatie. (De ondernemingsraad (OR))	1	0,6%	1,0%
Innovatie. (Management Team (MT))	23	13,8%	22,5%
Innovatie. (n.v.t.)	15	9,0%	14,7%
Total	167	100,0%	163,7%

a. Dichotomy group tabulated at value 1.

\$nieuwsvanHR Frequencies

		Responses		Percent of Cases
		N	Percent	
multi resp nieuws van HR ^a	Nieuws vanuit HR (Collega's van de eigen afdeling)	9	5,7%	8,8%
	Nieuws vanuit HR (Collega's binnen de projectteams)	3	1,9%	2,9%
	Nieuws vanuit HR (Collega's van andere afdelingen)	9	5,7%	8,8%
	Nieuws vanuit HR (De eigen leidinggevende)	24	15,2%	23,5%
	Nieuws vanuit HR (Leidinggevend van projectteams)	1	0,6%	1,0%
	Nieuws vanuit HR (Leidinggevend van andere afdelingen)	2	1,3%	2,0%
	Nieuws vanuit HR (Human Resources (HR))	90	57,0%	88,2%
	Nieuws vanuit HR (De ondernemingsraad (OR))	10	6,3%	9,8%
	Nieuws vanuit HR (Management Team (MT))	7	4,4%	6,9%
	Nieuws vanuit HR (n.v.t.)	3	1,9%	2,9%
	Total	158	100,0%	154,9%

a. Dichotomy group tabulated at value 1.

\$nieuwsvanOR Frequencies

	Responses	Percent of
--	-----------	------------

	N	Percent	Cases
Nieuws van de ondernemingsraad (OR) (Collega's van de eigen afdeling)	8	5,7%	7,8%
Nieuws van de ondernemingsraad (OR) (Collega's binnen de projectteams)	4	2,9%	3,9%
Nieuws van de ondernemingsraad (OR) (Collega's van andere afdelingen)	7	5,0%	6,9%
Nieuws van de ondernemingsraad (OR) (De eigen leidinggevende)	8	5,7%	7,8%
Nieuws van de ondernemingsraad (OR) (Leidinggevenden van projectteams)	1	0,7%	1,0%
Nieuws van de ondernemingsraad (OR) (Leidinggevenden van andere afdelingen)	2	1,4%	2,0%
Nieuws van de ondernemingsraad (OR) (Human Resources (HR))	7	5,0%	6,9%
Nieuws van de ondernemingsraad (OR) (De ondernemingsraad (OR))	94	67,1%	92,2%
Nieuws van de ondernemingsraad (OR) (Management Team (MT))	4	2,9%	3,9%
Nieuws van de ondernemingsraad (OR) (n.v.t.)	5	3,6%	4,9%
Total	140	100,0%	137,3%

a. Dichotomy group tabulated at value 1.

\$nieuwsvanMT Frequencies

		Responses		Percent of
		N	Percent	Cases
multi resp nieuws van MT ^a	Nieuws van het Management Team (MT) (Collega's van de eigen afdeling)	5	3,3%	4,9%
	Nieuws van het Management Team (MT) (Collega's binnen de projectteams)	3	2,0%	2,9%
	Nieuws van het Management Team (MT) (Collega's van andere afdelingen)	2	1,3%	2,0%
	Nieuws van het Management Team (MT) (De eigen leidinggevende)	37	24,2%	36,3%
	Nieuws van het Management Team (MT) (Leidinggevend van projectteams)	5	3,3%	4,9%
	Nieuws van het Management Team (MT) (Leidinggevend van andere afdelingen)	2	1,3%	2,0%
	Nieuws van het Management Team (MT) (Human Resources (HR))	1	0,7%	1,0%
	Nieuws van het Management Team (MT) (De ondernemingsraad (OR))	5	3,3%	4,9%
	Nieuws van het Management Team (MT) (Management Team (MT))	88	57,5%	86,3%
	Nieuws van het Management Team (MT) (n.v.t.)	5	3,3%	4,9%

Total	153	100,0%	150,0%
-------	-----	--------	--------

a. Dichotomy group tabulated at value 1.

\$externecommactiviteitenDS Frequencies

		Responses		Percent of Cases
		N	Percent	
multi resp externe comm activit ^a	Externe communicatie-activiteiten van ***. (Collega's van de eigen afdeling)	9	6,5%	8,8%
	Externe communicatie-activiteiten van ***. (Collega's binnen de projectteams)	2	1,4%	2,0%
	Externe communicatie-activiteiten van ***. (Collega's van andere afdelingen)	21	15,1%	20,6%
	Externe communicatie-activiteiten van ***. (De eigen leidinggevende)	17	12,2%	16,7%
	Externe communicatie-activiteiten van ***. (Leidinggevenden van projectteams)	5	3,6%	4,9%
	Externe communicatie-activiteiten van ***. (Leidinggevenden van andere afdelingen)	19	13,7%	18,6%
	Externe communicatie-activiteiten van ***. (Human Resources (HR))	8	5,8%	7,8%
	Externe communicatie-activiteiten van ***. (Management Team (MT))	23	16,5%	22,5%
	Externe communicatie-activiteiten van ***. (n.v.t.)	35	25,2%	34,3%
Total		139	100,0%	136,3%

a. Dichotomy group tabulated at value 1.

\$organisatiemissie Frequencies

		Responses		Percent of Cases
		N	Percent	
multi resp organisatiemissie ^a	Organisatiemissie (Collega's van de eigen afdeling)	4	2,8%	3,9%
	Organisatiemissie (Collega's binnen de projectteams)	1	0,7%	1,0%
	Organisatiemissie (Collega's van andere afdelingen)	4	2,8%	3,9%
	Organisatiemissie (De eigen leidinggevende)	36	25,4%	35,3%
	Organisatiemissie (Leidinggevend van projectteams)	2	1,4%	2,0%
	Organisatiemissie (Leidinggevend van andere afdelingen)	2	1,4%	2,0%
	Organisatiemissie (Human Resources (HR))	4	2,8%	3,9%
	Organisatiemissie (De ondernemingsraad (OR))	3	2,1%	2,9%
	Organisatiemissie (Management Team (MT))	78	54,9%	76,5%
	Organisatiemissie (n.v.t.)	8	5,6%	7,8%
	Total	142	100,0%	139,2%

a. Dichotomy group tabulated at value 1.

\$Organisatievisie Frequencies

		Responses		Percent of Cases
		N	Percent	
multi resp organisatievisie ^a	Organisatievisie. (Collega's van de eigen afdeling)	4	2,9%	3,9%
	Organisatievisie. (Collega's binnen de projectteams)	3	2,2%	2,9%

Organisatievisie. (Collega's van andere afdelingen)	8	5,8%	7,8%
Organisatievisie. (De eigen leidinggevende)	31	22,3%	30,4%
Organisatievisie. (Leidinggevend van projectteams)	4	2,9%	3,9%
Organisatievisie. (Leidinggevend van andere afdelingen)	3	2,2%	2,9%
Organisatievisie. (Human Resources (HR))	3	2,2%	2,9%
Organisatievisie. (Management Team (MT))	67	48,2%	65,7%
Organisatievisie. (n.v.t.)	16	11,5%	15,7%
Total	139	100,0%	136,3%

a. Dichotomy group tabulated at value 1.

\$Bedrijfsprocessen Frequencies

		Responses		Percent of Cases
		N	Percent	
multiresp bedrijfsprocessen ^a	Bedrijfsprocessen. (Collega's van de eigen afdeling)	16	9,8%	15,7%
	Bedrijfsprocessen. (Collega's binnen de projectteams)	8	4,9%	7,8%
	Bedrijfsprocessen. (Collega's van andere afdelingen)	21	12,8%	20,6%
	Bedrijfsprocessen. (De eigen leidinggevende)	46	28,0%	45,1%
	Bedrijfsprocessen. (Leidinggevend van projectteams)	10	6,1%	9,8%
	Bedrijfsprocessen. (Leidinggevend van andere afdelingen)	22	13,4%	21,6%
	Bedrijfsprocessen. (Human Resources (HR))	4	2,4%	3,9%

	Bedrijfsprocessen. (De ondernemingsraad (OR))	1	0,6%	1,0%
	Bedrijfsprocessen. (Management Team (MT))	19	11,6%	18,6%
	Bedrijfsprocessen. (n.v.t.)	17	10,4%	16,7%
Total		164	100,0%	160,8%

a. Dichotomy group tabulated at value 1.

\$Bedrijfsdoelstellingen Frequencies

		Responses		Percent of Cases
		N	Percent	
multi resp bedrijfsdoelstellingen ^a	Bedrijfsdoelstellingen. (Collega's van de eigen afdeling)	2	1,3%	2,0%
	Bedrijfsdoelstellingen. (Collega's binnen de projectteams)	1	0,6%	1,0%
	Bedrijfsdoelstellingen. (Collega's van andere afdelingen)	2	1,3%	2,0%
	Bedrijfsdoelstellingen. (De eigen leidinggevende)	49	31,6%	48,0%
	Bedrijfsdoelstellingen. (Leidinggevend van projectteams)	2	1,3%	2,0%
	Bedrijfsdoelstellingen. (Leidinggevend van andere afdelingen)	7	4,5%	6,9%
	Bedrijfsdoelstellingen. (Human Resources (HR))	3	1,9%	2,9%
	Bedrijfsdoelstellingen. (De ondernemingsraad (OR))	2	1,3%	2,0%
	Bedrijfsdoelstellingen. (Management Team (MT))	80	51,6%	78,4%
	Bedrijfsdoelstellingen. (n.v.t.)	7	4,5%	6,9%
	Total	155	100,0%	152,0%

a. Dichotomy group tabulated at value 1.

\$Bedrijfsstrategie Frequencies

		Responses		Percent of Cases
		N	Percent	
multi resp strategie ^a	Bedrijfsstrategie. (Collega's van de eigen afdeling)	4	2,9%	3,9%
	Bedrijfsstrategie. (Collega's binnen de projectteams)	2	1,4%	2,0%
	Bedrijfsstrategie. (Collega's van andere afdelingen)	1	0,7%	1,0%
	Bedrijfsstrategie. (De eigen leidinggevende)	34	24,3%	33,3%
	Bedrijfsstrategie. (Leidinggevendenden van projectteams)	1	0,7%	1,0%
	Bedrijfsstrategie. (Leidinggevendenden van andere afdelingen)	5	3,6%	4,9%
	Bedrijfsstrategie. (Human Resources (HR))	3	2,1%	2,9%
	Bedrijfsstrategie. (De ondernemingsraad (OR))	1	0,7%	1,0%
	Bedrijfsstrategie. (Management Team (MT))	72	51,4%	70,6%
	Bedrijfsstrategie. (n.v.t.)	17	12,1%	16,7%
Total		140	100,0%	137,3%

a. Dichotomy group tabulated at value 1.

\$Bedrijfsresultaten Frequencies

		Responses		Percent of Cases
		N	Percent	
multiresp bedrijfsresultaten ^a	Bedrijfsresultaten. (Collega's van de eigen afdeling)	2	1,4%	2,0%
	Bedrijfsresultaten. (Collega's binnen de projectteams)	2	1,4%	2,0%

	Bedrijfsresultaten. (Collega's van andere afdelingen)	4	2,7%	3,9%
	Bedrijfsresultaten. (De eigen leidinggevende)	39	26,4%	38,2%
	Bedrijfsresultaten. (Leidinggevend van projectteams)	4	2,7%	3,9%
	Bedrijfsresultaten. (Leidinggevend van andere afdelingen)	5	3,4%	4,9%
	Bedrijfsresultaten. (Human Resources (HR))	2	1,4%	2,0%
	Bedrijfsresultaten. (Management Team (MT))	84	56,8%	82,4%
	Bedrijfsresultaten. (n.v.t.)	6	4,1%	5,9%
Total		148	100,0%	145,1%

a. Dichotomy group tabulated at value 1.

Veranderingenorganisatie Frequencies

		Responses		Percent of Cases
		N	Percent	
Multi respons verandering organisatie ^a	Veranderingen in de organisatie. (Collega's van de eigen afdeling)	9	4,3%	8,8%
	Veranderingen in de organisatie. (Collega's binnen de projectteams)	4	1,9%	3,9%
	Veranderingen in de organisatie. (Collega's van andere afdelingen)	5	2,4%	4,9%
	Veranderingen in de organisatie. (De eigen leidinggevende)	51	24,5%	50,0%
	Veranderingen in de organisatie. (Leidinggevend van projectteams)	3	1,4%	2,9%

Veranderingen in de organisatie. (Leidinggevenden van andere afdelingen)	7	3,4%	6,9%
Veranderingen in de organisatie. (Human Resources (HR))	24	11,5%	23,5%
Veranderingen in de organisatie. (De ondernemingsraad (OR))	17	8,2%	16,7%
Veranderingen in de organisatie. (Management Team (MT))	84	40,4%	82,4%
Veranderingen in de organisatie. (n.v.t.)	4	1,9%	3,9%
Total	208	100,0%	203,9%

a. Dichotomy group tabulated at value 1.

De output die hierna volgt gaat over de communicatiemiddelen.

E-mail naar All Mail Users is:

Volledig

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Helemaal mee eens	9	8,8	9,1	9,1
Mee eens	57	55,9	57,6	66,7
Enigszins mee eens	24	23,5	24,2	90,9
Eens noch oneens	9	8,8	9,1	100,0
Total	99	97,1	100,0	
Missing n.v.t.	3	2,9		
Total	102	100,0		

Duidelijk

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Helemaal mee eens	8	7,8	8,1	8,1
Mee eens	59	57,8	59,6	67,7
Enigszins mee eens	25	24,5	25,3	92,9
Eens noch oneens	7	6,9	7,1	100,0
Total	99	97,1	100,0	

Missing	n.v.t.	3	2,9		
Total		102	100,0		

Actueel

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Helemaal mee eens	10	9,8	10,1	10,1
	Mee eens	61	59,8	61,6	71,7
	Enigszins mee eens	18	17,6	18,2	89,9
	Eens noch oneens	10	9,8	10,1	100,0
	Total	99	97,1	100,0	
Missing	n.v.t.	3	2,9		
Total		102	100,0		

Bruikbaar

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Helemaal mee eens	8	7,8	8,1	8,1
	Mee eens	55	53,9	55,6	63,6
	Enigszins mee eens	24	23,5	24,2	87,9
	Eens noch oneens	10	9,8	10,1	98,0
	Enigszins mee oneens	2	2,0	2,0	100,0
	Total	99	97,1	100,0	
Missing	n.v.t.	3	2,9		
Total		102	100,0		

Relevant

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Helemaal mee eens	7	6,9	7,1	7,1
	Mee eens	53	52,0	53,5	60,6
	Enigszins mee eens	26	25,5	26,3	86,9
	Eens noch oneens	10	9,8	10,1	97,0
	Enigszins mee oneens	3	2,9	3,0	100,0
	Total	99	97,1	100,0	
Missing	n.v.t.	3	2,9		
Total		102	100,0		

Op tijd

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Helemaal mee eens	4	3,9	4,0	4,0
	Mee eens	54	52,9	54,5	58,6

	Enigszins mee eens	24	23,5	24,2	82,8
	Eens noch oneens	16	15,7	16,2	99,0
	Enigszins mee oneens	1	1,0	1,0	100,0
	Total	99	97,1	100,0	
Missing	n.v.t.	3	2,9		
Total		102	100,0		

Inhoudelijk correct

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	Helemaal mee eens	7	6,9	7,1	7,1
	Mee eens	63	61,8	63,6	70,7
Valid	Enigszins mee eens	16	15,7	16,2	86,9
	Eens noch oneens	12	11,8	12,1	99,0
	Enigszins mee oneens	1	1,0	1,0	100,0
	Total	99	97,1	100,0	
Missing	n.v.t.	3	2,9		
Total		102	100,0		

Aangepast op mijn behoefte

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	Helemaal mee eens	4	3,9	4,2	4,2
	Mee eens	38	37,3	39,6	43,8
	Enigszins mee eens	23	22,5	24,0	67,7
Valid	Eens noch oneens	22	21,6	22,9	90,6
	Enigszins mee oneens	5	4,9	5,2	95,8
	Oneens	3	2,9	3,1	99,0
	Helemaal mee oneens	1	1,0	1,0	100,0
	Total	96	94,1	100,0	
Missing	n.v.t.	6	5,9		
Total		102	100,0		

E-mail met een Algemene Mededeling is:**Volledig**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	Mee eens	30	29,4	30,0	30,0
Valid	Enigszins mee eens	32	31,4	32,0	62,0
	Eens noch oneens	23	22,5	23,0	85,0
	Enigszins mee oneens	8	7,8	8,0	93,0

	Oneens	6	5,9	6,0	99,0
	Helemaal mee oneens	1	1,0	1,0	100,0
	Total	100	98,0	100,0	
Missing	n.v.t.	2	2,0		
Total		102	100,0		

Duidelijk

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	Helemaal mee eens	2	2,0	2,0	2,0
	Mee eens	41	40,2	41,0	43,0
	Enigszins mee eens	27	26,5	27,0	70,0
	Eens noch oneens	18	17,6	18,0	88,0
Valid	Enigszins mee oneens	9	8,8	9,0	97,0
	Oneens	1	1,0	1,0	98,0
	Helemaal mee oneens	2	2,0	2,0	100,0
	Total	100	98,0	100,0	
Missing	n.v.t.	2	2,0		
Total		102	100,0		

Actueel

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	Helemaal mee eens	7	6,9	7,0	7,0
	Mee eens	45	44,1	45,0	52,0
	Enigszins mee eens	20	19,6	20,0	72,0
	Eens noch oneens	16	15,7	16,0	88,0
Valid	Enigszins mee oneens	6	5,9	6,0	94,0
	Oneens	5	4,9	5,0	99,0
	Helemaal mee oneens	1	1,0	1,0	100,0
	Total	100	98,0	100,0	
Missing	n.v.t.	2	2,0		
Total		102	100,0		

Bruikbaar

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	Mee eens	40	39,2	40,0	40,0
	Enigszins mee eens	30	29,4	30,0	70,0
Valid	Eens noch oneens	23	22,5	23,0	93,0
	Enigszins mee oneens	5	4,9	5,0	98,0
	Oneens	2	2,0	2,0	100,0

Total	100	98,0	100,0
Missing n.v.t.	2	2,0	
Total	102	100,0	

Relevant

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Helemaal mee eens	2	2,0	2,0	2,0
Mee eens	41	40,2	41,0	43,0
Enigszins mee eens	32	31,4	32,0	75,0
Valid Eens noch oneens	21	20,6	21,0	96,0
Enigszins mee oneens	3	2,9	3,0	99,0
Oneens	1	1,0	1,0	100,0
Total	100	98,0	100,0	
Missing n.v.t.	2	2,0		
Total	102	100,0		

Op tijd

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Helemaal mee eens	1	1,0	1,0	1,0
Mee eens	36	35,3	37,5	38,5
Enigszins mee eens	25	24,5	26,0	64,6
Valid Eens noch oneens	29	28,4	30,2	94,8
Enigszins mee oneens	2	2,0	2,1	96,9
Oneens	3	2,9	3,1	100,0
Total	96	94,1	100,0	
Missing n.v.t.	6	5,9		
Total	102	100,0		

Inhoudelijk correct

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Mee eens	45	44,1	45,0	45,0
Enigszins mee eens	26	25,5	26,0	71,0
Valid Eens noch oneens	24	23,5	24,0	95,0
Enigszins mee oneens	5	4,9	5,0	100,0
Total	100	98,0	100,0	
Missing n.v.t.	2	2,0		
Total	102	100,0		

Aangepast op mijn behoefte

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
Helemaal mee eens	3	2,9	3,1	3,1
Mee eens	24	23,5	24,5	27,6
Enigszins mee eens	21	20,6	21,4	49,0
Eens noch oneens	34	33,3	34,7	83,7
Enigszins mee oneens	11	10,8	11,2	94,9
Oneens	3	2,9	3,1	98,0
Helemaal mee oneens	2	2,0	2,0	100,0
Total	98	96,1	100,0	
Missing	n.v.t.	4	3,9	
Total	102	100,0		

Informatie op intranet is:**Volledig**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
Helemaal mee eens	4	3,9	4,3	4,3
Mee eens	39	38,2	41,5	45,7
Enigszins mee eens	36	35,3	38,3	84,0
Eens noch oneens	7	6,9	7,4	91,5
Enigszins mee oneens	3	2,9	3,2	94,7
Oneens	4	3,9	4,3	98,9
Helemaal mee oneens	1	1,0	1,1	100,0
Total	94	92,2	100,0	
Missing	n.v.t.	8	7,8	
Total	102	100,0		

Duidelijk

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
Helemaal mee eens	4	3,9	4,3	4,3
Mee eens	52	51,0	55,3	59,6
Enigszins mee eens	28	27,5	29,8	89,4
Eens noch oneens	6	5,9	6,4	95,7
Enigszins mee oneens	1	1,0	1,1	96,8
Oneens	2	2,0	2,1	98,9
Helemaal mee oneens	1	1,0	1,1	100,0
Total	94	92,2	100,0	

Missing	n.v.t.	8	7,8	
Total		102	100,0	

Actueel

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
Helemaal mee eens	5	4,9	5,3	5,3
Mee eens	42	41,2	44,7	50,0
Enigszins mee eens	28	27,5	29,8	79,8
Eens noch oneens	9	8,8	9,6	89,4
Enigszins mee oneens	5	4,9	5,3	94,7
Oneens	4	3,9	4,3	98,9
Helemaal mee oneens	1	1,0	1,1	100,0
Total	94	92,2	100,0	
Missing	n.v.t.	8	7,8	
Total	102	100,0		

Bruikbaar

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
Helemaal mee eens	3	2,9	3,2	3,2
Mee eens	50	49,0	53,2	56,4
Enigszins mee eens	24	23,5	25,5	81,9
Eens noch oneens	10	9,8	10,6	92,6
Enigszins mee oneens	3	2,9	3,2	95,7
Oneens	3	2,9	3,2	98,9
Helemaal mee oneens	1	1,0	1,1	100,0
Total	94	92,2	100,0	
Missing	n.v.t.	8	7,8	
Total	102	100,0		

Relevant

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
Helemaal mee eens	6	5,9	6,4	6,4
Mee eens	52	51,0	55,3	61,7
Enigszins mee eens	21	20,6	22,3	84,0
Eens noch oneens	10	9,8	10,6	94,7
Enigszins mee oneens	2	2,0	2,1	96,8
Oneens	2	2,0	2,1	98,9
Helemaal mee oneens	1	1,0	1,1	100,0
Total	94	92,2	100,0	

Missing	n.v.t.	8	7,8	
Total		102	100,0	

Op tijd

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
Helemaal mee eens	4	3,9	4,3	4,3
Mee eens	33	32,4	35,1	39,4
Enigszins mee eens	28	27,5	29,8	69,1
Eens noch oneens	15	14,7	16,0	85,1
Enigszins mee oneens	7	6,9	7,4	92,6
Oneens	5	4,9	5,3	97,9
Helemaal mee oneens	2	2,0	2,1	100,0
Total	94	92,2	100,0	
Missing	n.v.t.	8	7,8	
Total	102	100,0		

Inhoudelijk correct

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
Helemaal mee eens	3	2,9	3,2	3,2
Mee eens	54	52,9	57,4	60,6
Enigszins mee eens	23	22,5	24,5	85,1
Eens noch oneens	9	8,8	9,6	94,7
Enigszins mee oneens	2	2,0	2,1	96,8
Oneens	2	2,0	2,1	98,9
Helemaal mee oneens	1	1,0	1,1	100,0
Total	94	92,2	100,0	
Missing	n.v.t.	8	7,8	
Total	102	100,0		

Aangepast op mijn behoefte

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
Helemaal mee eens	4	3,9	4,3	4,3
Mee eens	38	37,3	41,3	45,7
Enigszins mee eens	22	21,6	23,9	69,6
Eens noch oneens	21	20,6	22,8	92,4
Enigszins mee oneens	1	1,0	1,1	93,5
Oneens	5	4,9	5,4	98,9
Helemaal mee oneens	1	1,0	1,1	100,0
Total	92	90,2	100,0	

Missing	n.v.t.	10	9,8		
Total		102	100,0		

Informatie in het afdelingsoverleg is:**Volledig**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Helemaal mee eens	7	6,9	10,0	10,0
	Mee eens	31	30,4	44,3	54,3
	Enigszins mee eens	28	27,5	40,0	94,3
	Eens noch oneens	2	2,0	2,9	97,1
	Oneens	1	1,0	1,4	98,6
	Helemaal mee oneens	1	1,0	1,4	100,0
	Total	70	68,6	100,0	
Missing	n.v.t.	32	31,4		
Total		102	100,0		

Duidelijk

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Helemaal mee eens	6	5,9	8,6	8,6
	Mee eens	40	39,2	57,1	65,7
	Enigszins mee eens	18	17,6	25,7	91,4
	Eens noch oneens	4	3,9	5,7	97,1
	Oneens	1	1,0	1,4	98,6
	Helemaal mee oneens	1	1,0	1,4	100,0
	Total	70	68,6	100,0	
Missing	n.v.t.	32	31,4		
Total		102	100,0		

Actueel

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Helemaal mee eens	6	5,9	8,6	8,6
	Mee eens	45	44,1	64,3	72,9
	Enigszins mee eens	13	12,7	18,6	91,4
	Eens noch oneens	2	2,0	2,9	94,3
	Enigszins mee oneens	1	1,0	1,4	95,7
	Oneens	2	2,0	2,9	98,6
	Helemaal mee oneens	1	1,0	1,4	100,0
	Total	70	68,6	100,0	
Missing	n.v.t.	32	31,4		

Total	102	100,0		
-------	-----	-------	--	--

Bruikbaar

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
Helemaal mee eens	8	7,8	11,4	11,4
Mee eens	40	39,2	57,1	68,6
Enigszins mee eens	15	14,7	21,4	90,0
Eens noch oneens	4	3,9	5,7	95,7
Enigszins mee oneens	1	1,0	1,4	97,1
Oneens	1	1,0	1,4	98,6
Helemaal mee oneens	1	1,0	1,4	100,0
Total	70	68,6	100,0	
Missing n.v.t.	32	31,4		
Total	102	100,0		

Relevant

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
Helemaal mee eens	9	8,8	12,9	12,9
Mee eens	40	39,2	57,1	70,0
Enigszins mee eens	17	16,7	24,3	94,3
Eens noch oneens	2	2,0	2,9	97,1
Oneens	1	1,0	1,4	98,6
Helemaal mee oneens	1	1,0	1,4	100,0
Total	70	68,6	100,0	
Missing n.v.t.	32	31,4		
Total	102	100,0		

Op tijd

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
Helemaal mee eens	5	4,9	7,1	7,1
Mee eens	34	33,3	48,6	55,7
Enigszins mee eens	22	21,6	31,4	87,1
Eens noch oneens	4	3,9	5,7	92,9
Enigszins mee oneens	2	2,0	2,9	95,7
Oneens	2	2,0	2,9	98,6
Helemaal mee oneens	1	1,0	1,4	100,0
Total	70	68,6	100,0	
Missing n.v.t.	32	31,4		

Total	102	100,0		
-------	-----	-------	--	--

Inhoudelijk correct

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
Helemaal mee eens	6	5,9	8,6	8,6
Mee eens	42	41,2	60,0	68,6
Enigszins mee eens	18	17,6	25,7	94,3
Eens noch oneens	3	2,9	4,3	98,6
Helemaal mee oneens	1	1,0	1,4	100,0
Total	70	68,6	100,0	
Missing n.v.t.	32	31,4		
Total	102	100,0		

Aangepast op mijn behoefte

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
Helemaal mee eens	6	5,9	8,6	8,6
Mee eens	31	30,4	44,3	52,9
Enigszins mee eens	22	21,6	31,4	84,3
Eens noch oneens	8	7,8	11,4	95,7
Enigszins mee oneens	1	1,0	1,4	97,1
Oneens	1	1,0	1,4	98,6
Helemaal mee oneens	1	1,0	1,4	100,0
Total	70	68,6	100,0	
Missing n.v.t.	32	31,4		
Total	102	100,0		

Informatie in het projectoverleg is:**Volledig**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
Helemaal mee eens	1	1,0	1,3	1,3
Mee eens	22	21,6	28,9	30,3
Enigszins mee eens	25	24,5	32,9	63,2
Eens noch oneens	25	24,5	32,9	96,1
Enigszins mee oneens	2	2,0	2,6	98,7
Oneens	1	1,0	1,3	100,0
Total	76	74,5	100,0	
Missing n.v.t.	26	25,5		
Total	102	100,0		

Duidelijk

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Helemaal mee eens	4	3,9	5,1	5,1
	Mee eens	40	39,2	51,3	56,4
	Enigszins mee eens	23	22,5	29,5	85,9
	Eens noch oneens	10	9,8	12,8	98,7
	Enigszins mee oneens	1	1,0	1,3	100,0
	Total	78	76,5	100,0	
Missing	n.v.t.	24	23,5		
Total		102	100,0		

Actueel

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Helemaal mee eens	2	2,0	2,6	2,6
	Mee eens	34	33,3	44,7	47,4
	Enigszins mee eens	23	22,5	30,3	77,6
	Eens noch oneens	17	16,7	22,4	100,0
	Total	76	74,5	100,0	
Missing	n.v.t.	26	25,5		
Total		102	100,0		

Bruikbaar

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Helemaal mee eens	3	2,9	3,9	3,9
	Mee eens	19	18,6	24,7	28,6
	Enigszins mee eens	25	24,5	32,5	61,0
	Eens noch oneens	23	22,5	29,9	90,9
	Enigszins mee oneens	6	5,9	7,8	98,7
	Oneens	1	1,0	1,3	100,0
	Total	77	75,5	100,0	
Missing	n.v.t.	25	24,5		
Total		102	100,0		

Relevant

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Helemaal mee eens	4	3,9	5,1	5,1
	Mee eens	26	25,5	33,3	38,5

	Enigszins mee eens	20	19,6	25,6	64,1
	Eens noch oneens	24	23,5	30,8	94,9
	Enigszins mee oneens	4	3,9	5,1	100,0
	Total	78	76,5	100,0	
Missing	n.v.t.	24	23,5		
Total		102	100,0		

Op tijd

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	Helemaal mee eens	2	2,0	2,7	2,7
	Mee eens	21	20,6	28,0	30,7
Valid	Enigszins mee eens	20	19,6	26,7	57,3
	Eens noch oneens	31	30,4	41,3	98,7
	Enigszins mee oneens	1	1,0	1,3	100,0
	Total	75	73,5	100,0	
Missing	n.v.t.	27	26,5		
Total		102	100,0		

Inhoudelijk correct

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	Helemaal mee eens	2	2,0	2,7	2,7
	Mee eens	33	32,4	44,0	46,7
Valid	Enigszins mee eens	24	23,5	32,0	78,7
	Eens noch oneens	16	15,7	21,3	100,0
	Total	75	73,5	100,0	
Missing	n.v.t.	27	26,5		
Total		102	100,0		

Aangepast op mijn behoefte

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	Helemaal mee eens	2	2,0	2,7	2,7
	Mee eens	13	12,7	17,6	20,3
	Enigszins mee eens	21	20,6	28,4	48,6
Valid	Eens noch oneens	26	25,5	35,1	83,8
	Enigszins mee oneens	10	9,8	13,5	97,3
	Oneens	2	2,0	2,7	100,0
	Total	74	72,5	100,0	
Missing	n.v.t.	28	27,5		

Total	102	100,0		
-------	-----	-------	--	--

Informatie tijdens de Kennislunchsessies is:**Volledig**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Helemaal mee eens	1	1,0	1,1	1,1
	Mee eens	23	22,5	24,5	25,5
	Enigszins mee eens	37	36,3	39,4	64,9
	Eens noch oneens	22	21,6	23,4	88,3
	Enigszins mee oneens	7	6,9	7,4	95,7
	Oneens	4	3,9	4,3	100,0
	Total	94	92,2	100,0	
Missing	n.v.t.	8	7,8		
Total		102	100,0		

Duidelijk

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Helemaal mee eens	4	3,9	4,3	4,3
	Mee eens	41	40,2	43,6	47,9
	Enigszins mee eens	32	31,4	34,0	81,9
	Eens noch oneens	11	10,8	11,7	93,6
	Enigszins mee oneens	3	2,9	3,2	96,8
	Oneens	3	2,9	3,2	100,0
	Total	94	92,2	100,0	
Missing	n.v.t.	8	7,8		
Total		102	100,0		

Actueel

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Helemaal mee eens	4	3,9	4,3	4,3
	Mee eens	51	50,0	54,3	58,5
	Enigszins mee eens	22	21,6	23,4	81,9
	Eens noch oneens	15	14,7	16,0	97,9
	Oneens	2	2,0	2,1	100,0
	Total	94	92,2	100,0	
Missing	n.v.t.	8	7,8		
Total		102	100,0		

Bruikbaar

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Helemaal mee eens	1	1,0	1,1	1,1
	Mee eens	37	36,3	39,4	40,4
	Enigszins mee eens	28	27,5	29,8	70,2
	Eens noch oneens	21	20,6	22,3	92,6
	Enigszins mee oneens	4	3,9	4,3	96,8
	Oneens	3	2,9	3,2	100,0
	Total	94	92,2	100,0	
Missing	n.v.t.	8	7,8		
Total		102	100,0		

Relevant

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Helemaal mee eens	12	11,8	12,8	12,8
	Mee eens	43	42,2	45,7	58,5
	Enigszins mee eens	27	26,5	28,7	87,2
	Eens noch oneens	11	10,8	11,7	98,9
	Oneens	1	1,0	1,1	100,0
	Total	94	92,2	100,0	
Missing	n.v.t.	8	7,8		
Total		102	100,0		

Op tijd

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Helemaal mee eens	1	1,0	1,1	1,1
	Mee eens	33	32,4	35,1	36,2
	Enigszins mee eens	25	24,5	26,6	62,8
	Eens noch oneens	25	24,5	26,6	89,4
	Enigszins mee oneens	6	5,9	6,4	95,7
	Oneens	4	3,9	4,3	100,0
	Total	94	92,2	100,0	
Missing	n.v.t.	8	7,8		
Total		102	100,0		

Inhoudelijk correct

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Helemaal mee eens	3	2,9	3,3	3,3
	Mee eens	43	42,2	46,7	50,0

	Enigszins mee eens	23	22,5	25,0	75,0
	Eens noch oneens	21	20,6	22,8	97,8
	Enigszins mee oneens	1	1,0	1,1	98,9
	Oneens	1	1,0	1,1	100,0
	Total	92	90,2	100,0	
Missing	n.v.t.	10	9,8		
Total		102	100,0		

Aangepast op mijn behoefte

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	Mee eens	20	19,6	21,7	21,7
	Enigszins mee eens	27	26,5	29,3	51,1
	Eens noch oneens	34	33,3	37,0	88,0
	Enigszins mee oneens	8	7,8	8,7	96,7
	Oneens	3	2,9	3,3	100,0
	Total	92	90,2	100,0	
Missing	n.v.t.	10	9,8		
Total		102	100,0		

Informatie in de * Dialoog is:****Volledig**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	Mee eens	10	9,8	13,2	13,2
	Enigszins mee eens	17	16,7	22,4	35,5
	Eens noch oneens	27	26,5	35,5	71,1
	Enigszins mee oneens	10	9,8	13,2	84,2
	Oneens	11	10,8	14,5	98,7
	Helemaal mee oneens	1	1,0	1,3	100,0
	Total	76	74,5	100,0	
Missing	n.v.t.	26	25,5		
Total		102	100,0		

Duidelijk

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	Mee eens	16	15,7	21,1	21,1
	Enigszins mee eens	22	21,6	28,9	50,0
	Eens noch oneens	24	23,5	31,6	81,6
	Enigszins mee oneens	4	3,9	5,3	86,8
	Oneens	9	8,8	11,8	98,7

	Helemaal mee oneens	1	1,0	1,3	100,0
	Total	76	74,5	100,0	
Missing	n.v.t.	26	25,5		
Total		102	100,0		

Actueel

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	Helemaal mee eens	1	1,0	1,3	1,3
	Mee eens	14	13,7	18,4	19,7
	Enigszins mee eens	18	17,6	23,7	43,4
Valid	Eens noch oneens	24	23,5	31,6	75,0
	Enigszins mee oneens	7	6,9	9,2	84,2
	Oneens	10	9,8	13,2	97,4
	Helemaal mee oneens	2	2,0	2,6	100,0
	Total	76	74,5	100,0	
Missing	n.v.t.	26	25,5		
Total		102	100,0		

Bruikbaar

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	Mee eens	11	10,8	14,5	14,5
	Enigszins mee eens	22	21,6	28,9	43,4
	Eens noch oneens	27	26,5	35,5	78,9
Valid	Enigszins mee oneens	7	6,9	9,2	88,2
	Oneens	7	6,9	9,2	97,4
	Helemaal mee oneens	2	2,0	2,6	100,0
	Total	76	74,5	100,0	
Missing	n.v.t.	26	25,5		
Total		102	100,0		

Relevant

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	Mee eens	12	11,8	15,8	15,8
	Enigszins mee eens	23	22,5	30,3	46,1
	Eens noch oneens	26	25,5	34,2	80,3
Valid	Enigszins mee oneens	6	5,9	7,9	88,2
	Oneens	7	6,9	9,2	97,4
	Helemaal mee oneens	2	2,0	2,6	100,0
	Total	76	74,5	100,0	

Missing	n.v.t.	26	25,5		
Total		102	100,0		

Op tijd

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	Mee eens	10	9,8	13,3	13,3
	Enigszins mee eens	16	15,7	21,3	34,7
	Eens noch oneens	37	36,3	49,3	84,0
Valid	Enigszins mee oneens	6	5,9	8,0	92,0
	Oneens	4	3,9	5,3	97,3
	Helemaal mee oneens	2	2,0	2,7	100,0
	Total	75	73,5	100,0	
Missing	n.v.t.	27	26,5		
Total		102	100,0		

Inhoudelijk correct

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	Mee eens	20	19,6	27,0	27,0
	Enigszins mee eens	16	15,7	21,6	48,6
	Eens noch oneens	32	31,4	43,2	91,9
Valid	Enigszins mee oneens	2	2,0	2,7	94,6
	Oneens	3	2,9	4,1	98,6
	Helemaal mee oneens	1	1,0	1,4	100,0
	Total	74	72,5	100,0	
Missing	n.v.t.	28	27,5		
Total		102	100,0		

Aangepast op mijn behoefte

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	Helemaal mee eens	1	1,0	1,4	1,4
	Mee eens	8	7,8	11,1	12,5
	Enigszins mee eens	13	12,7	18,1	30,6
Valid	Eens noch oneens	26	25,5	36,1	66,7
	Enigszins mee oneens	8	7,8	11,1	77,8
	Oneens	13	12,7	18,1	95,8
	Helemaal mee oneens	3	2,9	4,2	100,0
	Total	72	70,6	100,0	
Missing	n.v.t.	30	29,4		
Total		102	100,0		

Informatiemateriaal bij de koffeecorner is:**Volledig**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
Helemaal mee eens	2	2,0	2,1	2,1
Mee eens	13	12,7	13,4	15,5
Enigszins mee eens	25	24,5	25,8	41,2
Eens noch oneens	26	25,5	26,8	68,0
Enigszins mee oneens	19	18,6	19,6	87,6
Oneens	9	8,8	9,3	96,9
Helemaal mee oneens	3	2,9	3,1	100,0
Total	97	95,1	100,0	
Missing n.v.t.	5	4,9		
Total	102	100,0		

Duidelijk

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
Helemaal mee eens	4	3,9	4,0	4,0
Mee eens	18	17,6	18,2	22,2
Enigszins mee eens	30	29,4	30,3	52,5
Eens noch oneens	26	25,5	26,3	78,8
Enigszins mee oneens	14	13,7	14,1	92,9
Oneens	5	4,9	5,1	98,0
Helemaal mee oneens	2	2,0	2,0	100,0
Total	99	97,1	100,0	
Missing n.v.t.	3	2,9		
Total	102	100,0		

Actueel

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
Helemaal mee eens	20	19,6	20,2	20,2
Mee eens	36	35,3	36,4	56,6
Enigszins mee eens	23	22,5	23,2	79,8
Eens noch oneens	15	14,7	15,2	94,9
Enigszins mee oneens	2	2,0	2,0	97,0
Oneens	3	2,9	3,0	100,0
Total	99	97,1	100,0	
Missing n.v.t.	3	2,9		
Total	102	100,0		

Bruikbaar

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Helemaal mee eens	4	3,9	4,0	4,0
Mee eens	27	26,5	27,3	31,3
Enigszins mee eens	31	30,4	31,3	62,6
Valid Eens noch oneens	27	26,5	27,3	89,9
Enigszins mee oneens	3	2,9	3,0	92,9
Oneens	7	6,9	7,1	100,0
Total	99	97,1	100,0	
Missing n.v.t.	3	2,9		
Total	102	100,0		

Relevant

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Helemaal mee eens	7	6,9	7,1	7,1
Mee eens	29	28,4	29,3	36,4
Enigszins mee eens	26	25,5	26,3	62,6
Valid Eens noch oneens	26	25,5	26,3	88,9
Enigszins mee oneens	8	7,8	8,1	97,0
Oneens	3	2,9	3,0	100,0
Total	99	97,1	100,0	
Missing n.v.t.	3	2,9		
Total	102	100,0		

Op tijd

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Helemaal mee eens	5	4,9	5,3	5,3
Mee eens	26	25,5	27,4	32,6
Enigszins mee eens	24	23,5	25,3	57,9
Valid Eens noch oneens	31	30,4	32,6	90,5
Enigszins mee oneens	6	5,9	6,3	96,8
Oneens	3	2,9	3,2	100,0
Total	95	93,1	100,0	
Missing n.v.t.	7	6,9		
Total	102	100,0		

Inhoudelijk correct

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
--	-----------	---------	---------------	--------------------

	Helemaal mee eens	3	2,9	3,1	3,1
	Mee eens	10	9,8	10,3	13,4
	Enigszins mee eens	21	20,6	21,6	35,1
Valid	Eens noch oneens	40	39,2	41,2	76,3
	Enigszins mee oneens	11	10,8	11,3	87,6
	Oneens	10	9,8	10,3	97,9
	Helemaal mee oneens	2	2,0	2,1	100,0
	Total	97	95,1	100,0	
Missing	n.v.t.	5	4,9		
Total		102	100,0		

Aangepast op mijn behoefte

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	Helemaal mee eens	5	4,9	5,4	5,4
	Mee eens	20	19,6	21,7	27,2
	Enigszins mee eens	22	21,6	23,9	51,1
Valid	Eens noch oneens	30	29,4	32,6	83,7
	Enigszins mee oneens	6	5,9	6,5	90,2
	Oneens	7	6,9	7,6	97,8
	Helemaal mee oneens	2	2,0	2,2	100,0
	Total	92	90,2	100,0	
Missing	n.v.t.	10	9,8		
Total		102	100,0		

Informatie in de 'wandelgangen'/informeel is:**Volledig**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	Helemaal mee eens	2	2,0	2,0	2,0
	Mee eens	13	12,7	12,7	14,7
	Enigszins mee eens	25	24,5	24,5	39,2
	Eens noch oneens	26	25,5	25,5	64,7
Valid	Enigszins mee oneens	19	18,6	18,6	83,3
	Oneens	9	8,8	8,8	92,2
	Helemaal mee oneens	3	2,9	2,9	95,1
	n.v.t.	5	4,9	4,9	100,0
	Total	102	100,0	100,0	

Duidelijk

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Helemaal mee eens	4	3,9	3,9	3,9
Mee eens	18	17,6	17,6	21,6
Enigszins mee eens	30	29,4	29,4	51,0
Eens noch oneens	26	25,5	25,5	76,5
Enigszins mee oneens	14	13,7	13,7	90,2
Oneens	5	4,9	4,9	95,1
Helemaal mee oneens	2	2,0	2,0	97,1
n.v.t.	3	2,9	2,9	100,0
Total	102	100,0	100,0	

Actueel

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Helemaal mee eens	20	19,6	19,6	19,6
Mee eens	36	35,3	35,3	54,9
Enigszins mee eens	23	22,5	22,5	77,5
Eens noch oneens	15	14,7	14,7	92,2
Enigszins mee oneens	2	2,0	2,0	94,1
Oneens	3	2,9	2,9	97,1
n.v.t.	3	2,9	2,9	100,0
Total	102	100,0	100,0	

Bruikbaar

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Helemaal mee eens	4	3,9	3,9	3,9
Mee eens	27	26,5	26,5	30,4
Enigszins mee eens	31	30,4	30,4	60,8
Eens noch oneens	27	26,5	26,5	87,3
Enigszins mee oneens	3	2,9	2,9	90,2
Oneens	7	6,9	6,9	97,1
n.v.t.	3	2,9	2,9	100,0
Total	102	100,0	100,0	

Relevant

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Helemaal mee eens	7	6,9	6,9	6,9
Mee eens	29	28,4	28,4	35,3

Enigszins mee eens	26	25,5	25,5	60,8
Eens noch oneens	26	25,5	25,5	86,3
Enigszins mee oneens	8	7,8	7,8	94,1
Oneens	3	2,9	2,9	97,1
n.v.t.	3	2,9	2,9	100,0
Total	102	100,0	100,0	

Op tijd

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
Helemaal mee eens	5	4,9	4,9	4,9
Mee eens	26	25,5	25,5	30,4
Enigszins mee eens	24	23,5	23,5	53,9
Eens noch oneens	31	30,4	30,4	84,3
Enigszins mee oneens	6	5,9	5,9	90,2
Oneens	3	2,9	2,9	93,1
n.v.t.	7	6,9	6,9	100,0
Total	102	100,0	100,0	

Inhoudelijk correct

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
Helemaal mee eens	3	2,9	2,9	2,9
Mee eens	10	9,8	9,8	12,7
Enigszins mee eens	21	20,6	20,6	33,3
Eens noch oneens	40	39,2	39,2	72,5
Enigszins mee oneens	11	10,8	10,8	83,3
Oneens	10	9,8	9,8	93,1
Helemaal mee oneens	2	2,0	2,0	95,1
n.v.t.	5	4,9	4,9	100,0
Total	102	100,0	100,0	

Aangepast op mijn behoefte

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
Helemaal mee eens	5	4,9	4,9	4,9
Mee eens	20	19,6	19,6	24,5
Enigszins mee eens	22	21,6	21,6	46,1
Eens noch oneens	30	29,4	29,4	75,5
Enigszins mee oneens	6	5,9	5,9	81,4
Oneens	7	6,9	6,9	88,2

Helemaal mee oneens	2	2,0	2,0	90,2
n.v.t.	10	9,8	9,8	100,0
Total	102	100,0	100,0	

Rapportcijfers per communicatiemiddel:**E-mail naar All Mail Users**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
2	3	2,9	4,5	4,5
3	1	1,0	1,5	6,1
4	2	2,0	3,0	9,1
5	6	5,9	9,1	18,2
Valid 6	16	15,7	24,2	42,4
8	31	30,4	47,0	89,4
9	4	3,9	6,1	95,5
10	3	2,9	4,5	100,0
Total	66	64,7	100,0	
Missing 7	36	35,3		
Total	102	100,0		

E-mail met Algemene Mededelingen

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
2	1	1,0	1,5	1,5
4	1	1,0	1,5	2,9
5	5	4,9	7,4	10,3
Valid 6	15	14,7	22,1	32,4
8	32	31,4	47,1	79,4
9	10	9,8	14,7	94,1
10	4	3,9	5,9	100,0
Total	68	66,7	100,0	
Missing 7	34	33,3		
Total	102	100,0		

Intranet

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
2	3	2,9	4,0	4,0
3	2	2,0	2,7	6,7
Valid 4	5	4,9	6,7	13,3
5	14	13,7	18,7	32,0
6	24	23,5	32,0	64,0

8	21	20,6	28,0	92,0
9	4	3,9	5,3	97,3
10	2	2,0	2,7	100,0
Total	75	73,5	100,0	
Missing 7	27	26,5		
Total	102	100,0		

Afdelingsoverleg

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	2	2,0	3,0	3,0
2	2	2,0	3,0	6,0
3	1	1,0	1,5	7,5
4	4	3,9	6,0	13,4
5	4	3,9	6,0	19,4
Valid 6	16	15,7	23,9	43,3
8	23	22,5	34,3	77,6
9	9	8,8	13,4	91,0
10	3	2,9	4,5	95,5
0	3	2,9	4,5	100,0
Total	67	65,7	100,0	
Missing 7	35	34,3		
Total	102	100,0		

Projectoverleg

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
2	2	2,0	2,5	2,5
3	1	1,0	1,3	3,8
4	1	1,0	1,3	5,0
5	7	6,9	8,8	13,8
Valid 6	12	11,8	15,0	28,8
8	31	30,4	38,8	67,5
9	15	14,7	18,8	86,3
10	5	4,9	6,3	92,5
0	6	5,9	7,5	100,0
Total	80	78,4	100,0	
Missing 7	22	21,6		

Total	102	100,0		
-------	-----	-------	--	--

Kennislunchsessies

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
2	2	2,0	2,6	2,6
3	1	1,0	1,3	3,8
4	5	4,9	6,4	10,3
5	9	8,8	11,5	21,8
6	16	15,7	20,5	42,3
8	30	29,4	38,5	80,8
9	5	4,9	6,4	87,2
10	5	4,9	6,4	93,6
0	5	4,9	6,4	100,0
Total	78	76,5	100,0	
Missing 7	24	23,5		
Total	102	100,0		

***** Dialoog**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	1	1,0	1,3	1,3
2	1	1,0	1,3	2,7
3	5	4,9	6,7	9,3
4	10	9,8	13,3	22,7
5	6	5,9	8,0	30,7
6	18	17,6	24,0	54,7
8	25	24,5	33,3	88,0
9	7	6,9	9,3	97,3
10	1	1,0	1,3	98,7
0	1	1,0	1,3	100,0
Total	75	73,5	100,0	
Missing 7	27	26,5		
Total	102	100,0		

Informatiemateriaal koffiecorner

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
2	9	8,8	10,2	10,2
3	4	3,9	4,5	14,8
4	12	11,8	13,6	28,4
5	24	23,5	27,3	55,7

6	22	21,6	25,0	80,7
8	7	6,9	8,0	88,6
9	1	1,0	1,1	89,8
10	1	1,0	1,1	90,9
0	8	7,8	9,1	100,0
Total	88	86,3	100,0	
Missing 7	14	13,7		
Total	102	100,0		

'Wandelgangen'/informele gesprekken

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	8	7,8	10,0	10,0
3	2	2,0	2,5	12,5
4	5	4,9	6,3	18,8
5	14	13,7	17,5	36,3
6	20	19,6	25,0	61,3
8	23	22,5	28,8	90,0
9	4	3,9	5,0	95,0
10	3	2,9	3,8	98,8
0	1	1,0	1,3	100,0
Total	80	78,4	100,0	
Missing 7	22	21,6		
Total	102	100,0		

Opmerkingen/suggesties over de communicatiemiddelen:**Opmerking (optioneel):**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 9999	79	77,5	77,5	77,5
Binnen het ***-gebouw ligt er eigenlijk geen informatie materiaal in de koffiecorners	1	1,0	1,0	78,4
deze enquete is wel erg high level	1	1,0	1,0	79,4
dit duurde langer dan 10 min	1	1,0	1,0	80,4
De *** Dialoog is geen dialoog maar 1-richting verkeer	1	1,0	1,0	81,4

Een Algemene mededeling per mail heeft vaak als titel Algemene mededeling van je hebt dan geen idee wat je te wachten staat als je het attachement opent. Wellicht kan de titel van de mail duidelijker?	1	1,0	1,0	82,4
er wordt te veel gemaild en te weinig gepraat	1	1,0	1,0	83,3
Ik heb nog geen enkele Dialoog bij kunnen wonen - waarom kunnen de presentaties niet gewoon onder het personeel verspreid worden? Waarom deze drang tot geheimhouding?	1	1,0	1,0	84,3
Ik miste Intranet bij de vraag waar ik mijn informatie vandaan haal. Info over innovatie, OR etc. lees ik zelf actief op Intranet en krijg ik niet aangereikt via collega's.	1	1,0	1,0	85,3

Ik vind wel dat alle communicatiekanalen jun nut hebben, ieder met hun eigen doel. Bijvoorbeeld: koffiecorner materiaal (flyers, tijdschriften) hoeven niet per se actueel en relevant te zijn voor het directe werk omdat ze dienen om het bewustzijn van de wijdere omgeving te vergroten.	1	1,0	1,0	86,3
Ik woon te weinig kennislunchjes bij voor een mening	1	1,0	1,0	87,3
Laatste vraag ontbeekt de header. Kan ik daarom niet beantwoorden	1	1,0	1,0	88,2
Moeilijkheid met deze enquête is dat het voor mijn niet te zien is of alle informatie volledig en correct is. Hoe hoger uit de hiërarchie de info komt hoe twijfelachtiger dit wordt. Er heerst binnen ***, vooral vanuit HR en het Management nog de oude opvatting om je personeel ``dom`` te houden.	1	1,0	1,0	89,2
MT Tweet is wel erg summier, al snap ik dat niet alles gezegd mag worden. Maar zoals het nu is heeft het geen toegevoegde waarde.	1	1,0	1,0	90,2

Op vorige pagina's kon ik voor Projectoverleg en Kennislunchsessies ``n.v.t.`` aangeven, dit omdat ik beide niet bijwoon. Hoe moet ik nu dan in hemelsnaam deze middelen een cijfer geven?	1	1,0	1,0	91,2
OR info board in koffieruimtes	1	1,0	1,0	92,2
soms moet je nog zoeken naar info!	1	1,0	1,0	93,1
vorm van informatie is vaak verkeerd: mailtjes waarin alleen een PDF met tekst zit zijn irritant, zet de tekst in de mail zelf, dan kan ik dat terugzoeken.	1	1,0	1,0	94,1
Vraag 4: nvt ingevuld wanneer er geen bronnen waren voor de genoemde informatie	1	1,0	1,0	95,1
Vraag 6 is communicatief niet correct gesteld. Iedereen weet dat 0 de laagste waarde is en 10 de hoogste waarde. 0 kan nu nog steeds heel goed of heel slecht zijn. Ik weet wat je bedoeld maar de toelichting is niet bruikbaar.	1	1,0	1,0	96,1
Waarom geen vakje n.v.t.?	1	1,0	1,0	97,1
Welke info in koffiecorner? Als OR-lid heb ik de OR-vragen niet beantwoord.	1	1,0	1,0	98,0

zit in ***-gebouw/geen koffiecorner, werk niet in een project	1	1,0	1,0	99,0
Zou graag een melding krijgen als iets op intranet geplaatst wordt	1	1,0	1,0	100,0
Total	102	100,0	100,0	

De volgende output gaat over het nieuwe logo van ***.

Het nieuwe logo is:

Aantrekkelijk

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Helemaal mee eens	9	8,8	11,1	11,1
Mee eens	32	31,4	39,5	50,6
Enigszins mee eens	20	19,6	24,7	75,3
Eens noch oneens	15	14,7	18,5	93,8
Enigszins mee oneens	2	2,0	2,5	96,3
Oneens	3	2,9	3,7	100,0
Total	81	79,4	100,0	
Missing n.v.t.	21	20,6		
Total	102	100,0		

Duidelijk qua betekenis

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Helemaal mee eens	8	7,8	9,9	9,9
Mee eens	28	27,5	34,6	44,4
Enigszins mee eens	18	17,6	22,2	66,7
Eens noch oneens	17	16,7	21,0	87,7
Enigszins mee oneens	3	2,9	3,7	91,4
Oneens	6	5,9	7,4	98,8
Helemaal mee oneens	1	1,0	1,2	100,0
Total	81	79,4	100,0	
Missing n.v.t.	21	20,6		
Total	102	100,0		

Praktisch te gebruiken

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Helemaal mee eens	10	9,8	12,5	12,5

	Mee eens	37	36,3	46,3	58,8
	Enigszins mee eens	15	14,7	18,8	77,5
	Eens noch oneens	12	11,8	15,0	92,5
	Enigszins mee oneens	4	3,9	5,0	97,5
	Oneens	2	2,0	2,5	100,0
	Total	80	78,4	100,0	
Missing	n.v.t.	22	21,6		
Total		102	100,0		

Passend bij ***

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	Helemaal mee eens	11	10,8	13,6	13,6
	Mee eens	32	31,4	39,5	53,1
	Enigszins mee eens	17	16,7	21,0	74,1
Valid	Eens noch oneens	18	17,6	22,2	96,3
	Enigszins mee oneens	2	2,0	2,5	98,8
	Oneens	1	1,0	1,2	100,0
	Total	81	79,4	100,0	
Missing	n.v.t.	21	20,6		
Total		102	100,0		

Passend bij de organisatievisie

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	Helemaal mee eens	7	6,9	9,1	9,1
	Mee eens	22	21,6	28,6	37,7
	Enigszins mee eens	9	8,8	11,7	49,4
	Eens noch oneens	31	30,4	40,3	89,6
Valid	Enigszins mee oneens	3	2,9	3,9	93,5
	Oneens	4	3,9	5,2	98,7
	Helemaal mee oneens	1	1,0	1,3	100,0
	Total	77	75,5	100,0	
Missing	n.v.t.	25	24,5		
Total		102	100,0		

Hierna volgen suggesties ter verbetering van de interne communicatie.**Suggestie (optioneel):**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
9999	79	77,5	77,5	77,5
Afstand tussen MT en medewerkers verkleinen (was ooit de doelstelling van de MC). De organisatievisie is feitelijk dood, maar bood diverse aanknopingspunten voor verbetering.	1	1,0	1,0	78,4
Communicatie is verder prima zo. We worden veel op de hoogte gehouden, dat is fijn.	1	1,0	1,0	79,4
De AM`s zien er steeds weer anders uit, PDF, scan, word-doc. Komt beetje rommelig over.	1	1,0	1,0	80,4
Kunnen de AM`s ook niet op Galaxy (als archief)?				
De letters *** naast *** zijn verwarrend en zou ik weglaten of vervangen door *** (ook al klopt het formeel dat ze er staan)	1	1,0	1,0	81,4
DS heeft dubbel betekenis: *** en/of ***	1	1,0	1,0	82,4
*** in Logo van *** voluit, verwarring met *** afkorting	1	1,0	1,0	83,3
*** news lijkt niet elke dag geupdate te worden	1	1,0	1,0	84,3
Geldverslindend.	1	1,0	1,0	85,3

Ik heb de dialoog niet kunnen bijwonen logo nog niet gezien	1	1,0	1,0	86,3
Ik heb helaas niet bij het dialoog geweest vanwege afwezigheid en heb het nieuwe logo nog niet gezien, dit is de eerste keer dat ik met het bestaan van een nieuw ontwerp geconfronteerd word.	1	1,0	1,0	87,3
ik heb het logo nog niet gezien	1	1,0	1,0	88,2
Ik heb het logo nog niet gezien, aangezien de Dialoog blijkbaar supergeheim is en niet via intranet gedeeld mag worden,	1	1,0	1,0	89,2
Ik vind dat andere afdelingen (ik ben zelf van Services) veel meer informatie zouden moeten delen via intranet. Dat kan ook veel actiever dan het nu gebeurt. De page views op intranet laten zien dat artikelen in de nieuwscarrousel goed worden gelezen, maar `statische` pagina`s bijna nooit bekeken worden. Ik vind het erg jammer dat er niet vaker nieuws vanuit andere afdelingen wordt gedeeld.	1	1,0	1,0	90,2

Ik zou vooral kritisch blijven kijken naar onze overleggen (afdelingsoverleggen en MT vergaderingen), interne project reviews, reviews en overleggen bij aanbiedingen: hebben we het steeds met de juiste groep mensen over de goede dingen? En verder nadenken over wat waar te publiceren. Meer gebruik maken van de mogelijkheden van intranet en sharepoint in het algemeen, een kanaal dat maar mo					
logo werkt misschien niet goed op een witte achtergrond (?)	1	1,0	1,0	91,2	
mogelijkheid voor (duidelijk herkenbare) informele communicatie op intranet: digitaal prikbord of zo waar iedereen gemakkelijk iets op kan zetten	1	1,0	1,0	92,2	
mooie zwarte wielershirts met dat mooie logo graag!	1	1,0	1,0	93,1	
nog niet gezien, dus nog geen mening	1	1,0	1,0	94,1	
Nog niet gezien, kan het ook niet op intranet vinden	1	1,0	1,0	95,1	
Rubriek met informatie die je kunt aanklikken als je dat wilt	1	1,0	1,0	96,1	
Twee maal *** is wel verwarrend!	1	1,0	1,0	97,1	
	1	1,0	1,0	98,0	

was er niet bij dus ken het niet	1	1,0	1,0	99,0
Was niet bij de dialoog, dus nog niet gezien	1	1,0	1,0	100,0
Total	102	100,0	100,0	

Demografische gegevens**Geslacht:**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Man	91	89,2	89,2	89,2
Valid Vrouw	11	10,8	10,8	100,0
Total	102	100,0	100,0	

Leeftijd:

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
66 jaar of ouder	1	1,0	1,0	1,0
61-65 jaar	14	13,7	13,7	14,7
56-60 jaar	24	23,5	23,5	38,2
51-55 jaar	19	18,6	18,6	56,9
Valid 45-50 jaar	12	11,8	11,8	68,6
41-45 jaar	9	8,8	8,8	77,5
36-40 jaar	4	3,9	3,9	81,4
31-35 jaar	8	7,8	7,8	89,2
26-30 jaar	11	10,8	10,8	100,0
Total	102	100,0	100,0	

Functie

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Medewerker	78	76,5	76,5	76,5
Leidinggevende	20	19,6	19,6	96,1
Valid Management Team (MT)	4	3,9	3,9	100,0
Total	102	100,0	100,0	

Totaal aantal dienstjaren bij ***

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid > 30	1	1,0	1,0	1,0

>25	1	1,0	1,0	2,0
1	1	1,0	1,0	2,9
10	2	2,0	2,0	4,9
12	1	1,0	1,0	5,9
13	1	1,0	1,0	6,9
14	1	1,0	1,0	7,8
15	6	5,9	5,9	13,7
16	1	1,0	1,0	14,7
17	1	1,0	1,0	15,7
18	2	2,0	2,0	17,6
2	7	6,9	6,9	24,5
20	3	2,9	2,9	27,5
23	1	1,0	1,0	28,4
24	4	3,9	3,9	32,4
24 jaar	1	1,0	1,0	33,3
25	4	3,9	3,9	37,3
25+	1	1,0	1,0	38,2
26	4	3,9	3,9	42,2
27	2	2,0	2,0	44,1
28	3	2,9	2,9	47,1
29	2	2,0	2,0	49,0
3	8	7,8	7,8	56,9
30	5	4,9	4,9	61,8
31	2	2,0	2,0	63,7
32	3	2,9	2,9	66,7
33	5	4,9	4,9	71,6
34	3	2,9	2,9	74,5
35	4	3,9	3,9	78,4
38	1	1,0	1,0	79,4
39	2	2,0	2,0	81,4
4	5	4,9	4,9	86,3
5	6	5,9	5,9	92,2
6	3	2,9	2,9	95,1
7	1	1,0	1,0	96,1
8	1	1,0	1,0	97,1
anoniem	1	1,0	1,0	98,0
veel	1	1,0	1,0	99,0
x	1	1,0	1,0	100,0

Total	102	100,0	100,0
-------	-----	-------	-------

Bijlage 7

SPSS output: deelvraag 2 en deelvraag 3

Toetsing deelvraag 2**Individuele taken en verantwoordelijkheden. * Functie Crosstabulation**

			Functie			Total
			Medewerker	Leidinggevende	Management Team (MT)	
Individuele taken en verantwoordelijkheden.	Helemaal mee eens	Count	6	0	0	6
		% within Functie	7,7%	0,0%	0,0%	5,9%
	Mee eens	Count	22	4	0	26
		% within Functie	28,2%	20,0%	0,0%	25,5%
	Enigszins mee eens	Count	14	0	0	14
		% within Functie	17,9%	0,0%	0,0%	13,7%
	Eens noch oneens	Count	16	4	0	20
		% within Functie	20,5%	20,0%	0,0%	19,6%
	Enigszins mee oneens	Count	3	0	0	3
		% within Functie	3,8%	0,0%	0,0%	2,9%
	Oneens	Count	11	11	3	25
		% within Functie	14,1%	55,0%	75,0%	24,5%
	Helemaal mee oneens	Count	2	0	1	3
		% within Functie	2,6%	0,0%	25,0%	2,9%
	n.v.t.	Count	4	1	0	5
		% within Functie	5,1%	5,0%	0,0%	4,9%

	Count	78	20	4	102
Total	% within Functie	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Kwaliteit van eigen resultaten * Functie Crosstabulation

			Functie			Total
			Medewerker	Leidinggevende	Managemen t Team (MT)	
Kwalitei t van eigen resultat en	Helemaal mee eens	Count	8	0	0	8
		% within Functie	10,3%	0,0%	0,0%	7,8%
	Mee eens	Count	25	3	0	28
		% within Functie	32,1%	15,0%	0,0%	27,5 %
	Enigszins mee eens	Count	16	3	1	20
		% within Functie	20,5%	15,0%	25,0%	19,6 %
	Eens noch oneens	Count	11	5	0	16
		% within Functie	14,1%	25,0%	0,0%	15,7 %
	Enigszins mee oneens	Count	5	0	0	5
		% within Functie	6,4%	0,0%	0,0%	4,9%
	Oneens	Count	9	8	2	19
		% within Functie	11,5%	40,0%	50,0%	18,6 %
	Helemaal mee oneens	Count	0	0	1	1
		% within Functie	0,0%	0,0%	25,0%	1,0%
	n.v.t.	Count	4	1	0	5
		% within Functie	5,1%	5,0%	0,0%	4,9%
Total	Count	78	20	4	102	
	% within Functie	100,0%	100,0%	100,0%	100,0 %	

Inhoud lopende projecten. * Functie Crosstabulation

	Functie	Total
--	---------	-------

			Medewerker	Leidinggevend e	Management Team (MT)	
Inhoud lopende projecte n.	Helemaal mee eens	Coun t	5	0	0	5
		% withi n Funct ie	6,4%	0,0%	0,0%	4,9%
	Mee eens	Coun t	29	4	0	33
		% withi n Funct ie	37,2%	20,0%	0,0%	32,4 %
	Enigszins mee eens	Coun t	14	6	1	21
		% withi n Funct ie	17,9%	30,0%	25,0%	20,6 %
	Eens noch oneens	Coun t	15	5	0	20
		% withi n Funct ie	19,2%	25,0%	0,0%	19,6 %
	Enigszins mee oneens	Coun t	0	1	0	1
		% withi n Funct ie	0,0%	5,0%	0,0%	1,0%
	Oneens	Coun t	7	3	2	12

	% within Functie Count	9,0%	15,0%	50,0%	11,8%
Helemaal mee oneens	% within Functie Count	1,3%	0,0%	25,0%	2,0%
n.v.t.	% within Functie Count	9,0%	5,0%	0,0%	7,8%
Total	% within Functie	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Resultaten van projecten * Functie Crosstabulation

			Functie			Total
			Medewerker	Leidinggevende	Management Team (MT)	
Resultaten van projecten	Helemaal mee eens	Count	7	0	0	7
		% within Functie	9,0%	0,0%	0,0%	6,9%
	Mee eens	Count	33	5	0	38
		% within Functie	42,3%	25,0%	0,0%	37,3%
	Enigszins mee eens	Count	16	5	1	22
		% within Functie	20,5%	25,0%	25,0%	21,6%
	Eens	Count	12	5	0	17

	noch	% within	15,4%	25,0%	0,0%	16,7%
	oneens	Functie				
		Count	3	4	2	9
	Oneen	% within	3,8%	20,0%	50,0%	8,8%
	s	Functie				
	Helem	Count	1	0	1	2
	aal	% within	1,3%	0,0%	25,0%	2,0%
	mee	Functie				
	oneens	Count	6	1	0	7
	n.v.t.	% within	7,7%	5,0%	0,0%	6,9%
		Functie				
		Count	78	20	4	102
Total		% within	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
		Functie				

Aankomende projecten. * Functie Crosstabulation

			Functie			Total
			Medewerke r	Leidinggeven de	Management Team (MT)	
Aankomen de projecten.	Helemaal	Count	15	2	0	17
	mee eens	% within	19,2%	10,0%	0,0%	16,7%
		Functie				
		Count	35	6	1	42
	Mee eens	% within	44,9%	30,0%	25,0%	41,2%
		Functie				
	Enigszins	Count	11	4	1	16
	mee eens	% within	14,1%	20,0%	25,0%	15,7%
		Functie				
	Eens noch	Count	8	1	0	9
	oneens	% within	10,3%	5,0%	0,0%	8,8%
		Functie				
		Count	2	6	2	10
	Oneens	% within	2,6%	30,0%	50,0%	9,8%
		Functie				
	Helemaal	Count	2	0	0	2
	mee oneens	% within	2,6%	0,0%	0,0%	2,0%
		Functie				
		Count	5	1	0	6
	n.v.t.	% within	6,4%	5,0%	0,0%	5,9%
		Functie				

	Count	78	20	4	102
Total	% within Functie	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Taken en verantwoordelijkheden van de eigen afdeling. * Functie Crosstabulation

			Functie			Total
			Medewerker	Leidinggevende	Management Team (MT)	
Taken en verantwoordelijkheden van de eigen afdeling.		Count	7	0	0	7
	Helemaal mee eens	% within Functie	9,0%	0,0%	0,0%	6,9%
		Count	21	3	0	24
	Mee eens	% within Functie	26,9%	15,0%	0,0%	23,5%
		Count	17	2	0	19
	Enigszins mee eens	% within Functie	21,8%	10,0%	0,0%	18,6%
		Count	14	2	0	16
	Eens noch oneens	% within Functie	17,9%	10,0%	0,0%	15,7%
		Count	2	0	0	2
	Enigszins mee oneens	% within Functie	2,6%	0,0%	0,0%	2,0%
		Count	10	10	3	23
	Oneens	% within Functie	12,8%	50,0%	75,0%	22,5%
	Helemaal	Count	2	1	1	4

Total	mee	%				
	oneens	within	2,6%	5,0%	25,0%	3,9%
		Functi				
		e				
		Count	5	2	0	7
		%				
	n.v.t.	within	6,4%	10,0%	0,0%	6,9%
		Functi				
		e				
		Count	78	20	4	102
		%				
		within	100,0%	100,0%	100,0%	100,0
Total		Functi				%
		e				

Taken en verantwoordelijkheden van andere afdelingen. * Functie Crosstabulation

			Functie			Total
			Medewerk er	Leidinggevende	Management Team (MT)	
Taken en verantwoordelijke den van andere afdelingen.	Helemaal mee eens	Count	5	1	0	6
		% within Functie	6,4%	5,0%	0,0%	5,9%
	Mee eens	Count	17	2	0	19
		% within Functie	21,8%	10,0%	0,0%	18,6 %
	Enigszins mee eens	Count	24	7	0	31
		% within Functie	30,8%	35,0%	0,0%	30,4 %
	Eens noch oneens	Count	17	2	0	19
		% within Functie	21,8%	10,0%	0,0%	18,6 %
	Enigszins mee oneens	Count	5	3	0	8
		% within Functie	6,4%	15,0%	0,0%	7,8%
	Oneens	Count	4	4	3	11
		% within Functie	5,1%	20,0%	75,0%	10,8 %
	Helemaal mee oneens	Count	2	0	1	3
		% within Functie	2,6%	0,0%	25,0%	2,9%
	n.v.t.	Count	4	1	0	5

Total	% within	5,1%	5,0%	0,0%	4,9%
	Functie				
	Count	78	20	4	102
	% within	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	Functie				

Resultaten van andere afdelingen. * Functie Crosstabulation

			Functie			Total
			Medewerk er	Leidinggeve nde	Manageme nt Team (MT)	
Resultaten van andere afdelingen.	Helemaal mee eens	Count	5	1	0	6
		% within Functie	6,4%	5,0%	0,0%	5,9%
	Mee eens	Count	21	4	0	25
		% within Functie	26,9%	20,0%	0,0%	24,5%
	Enigszins mee eens	Count	25	9	0	34
		% within Functie	32,1%	45,0%	0,0%	33,3%
	Eens noch oneens	Count	16	0	0	16
		% within Functie	20,5%	0,0%	0,0%	15,7%
	Enigszins mee oneens	Count	3	0	0	3
		% within Functie	3,8%	0,0%	0,0%	2,9%
	Oneens	Count	3	6	3	12
		% within Functie	3,8%	30,0%	75,0%	11,8%
	Helemaal mee oneens	Count	1	0	1	2
		% within Functie	1,3%	0,0%	25,0%	2,0%
	n.v.t.	Count	4	0	0	4
		% within Functie	5,1%	0,0%	0,0%	3,9%
	Total	Count	78	20	4	102
		% within Functie	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Innovatie. * Functie Crosstabulation

	Functie	Total
--	---------	-------

			Medewerk er	Leidinggeven de	Management Team (MT)	
Innovati e.	Helemaal mee eens	Count	9	0	0	9
		% within Functie	11,5%	0,0%	0,0%	8,8%
	Mee eens	Count	23	5	1	29
		% within Functie	29,5%	25,0%	25,0%	28,4%
	Enigszins mee eens	Count	18	4	0	22
		% within Functie	23,1%	20,0%	0,0%	21,6%
	Eens noch oneens	Count	16	3	0	19
		% within Functie	20,5%	15,0%	0,0%	18,6%
	Enigszins mee oneens	Count	6	1	0	7
		% within Functie	7,7%	5,0%	0,0%	6,9%
	Oneens	Count	2	4	3	9
		% within Functie	2,6%	20,0%	75,0%	8,8%
	Helemaal mee oneens	Count	1	2	0	3
		% within Functie	1,3%	10,0%	0,0%	2,9%
	n.v.t.	Count	3	1	0	4
		% within Functie	3,8%	5,0%	0,0%	3,9%
Total		Count	78	20	4	102
		% within Functie	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Nieuws vanuit HR * Functie Crosstabulation

			Functie			Total
			Medewerk er	Leidinggevend e	Management Team (MT)	
Nieuws vanuit HR	Helemaal mee eens	Count	5	1	0	6
		% within Functie	6,4%	5,0%	0,0%	5,9%
	Mee eens	Count	16	6	1	23
		% within Functie	20,5%	30,0%	25,0%	22,5%

	Enigszins mee eens	Count	26	2	1	29
		% within Functie	33,3%	10,0%	25,0%	28,4%
	Eens noch oneens	Count	23	5	0	28
		% within Functie	29,5%	25,0%	0,0%	27,5%
	Enigszins mee oneens	Count	4	0	0	4
		% within Functie	5,1%	0,0%	0,0%	3,9%
	Oneens	Count	1	3	1	5
		% within Functie	1,3%	15,0%	25,0%	4,9%
	Helemaal mee oneens	Count	1	0	1	2
		% within Functie	1,3%	0,0%	25,0%	2,0%
	n.v.t.	Count	2	3	0	5
		% within Functie	2,6%	15,0%	0,0%	4,9%
Total		Count	78	20	4	102
		% within Functie	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Nieuws van de ondernemingsraad (OR) * Functie Crosstabulation

			Functie			Total
			Medewerker	Leidinggevende	Management Team (MT)	
Nieuws van de ondernemingsraad (OR)	Helemaal mee eens	Count	6	0	0	6
		% within Functie	7,7%	0,0%	0,0%	5,9%
	Mee eens	Count	16	4	1	21
		% within Functie	20,5%	20,0%	25,0%	20,6%
	Enigszins mee eens	Count	18	3	0	21
		% within Functie	23,1%	15,0%	0,0%	20,6%
	Eens noch oneens	Count	26	7	1	34
		% within Functie	33,3%	35,0%	25,0%	33,3%
	Enigszins	Count	4	1	0	5

	mee	% within	5,1%	5,0%	0,0%	4,9%
	oneens	Functie				
		Count	1	4	1	6
	Oneens	% within	1,3%	20,0%	25,0%	5,9%
		Functie				
	Helemaa	Count	1	0	1	2
	I mee	% within	1,3%	0,0%	25,0%	2,0%
	oneens	Functie				
		Count	6	1	0	7
	n.v.t.	% within	7,7%	5,0%	0,0%	6,9%
		Functie				
		Count	78	20	4	102
Total		% within	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
		Functie				

Nieuws van het Management Team (MT). * Functie Crosstabulation

			Functie			Total
			Medewerk er	Leidinggeven de	Management Team (MT)	
Nieuws van het Management Team (MT).	Helemaal mee eens	Count	10	1	0	11
		% within Functie	12,8%	5,0%	0,0%	10,8%
	Mee eens	Count	25	6	0	31
		% within Functie	32,1%	30,0%	0,0%	30,4%
	Enigszins mee eens	Count	20	3	1	24
		% within Functie	25,6%	15,0%	25,0%	23,5%
	Eens noch oneens	Count	13	2	0	15
		% within Functie	16,7%	10,0%	0,0%	14,7%
	Enigszins mee oneens	Count	6	1	0	7
		% within Functie	7,7%	5,0%	0,0%	6,9%
	Oneens	Count	2	6	2	10
		% within Functie	2,6%	30,0%	50,0%	9,8%
	Helemaal mee oneens	Count	0	0	1	1
		% within Functie	0,0%	0,0%	25,0%	1,0%

	Count	2	1	0	3
n.v.t.	% within	2,6%	5,0%	0,0%	2,9%
	Functie				
	Count	78	20	4	102
Total	% within	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	Functie				

Externe communicatie-activiteiten van ***. * Functie Crosstabulation

			Functie			Total
			Medewerk er	Leidinggeven de	Management Team (MT)	
Externe communicatie- activiteiten van ***.		Count	7	0	0	7
	Helemaal	%				
	mee eens	within	9,0%	0,0%	0,0%	6,9%
		Functie				
		Count	18	4	0	22
	Mee eens	%				
		within	23,1%	20,0%	0,0%	21,6%
		Functie				
		Count	19	4	0	23
	Enigszins	%				
	mee eens	within	24,4%	20,0%	0,0%	22,5%
		Functie				
		Count	19	7	1	27
	Eens noch	%				
	oneens	within	24,4%	35,0%	25,0%	26,5%
		Functie				
		Count	7	0	1	8
	Enigszins	%				
	mee oneens	within	9,0%	0,0%	25,0%	7,8%
		Functie				
		Count	5	4	1	10
	Oneens	%				
		within	6,4%	20,0%	25,0%	9,8%
		Functie				
		Count	1	0	1	2
	Helemaal	%				
	mee oneens	within	1,3%	0,0%	25,0%	2,0%
		Functie				
	n.v.t.	Count	2	1	0	3

Total	%				
	within	2,6%	5,0%	0,0%	2,9%
	Functie				
	Count	78	20	4	102
Total	%				
	within	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	Functie				
	Count				

Organisatiemissie * Functie Crosstabulation

			Functie			Total
			Medewerk er	Leidinggeven de	Management Team (MT)	
Organisatiemissie	Helemaal mee eens	Count	7	1	0	8
		% within Functie	9,0%	5,0%	0,0%	7,8%
	Mee eens	Count	28	6	1	35
		% within Functie	35,9%	30,0%	25,0%	34,3%
	Enigszins mee eens	Count	19	4	1	24
		% within Functie	24,4%	20,0%	25,0%	23,5%
	Eens noch oneens	Count	13	3	0	16
		% within Functie	16,7%	15,0%	0,0%	15,7%
	Enigszins mee oneens	Count	4	1	0	5
		% within Functie	5,1%	5,0%	0,0%	4,9%
	Oneens	Count	4	5	2	11
		% within Functie	5,1%	25,0%	50,0%	10,8%
	Helemaal mee oneens	Count	1	0	0	1
		% within Functie	1,3%	0,0%	0,0%	1,0%
	n.v.t.	Count	2	0	0	2
		% within Functie	2,6%	0,0%	0,0%	2,0%
Total		Count	78	20	4	102
		% within Functie	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Organisatievisie. * Functie Crosstabulation

	Functie	Total
--	---------	-------

			Medewerk er	Leidinggev ende	Managemen t Team (MT)	
Organisatievisie	Helemaal mee eens	Coun t	5	0	0	5
		% withi n	6,4%	0,0%	0,0%	4,9%
		Func tie				
	Mee eens	Coun t	24	2	0	26
		% withi n	30,8%	10,0%	0,0%	25,5%
		Func tie				
	Enigszins mee eens	Coun t	13	3	0	16
		% withi n	16,7%	15,0%	0,0%	15,7%
		Func tie				
	Eens noch oneens	Coun t	18	5	1	24
		% withi n	23,1%	25,0%	25,0%	23,5%
		Func tie				
	Enigszins mee oneens	Coun t	6	2	0	8
		% withi n	7,7%	10,0%	0,0%	7,8%
		Func tie				
	Oneens	Coun t	5	6	2	13

Total		% withi n Func tie Coun t	6,4%	30,0%	50,0%	12,7%
	Helemaal mee oneens	% withi n Func tie Coun t	4	1	1	6
		% withi n Func tie Coun t	5,1%	5,0%	25,0%	5,9%
	n.v.t.	% withi n Func tie Coun t	3	1	0	4
		% withi n Func tie Coun t	3,8%	5,0%	0,0%	3,9%
		% withi n Func tie	78	20	4	102
		% withi n Func tie	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Bedrijfsprocessen. * Functie Crosstabulation

			Functie			Total
			Medewerker	Leidinggevende	Management Team (MT)	
Bedrijfsprocessen	Helemaal mee eens	Count	3	0	0	3
		% within Function	3,8%	0,0%	0,0%	2,9%
		Count	24	4	1	29
	Mee eens	% within Function	30,8%	20,0%	25,0%	28,4%
	Enigszins	Count	21	3	0	24

Total	ns mee	%				
	eens	within	26,9%	15,0%	0,0%	23,5%
		Functie				
		Count	16	6	0	22
	Eens	%				
	noch	within	20,5%	30,0%	0,0%	21,6%
	oneens	Functie				
		Count	5	0	0	5
	Enigszi	%				
	ns mee	within	6,4%	0,0%	0,0%	4,9%
	oneens	Functie				
		Count	6	5	2	13
	Oneen	%				
	s	within	7,7%	25,0%	50,0%	12,7%
		Functie				
Total	Helem	Count	1	2	1	4
	aal	%				
	mee	within	1,3%	10,0%	25,0%	3,9%
	oneens	Functie				
		Count	2	0	0	2
	n.v.t.	%				
		within	2,6%	0,0%	0,0%	2,0%
		Functie				
		Count	78	20	4	102
		%				
		within	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
		Functie				

Bedrijfsdoelstellingen. * Functie Crosstabulation

			Functie			Total
			Medewerker	Leidinggevende	Management Team (MT)	
Bedrijfsdoelstellingen.	Helemaa	Count	5	1	0	6
	I mee	%				
	eens	within	6,4%	5,0%	0,0%	5,9%
		Functie				
	Mee	Count	25	1	1	27

	eens	%				
	within	32,1%	5,0%	25,0%	26,5%	
	Functie	Count	22	5	0	27
	Enigszin	%				
	s mee	%				
	eens	within	28,2%	25,0%	0,0%	26,5%
	Functie	Count	13	2	0	15
	Eens	%				
	noch	%				
	oneens	within	16,7%	10,0%	0,0%	14,7%
	Functie	Count	6	2	0	8
	Enigszin	%				
	s mee	%				
	oneens	within	7,7%	10,0%	0,0%	7,8%
	Functie	Count	4	8	2	14
	Oneens	%				
	within	5,1%	40,0%	50,0%	13,7%	
	Functie	Count	1	0	1	2
	Helemaa	%				
	l mee	%				
	oneens	within	1,3%	0,0%	25,0%	2,0%
	Functie	Count	2	1	0	3
	n.v.t.	%				
	within	2,6%	5,0%	0,0%	2,9%	
	Functie	Count	78	20	4	102
	Total	%				
	within	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	Functie					

Bedrijfsstrategie. * Functie Crosstabulation

			Functie			Total
			Medewerker	Leidinggevende	Management Team (MT)	
Bedrijfsstrategie.	Helemaal mee eens	Count	12	1	0	13
		% within Functie	15,4%	5,0%	0,0%	12,7%
	Mee eens	Count	30	8	1	39

	% within	38,5%	40,0%	25,0%	38,2
	Functie				%
Enigszins mee	Count	17	3	0	20
eens	% within	21,8%	15,0%	0,0%	19,6
	Functie				%
Eens noch	Count	10	2	0	12
oneens	% within	12,8%	10,0%	0,0%	11,8
	Functie				%
Enigszins mee	Count	3	2	0	5
oneens	% within	3,8%	10,0%	0,0%	4,9%
	Functie				
Oneens	Count	3	4	2	9
	% within	3,8%	20,0%	50,0%	8,8%
	Functie				
Helemaal	Count	1	0	1	2
mee oneens	% within	1,3%	0,0%	25,0%	2,0%
	Functie				
n.v.t.	Count	2	0	0	2
	% within	2,6%	0,0%	0,0%	2,0%
	Functie				
	Count	78	20	4	102
Total	% within	100,0%	100,0%	100,0%	100,
	Functie				0%

Bedrijfsresultaten. * Functie Crosstabulation

		Functie			Total
		Medewerker	Leidinggevende	Management Team (MT)	
	Count	6	1	0	7
Helemaal	%				
mee eens	within	7,7%	5,0%	0,0%	6,9%
	Functie				
	Count	31	6	1	38
Bedrijfsresultaten. Mee eens	%				
	within	39,7%	30,0%	25,0%	37,3%
	Functie				
	Count	21	3	0	24
Enigszins	%				
mee eens	within	26,9%	15,0%	0,0%	23,5%
	Functie				

Total	Eens noch oneens	Count	11	1	0	12
		%				
		within Functie	14,1%	5,0%	0,0%	11,8%
	Enigszins mee oneens	Count	2	1	0	3
		%				
		within Functie	2,6%	5,0%	0,0%	2,9%
	Oneens	Count	4	6	2	12
		%				
		within Functie	5,1%	30,0%	50,0%	11,8%
	Helemaal mee oneens	Count	1	1	1	3
		%				
		within Functie	1,3%	5,0%	25,0%	2,9%
Total	n.v.t.	Count	2	1	0	3
		%				
		within Functie	2,6%	5,0%	0,0%	2,9%
		Count	78	20	4	102
		%				
		within Functie	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Veranderingen in de organisatie. * Functie Crosstabulation

			Functie			Total
			Medewerker	Leidinggevende	Management Team (MT)	
Veranderingen in de organisatie.	Helemaal mee eens	Count	9	1	0	10
		%				
		within Functie	11,5%	5,0%	0,0%	9,8%
	Mee eens	Count	27	6	1	34
		%				
		within Functie	34,6%	30,0%	25,0%	33,3%
	Enigszins mee eens	Count	16	3	0	19
		%				
		within Functie	20,5%	15,0%	0,0%	18,6%

	Eens noch oneens	Count	16	2	0	18
		%				
		within Functie	20,5%	10,0%	0,0%	17,6%
	Enigszins mee oneens	Count	2	1	0	3
		%				
		within Functie	2,6%	5,0%	0,0%	2,9%
	Oneens	Count	5	5	2	12
		%				
		within Functie	6,4%	25,0%	50,0%	11,8%
	Helemaal mee oneens	Count	1	1	1	3
		%				
		within Functie	1,3%	5,0%	25,0%	2,9%
Total	n.v.t.	Count	2	1	0	3
		%				
		within Functie	2,6%	5,0%	0,0%	2,9%
		Count	78	20	4	102
		%				
		within Functie	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Toetsing deelvraag 3

Crosstab

Crosstab						
			Functie			Total
			Medewerker	Leidinggevende	Manageme nt Team (MT)	
Aantrekkeli jk	Count		4	3	2	9
	Helemaal %					
	mee eens within		5,1%	15,0%	50,0%	8,8%
	Functie					
	Count		22	10	0	32
	Mee eens %					
	within		28,2%	50,0%	0,0%	31,4%
	Functie					

Total	Enigszins mee eens	Count	15	4	1	20
		%				
		within Functie	19,2%	20,0%	25,0%	19,6%
	Eens noch oneens	Count	13	2	0	15
		%				
		within Functie	16,7%	10,0%	0,0%	14,7%
	Enigszins mee oneens	Count	2	0	0	2
		%				
		within Functie	2,6%	0,0%	0,0%	2,0%
	Oneens	Count	3	0	0	3
		%				
		within Functie	3,8%	0,0%	0,0%	2,9%
	n.v.t.	Count	19	1	1	21
		%				
		within Functie	24,4%	5,0%	25,0%	20,6%
		Count	78	20	4	102
		%				
		within Functie	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Crosstab

			Functie			Total
			Medewerker	Leidinggevende	Management Team (MT)	
Duidelijk qua betekenis	Helemaal mee eens	Count	3	3	2	8
		%				
		within Functie	3,8%	15,0%	50,0%	7,8%
	Mee eens	Count	19	9	0	28
		%				
		within Functie	24,4%	45,0%	0,0%	27,5%
	Enigszins	Count	14	4	0	18

Total	mee eens	% within Functie	17,9%	20,0%	0,0%	17,6%
		Count	14	2	1	17
	Eens noch oneens	% within Functie	17,9%	10,0%	25,0%	16,7%
		Count	3	0	0	3
	Enigszins mee oneens	% within Functie	3,8%	0,0%	0,0%	2,9%
		Count	5	1	0	6
	Oneens	% within Functie	6,4%	5,0%	0,0%	5,9%
		Count	1	0	0	1
	Helemaal mee oneens	% within Functie	1,3%	0,0%	0,0%	1,0%
		Count	19	1	1	21
	n.v.t.	% within Functie	24,4%	5,0%	25,0%	20,6%
		Count	78	20	4	102
		% within Functie	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Crosstab

			Functie			Total
			Medewerker	Leidinggevend e	Management Team (MT)	
Praktisch te gebruiken	Helemaal mee eens	Count	4	4	2	10
		% within Functie	5,1%	20,0%	50,0%	9,8%
		Count	27	10	0	37
	Mee eens	% within Functie	34,6%	50,0%	0,0%	36,3%
	Enigszin	Count	11	4	0	15

Total	s mee eens	% within Functie	14,1%	20,0%	0,0%	14,7%
		Count	11	1	0	12
	Eens noch oneens	% within Functie	14,1%	5,0%	0,0%	11,8%
		Count	3	0	1	4
	Enigszins s mee oneens	% within Functie	3,8%	0,0%	25,0%	3,9%
		Count	2	0	0	2
	Oneens	% within Functie	2,6%	0,0%	0,0%	2,0%
		Count	20	1	1	22
	n.v.t.	% within Functie	25,6%	5,0%	25,0%	21,6%
		Count	78	20	4	102
		% within Functie	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Crosstab

			Functie			Total
			Medewerker	Leidinggevend	Management Team (MT)	
Passend bij ***	Helemaal mee eens	Count	4	5	2	11
		% within Functie	5,1%	25,0%	50,0%	10,8%
	Mee eens	Count	23	9	0	32
		% within Functie	29,5%	45,0%	0,0%	31,4%
	Enigszins mee eens	Count	12	4	1	17
		% within Functie	15,4%	20,0%	25,0%	16,7%
	Eens noch oneens	Count	17	1	0	18
		% within Functie	21,8%	5,0%	0,0%	17,6%
	Enigszins	Count	2	0	0	2

	mee oneens	% within	2,6%	0,0%	0,0%	2,0%
		Functie				
	Oneens	Count	1	0	0	1
		% within	1,3%	0,0%	0,0%	1,0%
	n.v.t.	Functie				
		Count	19	1	1	21
		% within	24,4%	5,0%	25,0%	20,6%
		Functie				
		Count	78	20	4	102
		% within	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Total		Functie				%

Crosstab

			Functie			Total
			Medewerker	Leidinggevende	Management Team (MT)	
Passend bij de organisatievisie (Vision 2020)	Helemaal mee eens	Count	4	2	1	7
		% within Functie	5,1%	10,0%	25,0%	6,9%
	Mee eens	Count	15	7	0	22
		% within Functie	19,2%	35,0%	0,0%	21,6%
	Enigszins mee eens	Count	6	3	0	9
		% within Functie	7,7%	15,0%	0,0%	8,8%
	Eens noch oneens	Count	25	5	1	31
		% within Functie	32,1%	25,0%	25,0%	30,4%
	Enigszins mee oneens	Count	3	0	0	3
		% within Functie	3,8%	0,0%	0,0%	2,9%
	Oneens	Count	3	1	0	4
		% within Functie	3,8%	5,0%	0,0%	3,9%

Total	Helemaal mee oneens	Count	1	0	0	1
		% within Functie	1,3%	0,0%	0,0%	1,0%
	n.v.t.	Count	21	2	2	25
		% within Functie	26,9%	10,0%	50,0%	24,5%
		Count	78	20	4	102
		% within Functie	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Bijlage 8**SPSS output: toetsing eerste hypothese****Kruskal-Wallistoetsen****Voldoende informatie over organisatiemissie**

Ranks			
	Functie	N	Mean Rank
Organisatiemissie	Medewerker	77	55,06
	Leidinggevende	20	38,60
	Management Team (MT)	4	34,88
	Total	101	

Test Statistics ^{a,b}	
	Organisatiemissie
Chi-Square	6,684
df	2
Asymp. Sig.	,035

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable:

Functie

Meer informatie organisatiemissie

Ranks			
	Functie	N	Mean Rank
Organisatiemissie	Medewerker	76	47,57
	Leidinggevende	20	58,25
	Management Team (MT)	4	67,38
	Total	100	

Test Statistics ^{a,b}	
	Organisatiemissie
Chi-Square	3,792
df	2
Asymp. Sig.	,150

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable:

Functie

Voldoende informatie over bedrijfsstrategie

Ranks			
	Functie	N	Mean Rank
Bedrijfsstrategie	Medewerker	77	56,84
	Leidinggevende	20	34,85
	Management Team (MT)	4	19,25
	Total	101	

Test Statistics^{a,b}

	Bedrijfsstrategie.
Chi-Square	14,339
df	2
Asymp. Sig.	,001

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable:

Functie

Meer informatie over bedrijfsstrategie

Ranks			
	Functie	N	Mean Rank
Bedrijfsstrategie	Medewerker	76	46,89
	Leidinggevende	20	58,28
	Management Team (MT)	4	80,13
	Total	100	

Test Statistics^{a,b}

	Bedrijfsstrategie.
Chi-Square	7,307
df	2
Asymp. Sig.	,026

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable:

Functie

2-Independent-Samples-Tests**Voldoende informatie organisatiemissie**

Ranks

	Functie	N	Mean Rank	Sum of Ranks
Organisatiemissie	Medewerker	77	52,29	4026,50
	Leidinggevende	20	36,33	726,50
	Total	97		

Test Statistics^a

	Organisatiemi ssie
Mann-Whitney U	516,500
Wilcoxon W	726,500
Z	-2,331
Asymp. Sig. (2-tailed)	,020

a. Grouping Variable: Functie

Ranks

	Functie	N	Mean Rank	Sum of
Organisatiemissie	Medewerker	77	41,77	3200,00
	Management Team (MT)	4	26,25	105,00
	Total	81		

Test Statistics^a

	Organisatiemi ssie
Mann-Whitney U	95,000
Wilcoxon W	105,000
Z	-1,324
Asymp. Sig. (2-tailed)	,185
Exact Sig. [2*(1-tailed Sig.)]	,211 ^b

a. Grouping Variable: Functie

b. Not corrected for ties.

Meer informatie organisatiemissie**Ranks**

	Functie	N	Mean Rank	Sum of Ranks
Organisatiemissie	Medewerker	76	46,36	3523,00
	Leidinggevende	20	56,65	1133,00

Total	96		
-------	----	--	--

Test Statistics^a

	Organisatiemi ssie
Mann-Whitney U	597,000
Wilcoxon W	3523,000
Z	-1,520
Asymp. Sig. (2-tailed)	,128

a. Grouping Variable: Functie

Ranks

	Functie	N	Mean Rank	Sum of Ranks
Organisatiemi ssie	Medewerker	76	39,72	3018,50
	Management Team (MT)	4	55,38	221,50
	Total	80		

Test Statistics^a

	Organisatiemi ssie
Mann-Whitney U	92,500
Wilcoxon W	3018,500
Z	-1,361
Asymp. Sig. (2-tailed)	,174
Exact Sig. [2*(1-tailed Sig.)]	,197 ^b

a. Grouping Variable: Functie

b. Not corrected for ties.

Voldoende informatie strategie**Ranks**

	Functie	N	Mean Rank	Sum of Ranks
Bedrijfsstrategie	Medewerker	77	53,36	4108,50
	Leidinggevende	20	32,23	644,50
	Total	97		

Test Statistics^a

	Bedrijfsstrate gie.
Mann-Whitney U	434,500
Wilcoxon W	644,500

Z	-3,044
Asymp. Sig. (2-tailed)	,002

a. Grouping Variable: Functie

Ranks				
	Functie	N	Mean Rank	Sum of Ranks
Bedrijfsstrategie .	Medewerker	77	42,49	3271,50
	Management Team (MT)	4	12,38	49,50
	Total	81		

Test Statistics ^a	
	Bedrijfsstrategie.
Mann-Whitney U	39,500
Wilcoxon W	49,500
Z	-2,539
Asymp. Sig. (2-tailed)	,011
Exact Sig. [2*(1-tailed Sig.)]	,008 ^b

a. Grouping Variable: Functie

b. Not corrected for ties.

Meer informatie strategie

Ranks				
	Functie	N	Mean Rank	Sum of Ranks
Bedrijfsstrategie .	Medewerker	76	46,18	3509,50
	Leidinggevende	20	57,33	1146,50
	Total	96		

Test Statistics ^a	
	Bedrijfsstrategie.
Mann-Whitney U	583,500
Wilcoxon W	3509,500
Z	-1,656
Asymp. Sig. (2-tailed)	,098

a. Grouping Variable: Functie

Ranks

	Functie	N	Mean Rank	Sum of Ranks
Bedrijfsstrategie .	Medewerker	76	39,22	2980,50
	Management Team (MT)	4	64,88	259,50
	Total	80		

Test Statistics^a

	Bedrijfsstrategie.
Mann-Whitney U	54,500
Wilcoxon W	2980,500
Z	-2,236
Asymp. Sig. (2-tailed)	,025
Exact Sig. [2*(1-tailed Sig.)]	,027 ^b

a. Grouping Variable: Functie

b. Not corrected for ties.

Bijlage 9

SPSS output: representativiteitstoetsing met chi-square

Functie

	Observed N	Expected N	Residual
Medewerker	78	88,2	-10,2
Leidinggevende	20	10,0	10,0
Management Team (MT)	4	3,8	,2
Total	102		

Test Statistics

	Functie
Chi-Square	11,312 ^a
df	2
Asymp. Sig.	,003

a. 1 cells (33,3%)

have expected

frequencies less than

5. The minimum

expected cell

frequency is 3,8.

Geslacht:

	Observed N	Expected N	Residual
Man	91	90,1	,9
Vrouw	11	11,9	-,9
Total	102		

Test Statistics

	Geslacht:
Chi-Square	,071 ^a
df	1
Asymp. Sig.	,790

a. 0 cells (,0%) have expected frequencies less than 5. The minimum expected cell frequency is 11,9.

Bijlage 10

Kwalitatief onderzoek: onderzoeksoopzet, topic guide, achtergrondinformatie Critical Incident Technique.

A. Onderzoeksoopzet kwalitatief onderzoek

Opdrachtgever	*** B.V.
Type onderzoek	Aselect, gestratificeerd.
Doel van de enquête	Beeldvorming van de wensen en behoeftes van de interne doelgroepen op het gebied van de interne communicatie binnen de organisatie
Onderzoekspopulatie	220 eenheden (medewerkers)
Verwachte respons	15 respondenten
Minimaal aantal respondenten	10 respondenten
Onderwerp van het interview	Het beschrijven van drie kritieke situaties van de afgelopen tijd waarbij interne communicatie een belangrijke rol speelde.
Onderzoekskader	Het onderzoek wordt gedaan in het kader van het afstuderen van de opdrachtnemer. De gegevens worden gebruikt voor het onderzoeksrapport, het advies aan de organisatie en het implementatieplan.
Startdatum interviews	24 april 2014
Einddatum interviews	28 april 2014
Benodigde apparatuur of hulpmiddelen voor de registratie	• Voicerecorder voor audio-opname. • Pen en papier voor eventuele notities.

B. Topic guide

Overkoepelende deelvraag	Welke visuele aspecten van de interne communicatie kunnen bijdragen aan de wisselwerking tussen de interne partijen?
Onderdeel TOCOM-model	Zelfrepresentatie/visuele elementen.
Concepten	Gedrag/vaardigheden.
Topics	• Kritieke interne communicatiesituaties. • Betrokkenen. • Gevolgen. • Positief/negatief. • Kenmerkend voor het bedrijf.

C. Achtergrondinformatie Critical Incident Technique

De onderzoeksmethode is de Critical Incident Technique (CIT). Volgens de bedenker van deze onderzoeksmethode, John Flanagan (1954), is de CIT een techniek waarbij menselijk gedrag wordt verzameld door middel van interviews. Daarna wordt gekeken hoe dit gedrag gebruikt kan worden bij het oplossen van praktische problemen. De techniek schetst een procedure voor het verzamelen van geobserveerde incidenten en komt tegemoet met systematisch gedefinieerde criteria.

In het boek *Exploring Methods in Information Literacy Research* bieden Lipu et al. (2007) een overzicht van mogelijke kwalitatieve onderzoeksmethoden. Zij stellen dat de Critical Incident Technique ruim vijftig jaar is bestudeerd in verschillende sociale wetenschapsstudies. Deze techniek betreft, zoals de naam al zegt, een studie naar *kritieke* incidenten of voorbeelden van een specifieke situatie. Het gaat hier om de ervaring of observatie van de respondenten van kritieke situaties in de organisatie. Door deze situaties te analyseren worden overeenkomsten en verschillen geïdentificeerd en wordt er inzicht verkregen in de manier waarop mensen in de situatie betrokken zijn en waarom zij daarbij betrokken zijn.

Keuze voor de Critical Incident Technique

Andere redenen om te kiezen voor deze kwalitatieve onderzoeksvorm zijn:

- Het is een wetenschappelijk bewezen techniek.
- De techniek biedt richtlijnen voor het interview maar zijn aanpasbaar op het probleemgebied in de sociale wetenschappen.
- Het biedt de respondent de mogelijkheid om op een breed gebied van interne communicatie de problemen kenbaar te maken die hij ervaart.
- Het richt zich op de ervaringen zoals mensen deze beleven in hun dagelijkse werkzaamheden in het bedrijf.
- Het geeft inzicht in de problemen die er zijn en wat het gevolg is voor het bedrijf.
- Het geeft inzicht in de mogelijke oplossingen van interne communicatieproblemen.

D. Operationalisatie.

De vijf stappen in het onderzoeksproces van Flanagan worden toegepast op dit onderzoek. De vertaling naar dit interne communicatieonderzoek bij *** is dan als volgt:

1. Bepaal het doel van het onderzoek.

Het doel van het onderzoek is inzicht krijgen in kritieke interne communicatiesituaties die individuen binnen *** ervaren of observeren. Dit inzicht wordt gebruikt om een gedragspatroon te ontdekken rondom interne communicatieproblemen en om uiteindelijk interne verbeterpunten te adviseren. Dit onderzoek draagt bij aan het beantwoorden van deelvraag 3: 'welke visuele uitingen kunnen bijdragen aan de interne communicatie?'

2. Bepaal het plan en de specificaties.

- A. Er wordt eerst een vragenset opgesteld. De vragenset is opgenomen in bijlage 9.
- B. Daarna worden beoogde respondenten geselecteerd uit verschillende lagen van de organisatie. Zij worden geselecteerd aan de hand van een overzicht van de organisatiestructuur met de afdelingen en de daarin werkzame individuen.
- C. De beoogde respondenten worden persoonlijk benaderd met de vraag of zij mee willen werken aan het onderzoek. Het onderzoekskader wordt kort uitgelegd, evenals het doel van het onderzoek, de tijdsduur en wat er van de respondent wordt verwacht. Deze uitleg is opgenomen in bijlage 9. Als zij aangeven mee te willen werken aan het onderzoek dan wordt hen ter voorbereiding op het interview de vraag voorgelegd en wordt er een afspraak ingepland.
- D. De onderzoeker heeft een neutrale positie in de organisatie en daarom blijft de naam van de respondent anoniem. Hierdoor blijft onderzoek toegankelijk om aan mee te werken. Daarnaast blijft informatie van de respondent over specifieke collega's en/of leidinggevendenden ook anoniem. De privacy van respondenten wordt bewaakt om geen onnodige onrust te veroorzaken in de organisatie.

3. Verzamel de data.

- A. Het interview wordt opgenomen met een voicerecorder. Het audiomateriaal wordt uitgewerkt in geschreven verbatims en daarna wordt het gewist.
- B. Volgens hoofdstuk 6 van het boek *Wat is onderzoek?* van Nel Verhoeven (2011) moet de steekproef voldoende groot zijn om er analyses op uit te voeren. Er is geen concreet antwoord op de vraag wat 'voldoende groot' is. Over het algemeen geldt dat een grotere steekproef een hogere betrouwbaarheid van de resultaten oplevert. Dit komt doordat er minder kans is op toevallige fouten.
- C. Het aantal interviews hangt af van twee factoren. De eerste factor is de verzadiging van de antwoorden. Dit houdt in dat er net zo lang informatie wordt verzameld totdat er verzadiging optreedt in de antwoorden. Er treedt verzadiging op als op den duur hetzelfde type antwoorden wordt gegeven. Als er de antwoorden van de respondenten in grote lijnen met elkaar in overeenstemming zijn, dan is er genoeg informatie verzameld om een advies over uit te brengen. De tweede factor waarmee rekening wordt gehouden bij het bepalen van het aantal interviews is een praktische factor: de tijd. Het is vrij lastig om alle 225 eenheden van de organisatie te ondervragen, daarvoor is het tijdsbestek van het onderzoek gewoonweg te kort. Er is vier maanden uitgetrokken voor het opzetten en uitvoeren van het onderzoek, daarna wordt er nog

een advies geformuleerd en een implementatieplan opgezet. Er is een deadline om rekening mee te houden dus op den duur moet er worden begonnen met het analyseren van de interviewresultaten om het onderzoek, inclusief advies, voor de deadline af te ronden.

4. *Analyseer de data.*

De data wordt geanalyseerd aan de hand van schema's. Het opstellen van de schema's gaat als volgt:

- A. Eerst worden de verbatims geanalyseerd op positieve en negatieve situaties. De analyse onderwerpen zijn de kritieke situatie, het gevolg hiervan, het gedrag van de betrokkenen en de emoties die spelen bij deze situatie.
- B. Vervolgens wordt er per situatie een quote toegekend die de ervaring van de respondent beschrijft.
- C. Daarna worden de analyseschema's opgesteld; er is één schema per interview. Elk schema krijgt een label. Het schema bestaat verder uit de functie van de respondent (medewerker, leidinggevende of management), de analyse onderwerpen en de quotes.

5. *Interpreteer en rapporteer de data*

De analyseschema's worden geïnterpreteerd en verwerkt in de beantwoording van deelvraag 3.

Bijlage 11

Interview

Introductie

Goedemorgen/middag, bedankt dat u uw medewerking wilt verlenen aan het onderzoek. Voordat we starten wil ik hier graag kort uitleg over geven. Ik doe dit onderzoek in het kader van mijn afstuderen aan de opleiding Communicatie. *** gaf mij de opdracht om te onderzoeken hoe de interne communicatie van de organisatie kan worden verbeterd. Dit interview is onderdeel van één van de twee methoden van onderzoek die wordt gehanteerd, de andere methode is een interne enquête.

De bedoeling van de interviews is om kritieke interne communicatiesituaties te verzamelen. Op die manier kan er uiteindelijk een beeld kan worden gevormd van de verbeterpunten in de interne communicatie. De resultaten van de interviews worden anoniem verwerkt in een onderzoeksrapport, waarna een advies volgt.

Ik wil graag het interview opnemen met een audiorecorder. Het audiomateriaal wordt gebruikt om het interview uit te schrijven zodat ik kan het verwerken in het rapport. Nadat de interviews zijn uitgeschreven worden de audiobestanden gewist. De gegevens van de respondenten worden noch verstrekt aan collega's en leidinggevenden, noch aan het management.

Vindt u het goed dat ik dit interview opneem?

Heeft u nog vragen? (indien 'ja': respondent stelt vraag).

Dan wil graag beginnen. Als u tijdens het interview vragen heeft, schroom niet om ze te stellen.

Start interview

Graag wil ik u eerst wat algemene achtergrondinformatie over uzelf. Daarna vraag ik u naar drie kritieke situaties in de interne communicatie.

Achtergrondgegevens:

1. Hoe lang bent u al werkzaam bij ***?
2. Wat is uw huidige functie?
3. Is dit een leidinggevende positie?
4. Hoe lang bent u al werkzaam in deze functie?

Interview

"Kunt u drie kritieke situaties uitleggen die zich in de afgelopen periode hebben voorgedaan waarbij interne communicatie een belangrijke rol speelde?"

Vervolg vragen per situatie:

1. Wat is er precies gebeurd?
2. Welke mensen waren hierbij betrokken?
3. Wat was het gevolg van deze situatie?
4. Waarom is deze situatie positief of negatief?
5. Is deze situatie kenmerkend voor ***?

Dit is het einde van het interview, bedankt voor uw medewerking!

Bijlage 12

Verbatims

Deze zijn verwijderd om privacyredenen.

Bijlage 13

Analyseschema's interviews

Deze zijn verwijderd om privacyredenen.

Bijlage 14

Logboek

Verwijderd in verband met privacy.