Samenvatting

1 Voorblad Bedrijf

2 TOCOM-model (Woudstra & Van Gemert, 2005)3 Voorblad Bedrijf

4 TOCOM-model (Woudstra & Van Gemert, 2005)5 Voorblad Bedrijf

6 TOCOM-model (Woudstra & Van Gemert, 2005)7 Voorblad Bedrijf

Het \*\*\*\*\* is een onderdeel van Bedrijf, een staalproducent gevestigd in India. Het \*\*\*\*\* biedt psychologische ondersteuning aan collega’s die een schokkende gebeurtenis hebben meegemaakt. Het \*\*\*\*\* bestaat uit 26 leden, die werkzaam zijn op verschillende afdelingen binnen Bedrijf. Om het opvangen snel en efficiënt te kunnen uitvoeren, is goede communicatie onontbeerlijk. Daarom is het belangrijk om het communicatiebeleid te onderzoeken en op zoek te gaan naar verbeterpunten. De verbeterpunten worden aangedragen door de leden van het \*\*\*\*\*. De probleemstelling van dit onderzoek luidt dan ook:

Wat vindt de doelgroep van het huidige communicatiebeleid van het \*\*\*\*\* en hoe kunnen de eventuele verbeterpunten in het communicatiebeleid worden toegepast?

Het doel van het onderzoek is om advies te geven aan de voorzitter van het \*\*\*\*\* over de verbeterpunten en over de manier waarop de verbeterpunten in het communicatiebeleid kunnen worden toegepast.

De doelgroep van het onderzoek zijn de 26 leden van het \*\*\*\*\*. Van die groep hebben tien personen deelgenomen aan het onderzoek. Zes leden van het \*\*\*\*\*, drie personen van de werkgroep en de voorzitter. De onderzoeksdoelgroep is door middel van halfgestructureerde interviews gevraagd naar hun mening over het communicatiebeleid. De vragen zijn opgesteld aan de hand van een topic guide, afkomstig van de variabelen van het TOCOM-model van Woudstra en Van Gemert (2005). Dit model is de theoretische onderbouwing voor dit onderzoek.

Uit de door deskresearch en fieldresearch verkregen resultaten blijkt dat de onderzoeksdoelgroep tevreden is met het communicatiebeleid, maar dat er ruimte is voor verbeteringen. Vooral met betrekking tot de communicatiestructuur, communicatiemiddelenmix en communicatiecultuur zijn verbeterpunten genoemd.

De resultaten van het onderzoek zijn vertaald naar concrete aanbevelingen. De aanbevelingen zijn dat de communicatiemiddelen beter op elkaar moeten aansluiten door middel van een communicatiemanagementsysteem. Tevens is het advies om meer gebruik te maken van online communicatiemiddelen die makkelijk toegankelijk zijn, dus zowel thuis als op het werk of onderweg en zowel via een computer als een smartphone. De informatie dient altijd up-to-date te zijn. Door alle informatie te digitaliseren en alleen de laatste versie zichtbaar te maken, hebben alle leden de juiste informatie. Als er informatie wordt gewijzigd, dan dient de werkgroep dit te communiceren naar de leden. Die communicatie mag ook meer plaatsvinden via online communicatiemiddelen, zoals WhatsApp of e-mail. Tot slot is het raadzaam om een notulist en psycholoog aanwezig te laten zijn bij de lunchbijeenkomsten, zodat de vaardigheden van de leden worden verbeterd. Om de hierboven genoemde aanbevelingen te realiseren is een implementatieplan opgezet.

# Inleiding

Bedrijf is een staalproducent gevestigd India. Het bedrijventerrein van Bedrijf India is het grootste aaneengesloten bedrijventerrein van Nederland waar 9.340 mensen werken, waarvan ruim 5.000 in de productie. Veiligheid is het allerbelangrijkste voor Bedrijf. Op de muren van de fabrieken staat dan ook ‘Veiligheid eerst, productie volgt’. Helaas is de kans op een incident, ook wel calamiteit genoemd, nooit volledig uit te sluiten. Als er een incident plaatsvindt heeft Bedrijf een aantal eigen hulpdiensten, zoals de brandweer en de dienst bedrijfsbeveiliging (DBB) (zie bijlage 4.2), EHBO’ers, psychologen en het \*\*\*\*\* (Bedrijf India, 2017c).

In 2002 is het \*\*\*\*\* opgericht. Organisatorisch valt het onder de afdeling ZZZ (XX). Deze afdeling houdt zich bezig met de veiligheid, gezondheid en duurzaamheid. Het \*\*\*\*\* krijgt sinds januari 2017 professionele ondersteuning en advies van Zorg van de Zaak (Bedrijf Staalkader, 2017).

Het \*\*\*\*\* vangt de omstanders en de oog- en oorgetuigen van een calamiteit op, waarschuwt het thuisfront als het slachtoffer daar zelf niet meer toe in staat is en verleent nazorg. Daarbij is snel en efficiënt handelen een vereiste. Het \*\*\*\*\* geeft in een vroegtijdig stadium aandacht, biedt een luisterend oor en signaleert of professionele hulp noodzakelijk is. Hierdoor kan langdurig ziekteverzuim, ernstige (geestelijke) gezondheidsproblemen en het ontwikkelen van PTSS voorkomen worden. De nazorg is belangrijk, want slachtoffers kunnen nare herinneringen en nachtmerries overhouden aan de calamiteit (Instituut voor Psychotrauma, 2017).

Bedrijf maakt een prioriteit van de gezondheid van de werknemers en streeft een zo laag mogelijk ziekteverzuim na. Daarom heeft de afdeling XX onder andere de verantwoording om te zorgen voor een goed functionerend en communicerend \*\*\*\*\*, dat beschikt over de juiste communicatiemiddelen en mogelijkheid om werkzaamheden correct uit te voeren.

Een onderzoek naar het communicatiebeleid van het \*\*\*\*\* is dringend nodig. De communicatiemiddelen, op intranet na, zijn nog dezelfde als in de beginperiode. Tevens zijn de leden nog nooit gehoord over hun tevredenheid over het functioneren van het \*\*\*\*\*, terwijl de leden de belangrijkste schakel zijn van het \*\*\*\*\*. Goede communicatie van het \*\*\*\*\* is belangrijk, want het gaat hier om ernstige gebeurtenissen die een enorme impact en grote gevolgen kunnen hebben. Hoog tijd voor een onderzoek en een update (Persoon, 2017).

De opdrachtgever voor dit onderzoek is de voorzitter van het \*\*\*\*\*. In zijn gewone functie is hij veiligheidskundige op de afdeling XX. De opdrachtnemer is een communicatiestudent van Hogeschool Leiden (Hogeschool Leiden, 2017). De opdrachtnemer heeft als taak om onder de leden van het \*\*\*\*\* te onderzoeken of het huidige communicatiebeleid van het \*\*\*\*\* nog voldoet of dat er verbeterpunten noodzakelijk zijn om het \*\*\*\*\* optimaal te kunnen laten functioneren.

De probleemstelling luidt dan ook: ’Wat vindt de doelgroep van het huidige communicatiebeleid van het \*\*\*\*\* en hoe kunnen eventuele verbeterpunten in het communicatiebeleid worden toegepast?’

In hoofdstuk 2 staat de situatieschets. In hoofdstuk 3 staat de probleemformulering met daarin de probleemstelling, de doelstelling en deelvragen. In hoofdstuk 4 beschrijft het theoretisch kader. Hoofdstuk 5 beschrijft de methodologie en in hoofdstuk 6 worden de resultaten gepresenteerd. Hoofdstuk 7 bevat de conclusie, hoofdstuk 8 de aanbevelingen en hoofdstuk 9 het implementatieplan.

# Situatieschets

In de situatieschets wordt de huidige situatie van het \*\*\*\*\* beschreven.

Bij Bedrijf India komt het ongeveer eens per maand voor dat bij calamiteiten op het terrein van Bedrijf India, waarbij personeel is betrokken, de leidinggevende zich laat bijstaan door het \*\*\*\*\*. Dit team bestaat uit speciaal daarvoor opgeleide medewerkers die voor deze nazorg beschikbaar zijn. In totaal zijn dat 26 leden die uit verschillende lagen en afdelingen van Bedrijf komen. De samenstelling wat betreft functie, opleidingsniveau en ervaring is divers.

De gevolgen van calamiteiten beperken zich meestal niet alleen tot materiële schade of lichamelijk letsel. Het meemaken van een calamiteit kan diep ingrijpen in het leven van mensen en kan machteloosheid, angst, onzekerheid en verdriet veroorzaken en leidt soms tot zware vermoeidheid (zie Bijlage 3.2). Niet alleen tijdens de calamiteit, maar ook gedurende een korte of langere periode daarna. Daarom is aandacht vanuit de omgeving heel belangrijk. Het is van belang omtijd vrij te maken en te luisteren naar de verhalen van de slachtoffers en de directbetrokkenen en op een niet-sensationele manier vragen stellen over wat er is gebeurd, hoe het met de slachtoffers en directbetrokkenen gaat of wat ze nodig hebben. Niet alleen de eerste uren of eerste dagen na de calamiteit, maar zelfs nog maanden later. Het overleven van een calamiteit is namelijk anders dan het verder leven na een calamiteit. Daarom geven de leden van het \*\*\*\*\* collegiale ondersteuning na een calamiteit op Bedrijf (Opvangteam, 2017).

De **doelstelling** van het \*\*\*\*\* is het verlenen van hulp op collegiaal niveau aan direct of indirect getroffenen tijdens en na een calamiteit, die als gevolg van de calamiteit in een geestelijke gemoedstoestand (kunnen) verkeren die deze opvang noodzakelijk of gewenst maakt.

De **missie** van het \*\*\*\*\* is het stimuleren van een gezonde verwerking na het meemaken van een calamiteit of traumatische gebeurtenis en het vroegtijdig signaleren van ernstige verwerkingsproblemen bij het slachtoffer.

De **visie** van het \*\*\*\*\* is het voorkomen van onnodig ziekteverzuim en van een posttraumatisch stressstoornis (PTSS) bij slachtoffers die een calamiteit of traumatische gebeurtenis hebben meegemaakt (\*\*\*\*\*, 2017).

Als er op het bedrijventerrein van Bedrijf India een calamiteit plaatsvindt, dan wordt de plaatselijke leidinggevende erbij gehaald. De medewerkers en leidinggevende beoordelen de situatie en gaan over tot actie. Een calamiteit kan dusdanig heftig zijn dat er hulpdiensten aan te pas moeten komen. Hiervoor wordt het alarmnummer van Bedrijf gebeld. De centrale van DBB neemt de melding op en schakelt vervolgens de juiste hulpdiensten in. De mobiele DBB gaat direct naar de plaats van het ongeval (zie Bijlage 2.4.7).

Bij Bedrijf wordt onderscheid gemaakt tussen interne en externe hulpdiensten. Onder de interne hulpdiensten vallen de brandweer en de DBB. Onder de externe hulpdiensten vallen de politie en de ambulance. Bij calamiteiten worden externe hulpdiensten begeleid door de DBB. De DBB wacht de ambulance of politie op bij de toegangspoort en brengt hen naar de plaats van het ongeval.

De leidinggevende, de DBB en de (indirecte) slachtoffers kunnen kiezen of zij collegiale steun van het \*\*\*\*\* willen. Voor de oog- en oorgetuigen die het ongeval of de schokkende gebeurtenis hebben meegemaakt, komt het \*\*\*\*\* collegiale steun bieden. De DBB schakelt het \*\*\*\*\* in wanneer daar om gevraagd wordt door het (indirecte) slachtoffer, op advies van de hulpdiensten of leidinggevenden of wanneer het directe slachtoffer ernstig gewond is geraakt. De centrale van de DBB zoekt via het intranet het consignatiedienstrooster (zie Bijlage 4.4) op en roept zowel de opvanger als de waarschuwer van het \*\*\*\*\* op. De opvanger en de waarschuwer spreken vervolgens op een plek af om gezamenlijk bij de plaats van het ongeval aan te komen. Daarna voeren de opvanger en/of waarschuwer hun taak uit (Opvangteam, 2017).

**Opvangen.** Voor de slachtoffers en oog- en oorgetuigen is tijd, aandacht en erkenning uit de omgeving van zeer groot belang. Door met anderen over de ervaringen tijdens de calamiteit en de gevolgen ervan te praten, kunnen mensen stukje bij beetje emotioneel afstand nemen van hetgeen zij hebben gezien, gehoord, gevoeld en gedacht. De taak van de opvanger is het bieden van collegiale steun, een luisterend oor, van serieuze aandacht en erkenning. Het slachtoffer kan zijn of haar verhaal kwijt en de gebeurtenis (beter) verwerken (Opvangteam, 2017).

Naast de steun vanuit het \*\*\*\*\* kunnen slachtoffers vaak gestructureerde begeleiding en opvang gebruiken. Doorverwijzing naar een psycholoog voor professionele hulp kan hierbij uitkomst bieden. Dit is bedoeld om te voorkomen dat het slachtoffer thuis komt te zitten met PTSS en daardoor langdurig afwezig is op het werk (Zorg van de Zaak, 2017b).

**Waarschuwen.** De waarschuwer naaste verwanten van een werknemer wanneer deze door ziekte of een ongeval niet in staat is om zelf het thuisfront te informeren. De naaste verwanten zijn bij samenwonenden: partner, echtgenoot, huisgenoot; bij thuiswonenden: de ouders; bij alleenwonenden: ouders c.q. broers en zussen van de werknemer. Daarnaast verleent de waarschuwer eerste ondersteuning en bijstand aan partners en/of verwanten van deze slachtoffers bij het regelen van zaken die als gevolg van de calamiteit noodzakelijk of gewenst zijn (Opvangteam, 2017).

Ieder lid heeft ongeveer vier keer per jaar dienst, twee weken als opvanger en twee weken als waarschuwer. De **consignatiedienst** loopt van maandag 12.00 uur tot en met de volgende maandag 12.00 uur. De geconsigneerden zijn dan een week lang 24/7 (telefonisch) oproepbaar. Als een lid dienst heeft, is dit de geconsigneerde. De diensten staan in het consignatiedienstrooster dat op SharePoint staat. Bij grotere calamiteiten, waarbij meer leden van het \*\*\*\*\* nodig zijn, wordt de eerstvolgende van het consignatiedienstrooster opgeroepen.

Als een geconsigneerde van dienst wil wisselen is dat de eigen verantwoordelijkheid. De roosterwijziging wordt doorgegeven aan de voorzitter en gewijzigd in SharePoint. De geconsigneerden zijn zelf niet bevoegd wijzigingen in SharePoint aan te brengen. De voorzitter schrijft dan onder kopje ‘opmerkingen’ dat vanaf een bepaalde tijd een ander persoon de geconsigneerde is.

Om te worden toegelaten tot het \*\*\*\*\* moeten nieuwe leden eerst door de psychologische test van **Zorg van de Zaak** komen (Zorg van de Zaak, 2017a) en daarna een driedaagse cursusover de eerste opvang voor psychosociale hulpverlening volgen. De cursus wordt gegeven door het **Instituut voor Psychotrauma** (IvP) (zie Bijlage 3.3). Na het succesvol afronden van de cursus ontvangen de deelnemers een certificaat van bekwaamheid (Instituut voor Psychotrauma, 2017b). Dit certificaat is noodzakelijk om lid te mogen worden van het \*\*\*\*\* van Bedrijf India en om zorgvuldige opvang te verlenen na een schokkende gebeurtenis. De leden worden aangesteld door de voorzitter van het \*\*\*\*\*.

Het \*\*\*\*\* maakt gebruik van verschillende communicatiemiddelen (zie Bijlage 4). Eenmaal per jaar wordt voor de leden van het \*\*\*\*\* de **terugkomdag** georganiseerd door de werkgroep met hulp van Zorg van de Zaak. De dag heeft een educatief karakter en is bedoeld om op de hoogte te blijven van de laatste ontwikkelingen op het gebied van psychologische opvang. Er worden cases geoefend, gastsprekers uitgenodigd en excursies georganiseerd die verband houden met de taken van het \*\*\*\*\* (Opvangteam, 2017).

Eens per drie maanden wordt een **lunchbijeenkomst** georganiseerd door de werkgroep van het \*\*\*\*\*. Hiervoor worden alle leden van het \*\*\*\*\* uitgenodigd. Tijdens deze bijeenkomst worden de calamiteiten van de afgelopen maanden doorgenomen. De leden die een opvang hebben gehad doen hun verhaal en de overige leden kunnen vragen stellen en/of feedback geven. Het doel van deze bijeenkomsten is elkaar ontmoeten, ervaringen uitwisselen en van elkaar leren (Opvangteam, 2017).

De leden beschikken over een **map**. Deze map bevat contactgegevens van de leden, belangrijke telefoonnummers, procedures, evaluatieformulieren en achtergrondinformatie (Opvangteam, 2017).

Op **intranet** is informatie te vinden over het \*\*\*\*\* (zie 4.2 Intranet). Er staat in een korte tekst omschreven wat het \*\*\*\*\* is en doet met een foto waarop een reanimatiepop staat afgebeeld.

De leden van het \*\*\*\*\* gebruiken hun eigen Bedrijf-**mailadres** om te e-mailen over en naar het \*\*\*\*\*. Het \*\*\*\*\* had bij het begin van dit onderzoek nog geen eigen e-mailadres, maar sinds 1 mei 2017 is het e-mailadres ‘\*\*\*\*\*@tatasteel.com’ in gebruik genomen. Voordat het e-mailadres in gebruik werd genomen, was onduidelijk hoe het \*\*\*\*\* per e-mail benaderd kon worden (Koopman, 2017).

Bij een calamiteit worden de geconsigneerden **telefonisch** opgeroepen door de DBB. De opvanger en waarschuwer nemen vervolgens contact met elkaar op en gaan richting plaats delict. Na afloop van de oproep, na het laatste gesprek, vullen de geconsigneerden het **evaluatieformulier** in. Onder de voormalige voorzitter ging dit met pen en papier, onder de huidige voorzitter gaat dit digitaal (Opvangteam, 2017).

Het \*\*\*\*\* heeft een **beeldmerk** dat wordt getoond via de interne communicatiemiddelen van het \*\*\*\*\*, zoals e-mail, brochure, evaluatieformulier en met interne presentaties. Het beeldmerk wordt niet extern gebruikt (Opvangteam, 2017).

# Probleemformulering

De probleemformulering wordt in dit hoofdstuk uitgewerkt. In de aanleiding wordt ingegaan op de reden voor dit onderzoek. De probleemstelling is de centrale vraag van dit onderzoek. Om de probleemstelling te kunnen beantwoorden zijn drie deelvragen opgesteld. Iedere deelvraag is een onderdeel van de probleemstelling. Verder wordt de doelstelling en de doelgroep van het onderzoek beschreven.

## Aanleiding

Binnen het \*\*\*\*\* zijn de afgelopen twee jaar een aantal zaken veranderd. Sinds 2015 is er een nieuwe voorzitter. Deze voorzitter is vier uur per week beschikbaar om zijn werkzaamheden voor het \*\*\*\*\* te verrichten, terwijl de voormalige voorzitter tien uur per week de tijd had. Om de taken als voorzitter goed te kunnen blijven uitvoeren is de werkgroep opgericht. De werkgroep bestaat uit de voorzitter plus vier leden van het \*\*\*\*\*. De werkgroep neemt een aantal taken van de voorzitter over om zo de werkdruk en de verantwoordelijkheden te verdelen en de kwetsbaarheid van het \*\*\*\*\* te verminderen (Persoon, 2017).

Nu is er de prioriteit om te kijken naar het communicatiebeleid van het \*\*\*\*\*. Een snelle en adequate opvang en goede nazorg na het zien van een calamiteit kan immers (onnodig langdurig) ziekteverzuim voorkomen en dat is het streven van Bedrijf. De communicatie en communicatiemiddelen moeten dan wel toereikend zijn. Belangrijk hierbij is om de leden van het \*\*\*\*\* te horen, dit zijn tenslotte de opvangers. Hun mening is zwaarwegend. Nog niet eerder zijn de leden van het \*\*\*\*\* gehoord over het communicatiebeleid en de huidige communicatiemiddelen zijn nog nooit vernieuwd.

## Probleemstelling

Wat vindt de doelgroep van het huidige communicatiebeleid van het \*\*\*\*\* en hoe kunnen de eventuele verbeterpunten in het communicatiebeleid worden toegepast?

Voor dit onderzoek is alleen de communicatie van het \*\*\*\*\* van belang. De technieken voor het opvangen en waarschuwen worden geleverd door het IvP. Deze worden niet onderzocht (Opvangteam, 2017).

## Doelstelling

Inzicht geven in het huidige en gewenste communicatiebeleid van het \*\*\*\*\* volgens de leden van het \*\*\*\*\*, teneinde een advies te geven over het toepassen van de verbeterpunten in het communicatiebeleid van het \*\*\*\*\*.

Nadat inzicht en informatie is verkregen in het huidige en gewenste communicatiebeleid van het \*\*\*\*\*, wordt advies gegeven over het toepassen van de verbeterpunten in het communicatiebeleid. Het gewenste communicatiebeleid moet aansluiten op de door de onderzoeksdoelgroep genoemde verbeterpunten.

## Deelvragen

Om de probleemstelling te kunnen beantwoorden worden drie deelvragen geformuleerd. Door middel van onderzoek kunnen de deelvragen worden beantwoord. Na de beantwoording van de deelvragen kan de probleemstelling worden beantwoord. De drie deelvragen zijn:

### Wat is het huidige communicatiebeleid van het \*\*\*\*\*?

Wat zijn de huidige organisatiecultuur, organisatiestructuur, missie en strategie, communicatiecultuur, communicatiestructuur, visie en doel(en), doelgroepen en stakeholders, communicatiemiddelenmix, boodschap, symboliek en gedrag en vaardigheden van het \*\*\*\*\*?

### Wat vindt de onderzoeksdoelgroep van het communicatiebeleid en wat zijn eventuele verbeterpunten?

Wat zijn de gewenste communicatiecultuur, communicatiestructuur, visie en doel(en), communicatiemiddelenmix, boodschap, symboliek en gedrag en vaardigheden volgens de onderzoeksdoelgroep?

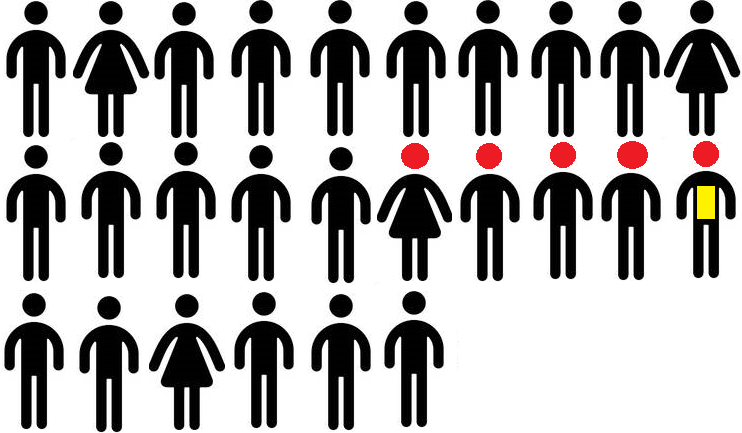
#### Hoe kunnen de eventuele verbeterpunten in het communicatiebeleid van het \*\*\*\*\* worden toegepast?

Bij deze deelvraag wordt gekeken welke verbeterpunten de onderzoeksdoelgroep heeft genoemd en of deze kunnen worden toegepast binnen het communicatiebeleid van het \*\*\*\*\*.

De bovenstaande deelvragen worden in hoofdstuk 5 Methodologie nader toegelicht.

## Doelgroep

Organisatorisch gezien valt het \*\*\*\*\* onder de afdeling ZZZ. Echter, de leden komen uit verschillende lagen en afdelingen binnen Bedrijf. De onderzoekspopulatie bestaat uit de 26 leden, van het \*\*\*\*\*. Het \*\*\*\*\* is te verdelen in drie groepen.

* de leden van het \*\*\*\*\*;
* de werkgroep van het \*\*\*\*\*;
* de voorzitter van het \*\*\*\*\*.

Figuur 1 geeft een overzicht van de indeling van het \*\*\*\*\*. In totaal zijn er 26 leden, waarvan vijf van de werkgroep en één voorzitter. De 26 zwarte poppetjes zijn de leden van het \*\*\*\*\*. Ongeveer viermaal per jaar zijn zij geconsigneerd voor het \*\*\*\*\* als opvanger of als waarschuwer. De leden zijn aanwezig bij de lunchbijeenkomst en de terugkomdag. De vijf zwarte poppetjes met een rood hoofd zijn de leden die tot de werkgroep behoren. Deze personen verrichten extra taken en werkzaamheden voor het \*\*\*\*\*, zoals de lunchbijeenkomsten voorbereiden, intranet bijhouden, het consignatiedienstrooster maken, etc. Dit is voornamelijk bedoeld om de werkdruk van de voorzitter te verlagen. Het poppetje met het rode hoofd en de gele buik is de voorzitter. Het rode hoofd geeft aan dat de voorzitter ook tot de werkgroep behoort en de gele buik dat hij de schakel is tussen het management van XX en het \*\*\*\*\*. De voorzitter is eindverantwoordelijk voor de werkzaamheden van het \*\*\*\*\*.

Figuur 1 Overzicht verdeling \*\*\*\*\*

## Grenzen onderzoek

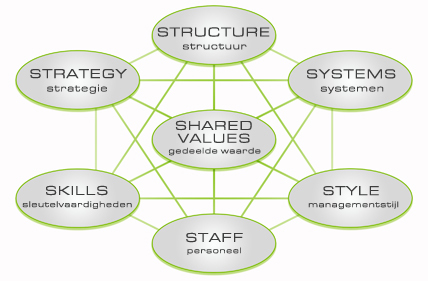
Aan dit onderzoek zijn een aantal grenzen verbonden.

* Het onderzoek start op maandag 23 februari 2017 en eindigt op 21 augustus 2017.
* Op 6 juni 2017 wordt het gegeven advies geïmplementeerd in het communicatiebeleid.

# Theoretisch kader

Dit onderzoek richt zich op het communicatiebeleid en het toepassen van eventuele verbeterpunten. Om tot een gedegen antwoord te komen en de doelstelling te kunnen bereiken, is theoretische onderbouwing vereist. Voor dit onderzoek worden drie theoretische modellen in chronologische volgorde beschreven die gericht zijn op het verbeteren van communicatie binnen een organisatie en mogelijk aansluiten op de probleemstelling van dit onderzoek. De eerste theorie die besproken wordt, is het 7S-model van Waterman, Peters en Pascale (1980), de tweede theorie is het TOCOM-model van Woudstra en Van Gemert (2005) en de derde theorie is de communicatieladder van Quirke (2008). Na de beschrijving van de theorieën wordt de keuze van het model uitgelegd. Aan de hand van de gekozen theorie, ook wel conceptueel model genoemd, zullen hypotheses worden opgesteld.

## 7S-model

[](http://www.google.nl/url?sa=i&rct=j&q=&esrc=s&source=images&cd=&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwiD6JuFjIjTAhXCbxQKHeBjALsQjRwIBw&url=http://7smodel.nl/&psig=AFQjCNG_JbAMsws7X-usSWyGzVebKG3DHA&ust=1491302272288221)Het 7S-Model is ontwikkeld door Waterman, Peters en Pascale (1980). Van de zeven aspecten zijn er drie kernaspecten, ook wel harde aspecten genoemd. Dit zijn: het systeem, de strategie en de structuur. De andere vier aspecten zijn zachte aspecten. Dit zijn: de gedeelde waarden, de managementstijl, het personeel en de vaardigheden (Peters, Waterman, & Pascale, 1980).

Zoals in Figuur 2 is te zien, staan alle aspecten met elkaar in verbinding. Een wijziging in een van de aspecten zorgt voor een wijziging in de andere aspecten. In een vooruitstrevende organisatie zijn alle aspecten op elkaar afgestemd. Elk aspect heeft hetzelfde doel. Volgens Peters, Waterman en Pascale (1980) is een organisatie nagenoeg perfect wanneer de zeven aspecten ingezet worden om dezelfde doelen te bereiken.

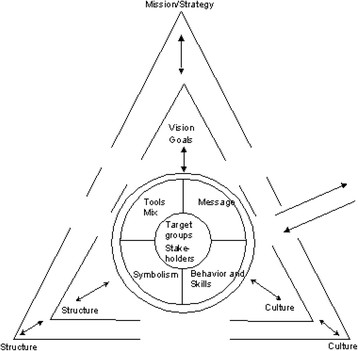
Het 7S-Model is geschikt om inzicht te krijgen in de processen van een organisatie. Het 7S-Model analyseert eerst de huidige situatie. Hierbij worden alle aspecten van het 7S-Model in kaart gebracht. Vervolgens kan gekeken worden of de aspecten hetzelfde doel hebben. Hierdoor is het mogelijk om de knelpunten in de communicatie in kaart te brengen. Die knelpunten kunnen worden aangepast (Peters, Waterman, & Pascale, 1980). Daarna kan de organisatie nogmaals de zeven aspecten in kaart brengen om te analyseren wat veranderd is.

Figuur 2 7S-model (Peters, Waterman, & Pascale, 1980)

Dit model gaat uit van een communicatieprobleem binnen de organisatie. Door middel van het analyseren van de zeven aspecten wordt gekeken waar het probleem zich bevindt. Daarna wordt geanalyseerd of het probleem verholpen is.

## TOCOM-model

Het tweede model dat wordt beschreven is het TOCOM-model, dat staat voor het Twente Organizational Communication Model (Woudstra & Van Gemert, 2005). Het TOCOM-model is geschikt voor het analyseren van communicatiestromen binnen en buiten een organisatie. De nadruk van dit model ligt op de invloed van communicatie op een organisatie en dan voornamelijk op de organisatie-elementen. De organisatie-elementen hebben namelijk invloed op elkaar, net als bij het 7S-model van Peters, Waterman en Pascale (1980). De verandering in één van de elementen kan voor een verandering zorgen in de andere elementen in het TOCOM-model.

De elementen die bepalend zijn binnen het model zijn: cultuur, structuur en strategie. Deze drie elementen zijn op verschillende niveaus verdeeld. Op organisatieniveau, het eerste niveau, bevinden zich de organisatiecultuur, de organisatiestructuur de organisatiemissie en de organisatie- strategie. Op het tweede niveau, het communicatieniveau, bevinden zich de communicatiecultuur, de communicatie- structuur en de visie en doelen. In Figuur 3 wordt het organisatieniveau (de buitenste driehoek) en het communicatieniveau (de binnenste driehoek) weergegeven.

In het boek van Woudstra en Van Gemert genaamd ‘Become a Communication Expert’ uit 2005 staat beschreven dat de kern van het model (de cirkel) de identiteit van een organisatie weergeeft. De kern bestaat uit twee cirkels. De binnenste cirkel bestaat uit doelgroep(en) en stakeholder(s). De buitenste cirkel bestaat uit de communicatiemiddelenmix, boodschap, symboliek en gedrag en vaardigheden (Woudstra & Van Gemert, 2005).

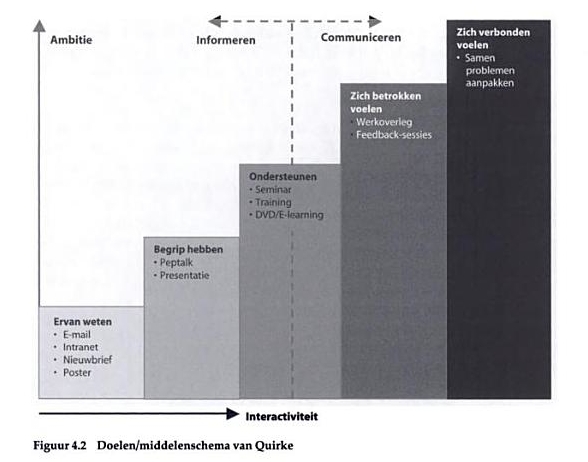
Figuur 3 TOCOM-model (Woudstra & Van Gemert, 2005)

Dit model geeft een duidelijk beeld van de huidige, interne situatie binnen een organisatie. Het model wordt gezien als een weegschaal. Als een element verandert, moeten de andere elementen mee veranderen. Dit model laat zien hoe een verandering van een element in verhouding staat tot de organisatie.

## Communicatieladder

Echter, er is nog een theorie die de moeite waard is om te bespreken. Het Communication Escalator model wordt ook wel de communicatieladder van Quirke genoemd (Quirke, 2008). Dit model is gefocust op de interne communicatie binnen een organisatie. Het model beschrijft vijf hiërarchische geordende doelen die bereikt kunnen worden met interne communicatie, zoals te zien in Figuur 4. Het verschil tussen dit model en het TOCOM-model is dat de communicatieladder zich richt op de communicatiemiddelen die het management kan inzetten om met de medewerkers te communiceren bij een verandering. Afhankelijk van wat het doel van het management is, worden de communicatiemiddelen gekozen. Ieder communicatiemiddel is geschikt voor een ander doel.

Ieder doel heeft te maken met de mate van verandering en de mate van betrokkenheid: meer verandering op de Y-­as (ambitie) betekent meer betrokkenheid op de X-­as (interactie). Bij elk doel worden middelen omschreven die gebruikt kunnen worden om het doel binnen de organisatie te bereiken. Bij het creëren van bewustwording en begrip behoren middelen die zijn toegespitst op de informatiestroom (zenden) en eenrichtingsverkeer. Bij ondersteuning behoren middelen die zijn gericht op de informatiestroom (zenden en ontvangen) en de communicatie. Oftewel, het model maakt onderscheid tussen éénrichtingsverkeer en tweerichtingsverkeer. Bij betrokkenheid en verbondenheid behoren middelen die de focus leggen op tweerichtingsverkeer. Het model richt zich op het koppelen van het inzetten van communicatiemiddelen aan veranderingen binnen het organisatieproces. Ook richt het model zich voornamelijk op kwaliteit: kwaliteit van de informatiestromen, kwaliteit van werk en het voorkomen van fouten (Quirke, 2008). Er zijn vijf verschillende doelen:

**Doel 1: Ervan weten.** In deze fase informeert een organisatie haar medewerkers door middel van een e­‐mail, poster en/of nieuwsbrief. Deze informatievoorziening zorgt ervoor dat de medewerkers ervan weten (Quirke, 2008).

**Doel 2: Begrip hebben.** In deze fase informeert de organisatie de medewerkers door middel van een presentatie. Tijdens een presentatie is interactie met de medewerkers mogelijk. Dit resulteert in tweerichtingsverkeer. Vervolgens is het mogelijk om vragen te beantwoorden van medewerkers of een extra toelichting te geven. Hierdoor ontstaat er begrip (Quirke, 2008).

Figuur 4 Communicatieladder (Quirke, 2008)

**Doel 3: Ondersteunen.** In deze fase ondersteunt de organisatie de medewerkers door te helpen via trainingen, seminars en/of interactieve media. Dit geeft de medewerkers vertrouwen (Quirke, 2008).

**Doel 4: Zich betrokken voelen.** In deze fase is het van belang dat een organisatie oprecht geïnteresseerd is in de medewerker. Dit kan gerealiseerd worden door workshops te geven of groepsgesprekken, feedbacksessies of een werkoverleg te houden. Als voorbeeld: we gaan nieuwe pennen aanschaffen met de vraag welke de medewerkers fijn vinden in plaats van de pennen meteen te bestellen. Dit resulteert in betrokkenheid (Quirke, 2008).

**Doel 5: Zich verbonden voelen.** In deze fase is het van belang dat de organisatie met de medewerkers in overleg gaat, zelfs over eventuele problemen die in de organisatie spelen. Dit zorgt ervoor dat een deel verantwoordelijkheid in de handen van de medewerkers komt te liggen. Het is ook van belang dat de organisatie serieus omgaat met de verkregen informatie. Dit zorgt ervoor dat medewerkers zich verbonden voelen met de organisatie (Quirke, 2008).

Het model impliceert dat betrokkenheid wordt bereikt door de communicatie naar de medewerkers toe te verbeteren. Het informeren van de medewerkers over de verandering binnen de organisatie bevordert de bewustwording van de medewerkers. Als de medewerkers zich bewust zijn van de verandering, dan moet interactie centraal staan. Dit wordt gerealiseerd door presentaties en peptalks, ‘live’ ontmoetingen, seminars en trainingen (Quirke, 2008).

## Theorieën

Het S-7 model sluit niet goed genoeg aan bij de probleemstelling van dit onderzoek. De probleemstelling van dit onderzoek richt zich op verbetering van de communicatie van het \*\*\*\*\*, terwijl dit model vooral is gebaseerd op het wegnemen van problemen. Het \*\*\*\*\* heeft geen communicatieprobleem, maar wil de communicatie optimaliseren.

De communicatieladder is geschikt voor verandering binnen een organisatie en hoe dit vanuit het management gecommuniceerd moet worden richting de medewerkers. Bij dit onderzoek is geen sprake van een verandering. Daarom is de communicatieladder niet geschikt om te gebruiken als theoretische basis voor dit onderzoek. Wellicht kan dit model worden gebruikt in een vervolgonderzoek. Als blijkt dat veranderingen moeten plaatshebben, dan is dit model geschikt om te gebruiken.

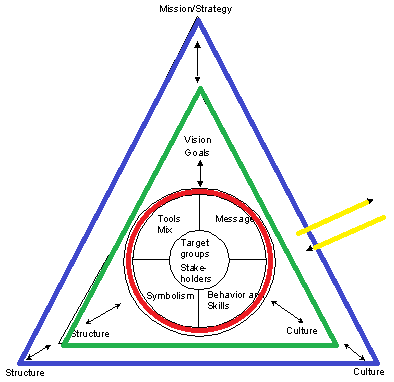
Het TOCOM-model is geschikt voor de beantwoording van de probleemstelling, omdat het model de gehele interne communicatie in kaart brengt en hiermee ook eventuele knelpunten. Ook komt uit het TOCOM-model duidelijk naar voren of de organisatiecultuur, organisatiestructuur en organisatiestrategie in balans zijn met de communicatiecultuur, communicatiestructuur en communicatiestrategie. Het TOCOM-model heeft voordelen bij een onderzoek naar de communicatie binnen een organisatie. Het model geeft duidelijk weer welke elementen een rol spelen en hoe deze elementen elkaar beïnvloeden. Het benadert een organisatie als geheel en besteedt aandacht aan processen en cultuur. Toch heeft het TOCOM-model ook beperkingen. Volgens Woudstra en Van Gemert (2005) kan het model nooit een voorschrijvend (prescriptief) model worden, omdat organisaties verschillen. De problemen zijn verschillend en daarom de mogelijke oplossingen vaak ook (Goldhaber, 1993). Binnen het model zelf is ook ruimte voor verbetering en verdieping, specifiek als het gaat om het onderzoek naar en analyseren van de medewerker. Factoren als positie van de werknemer (groep of organisatie), de mate van expertise en vaardigheden, de hiërarchische status en invloed worden namelijk niet meegenomen. Woudstra en Van Gemert (2005) erkennen dat deze factoren onderbelicht zijn. Ondanks de hierboven genoemde tekortkomingen van het TOCM-model is dit model alsnog gedegen genoeg om te gebruiken als theoretisch onderbouwing. Dit model sluit namelijk goed aan op de probleemstelling. Dit model maakt op een overzichtelijke manier onderscheid tussen de organisatie, de communicatie en de hulpmiddelen.

## Conceptueel model

Het TOCOM-model is gekozen als conceptueel model, omdat dit model het beste aansluit bij de probleemvraag. Het TOCOM-model biedt handvatten om zowel de huidige als de gewenste communicatie van een organisatie te analyseren. In dit onderzoek wordt de onderlinge communicatie tussen de leden van het \*\*\*\*\* onderzocht. Het TOCOM-model staat centraal in dit onderzoek omdat het model de gewenste communicatie en de daarbij behorende elementen goed in beeld kan brengen. ‘Het TOCOM-model is een model om zowel de huidige als gewenste communicatie van een organisatie in beeld te krijgen’ (Boer, 2012).

Het TOCOM-model is gebaseerd op eerdere modellen, zoals die van Mintzberg (1985), Jablin, Putnam, Roberts en Porter (1987), Goldhaber (1993), Quinn (1993) en Burton en Obel (1998). Doordat het model breed georiënteerd is kan de interne communicatie vanuit verschillende perspectieven worden belicht. Dit voortkomt een tunnelvisie en zorgt ervoor dat er geen onderdelen vergeten worden (Woudstra & Van Gemert, 2005).

Het TOCOM-model geeft een beeld van de huidige en de gewenste communicatie binnen een organisatie. Met dit model kan onderzocht worden of er een ‘fit’ is tussen de verschillende variabelen in het model. Het TOCOM-model maakt duidelijk dat iedere component van het model in verbinding staat met een andere component. Wanneer er een verandering of aanpassing plaatsvindt in één van de componenten, zorgt dit ook voor een verandering in de andere componenten. Het model geeft een overzichtelijke weergave op de communicatie in en van een organisatie (Woudstra & Van Gemert, 2005).

Communicatie, cultuur, structuur en processen en visie komen in dit model aan de orde. Woudstra en Van Gemert (2005) hebben op basis van dit model vragen opgesteld. Aangezien het model uit een aantal onderdelen bestaat, is ervoor gekozen om het model te beschrijven aan de hand van drie van de vier hoofdcomponenten, zie Figuur 4. Als eerste is er de **cirkel**, met als kern de werknemer. De tweede component is de **binnenste driehoek**, waarin de communicatie wordt beschreven. Ten derde is er de **buitenste driehoek**, waar de organisatie in kaart wordt gebracht. Tot slot de **omgeving**, in de meest brede zin van het woord. Deze component wordt niet meegenomen in dit onderzoek, maar zal wel kort worden toegelicht. Bij iedere component horen variabelen, deze worden hieronder nader toegelicht (Woudstra & Van Gemert, 2005).

Figuur 5 Bewerkt TOCOM-model

* + 1. De binnenste cirkel

De **cirkel** bestaat uit vijf onderdelen. Hierin staan de medewerkers centraal. Medewerkers zijn belangrijk voor een organisatie. Woudstra en Van Gemert (2005) stellen zelfs dat de werknemers de organisatie zíjn. Mensen hebben emoties en dat ‘druipt’ door alle lagen en delen van de organisatie heen, zo ook volgens dit model. De boodschap (*message)*,gedrag en vaardigheden (*behavior and skills),* symboliek (*symbolism)* en communicatiemiddelenmix (*tools mix)* zijn de componenten waar de medewerkers mee te maken hebben (Woudstra & Van Gemert, 2005).

De variabele **doelgroepen** **en** **stakeholders** bevinden zich in de middelste cirkel van het TOCOM-model. De stakeholders zijn de belanghebbenden van de organisatie en de doelgroep is de groep waar de organisatie zich op richt (Woudstra & Van Gemert, 2005). Het management van XX is de stakeholder van het \*\*\*\*\* en de doelgroepen zijn (het thuisfront van) de medewerkers van Bedrijf.

De **boodschap** is het verhaal van de organisatie. Met het opstellen van de boodschap wordt rekening gehouden met de andere variabelen in de buitenste cirkel en de variabelen uit de binnenste en buitenste cirkel. Bij de boodschap wordt gekozen welke informatie wordt gecommuniceerd. Om een duidelijke boodschap te communiceren wordt rekening gehouden met de leden, hun gedrag en vaardigheden, de communicatiemiddelen en de symboliek in een organisatie. Hierbij is het belangrijk om te weten hoe de werknemer de boodschap met andere leden communiceert. Dit individuele gedrag bij het communiceren zegt veel over de wijze waarop de organisatie communiceert (Woudstra & Van Gemert, 2005).

De **communicatiemiddelmix** bevindt zich in de buitenste cirkel van het TOCOM-model. Dit staat voor de communicatiemiddelen die een organisatie inzet om de boodschap over te brengen naar de doelgroepen. Als de boodschap gevormd is, kan gekeken worden welk communicatiemiddel ingezet wordt en waarom. De boodschap heeft invloed op hoe de organisatie zich positioneert (Woudstra & Van Gemert, 2005).

Onder de **symboliek** vallen de huisstijl, het taalgebruik en de kantoorinrichting van de organisatie. Het zijn onderdelen die bijdragen aan de cultuur van een organisatie. Met symboliek worden alle informatiedragers bedoeld die een organisatie gebruikt om haar identiteit uit te dragen en die invloed hebben op het imago (Dandridge, Mitroff, & Joyce, 1980). Voorbeelden hiervan zijn: een logo, het taalgebruik of de huisstijl. Symboliek kan de organisatiecultuur versterken, maar de symboliek moet wel bij de organisatiecultuur passen (Woudstra & Van Gemert, 2005).

De laatste variabele van de binnenste cirkel is het **gedrag** **en** de **vaardigheden** van de medewerkers. Deze variabele is van invloed bij het overbrengen van een boodschap naar de doelgroep. Gedrag en vaardigheden gaan ook over de non-verbale communicatie. Het gaat erom op welke manier en wie de boodschap overbrengt. Verder wordt gekeken naar de kwaliteiten waarover medewerkers moeten beschikken en welke karaktereigenschappen daarbij passen (Woudstra & Van Gemert, 2005).

### De binnenste driehoek

Na de binnenste cirkel volgen twee driehoeken. In de **binnenste driehoek** wordt de communicatie toegelicht. De binnenste driehoek is het tweede niveau. Hierbij kan gekeken worden naar de huidige stand van zaken met betrekking tot de communicatie, maar ook naar de gewenste stand van zaken. De driehoek bestaat uit drie componenten (Woudstra & Van Gemert, 2005). De communicatiestructuur (*structure)* geeft aan welke middelen door wie en wanneer ingezet worden om de boodschap te communiceren. De communicatiecultuur (*culture)* geeft aan op welke manier de medewerkers met elkaar communiceren. De communicatiecultuur en organisatiecultuur zijn erg afhankelijk van elkaar. Een verandering in de één betekent een verandering in de ander en omgekeerd. Een organisatie heeft visie en doelen (*vision* en *goals)* die zij met communicatie op korte termijn wil bereiken (Woudstra & Van Gemert, 2005).

De **communicatiecultuur** staat in verband met de organisatiecultuur. De communicatiecultuur gaat over de manier waarop binnen de organisatie wordt gecommuniceerd (Woudstra & Van Gemert, 2005). Deze variabele wordt beïnvloed door het gedrag en de vaardigheden van de leden van het \*\*\*\*\*.

De **communicatiestructuur** staat in verbinding met de organisatiestructuur en wordt bepaald door de middelmix, de boodschap en de zender en ontvanger van de boodschap (Woudstra & Van Gemert, 2005). Deze variabele laat zien hoe de interne communicatie van het \*\*\*\*\* is opgebouwd.

De **visie** is de overtuiging die de leden van het \*\*\*\*\* met elkaar gemeenschappelijk hebben, dat waar het \*\*\*\*\* voor staat. Het **doel** van het \*\*\*\*\* kan worden uitgelegd als de reden van het bestaan en het streven van het \*\*\*\*\* voor de toekomst.

* + 1. De buitenste driehoek

De **buitenste driehoek** geeft de structuur, cultuur en missie en strategie op het niveau van de organisatie weer. Het is belangrijk om deze goed in kaart te brengen, maar ook om te kijken of en hoe hiernaar gehandeld wordt door de werknemers (Woudstra & Van Gemert, 2005). De organisatiestructuur(*structure)* geeft de lijnen van de communicatie in een organisatie weer en bepaalt, in zekere mate, welke communicatiemiddelen ingezet worden, door wie en waar de verantwoordelijkheden liggen. Hoe een organisatie gestructureerd is, heeft invloed op de communicatie. De organisatiecultuur (*culture)* van een organisatie wordt vastgesteld door de organisatie, zoals deze wil dat medewerkers met elkaar omgaan. Het is een verzameling van sociale waarden en normen die gedeeld wordt door de medewerkers. De missie(*mission/strategy)* geeft aan waar de organisatie zichzelf ziet in de toekomst. Een missie statement betreft niet alleen een toekomstbeeld, maar ook het bestaansrecht en de waarden van een organisatie. Vanuit de organisatie wordt een strategie geformuleerd om deze missie te volbrengen (Woudstra & Van Gemert, 2005).

De **organisatiecultuur** bevindt zich in de buitenste driehoek, aan de linker onderkant van het TOCOM-model. De organisatiecultuur zijn de waarden en normen die het \*\*\*\*\* heeft.

De **organisatiestructuur** bepaalt via welke communicatiemiddelen en stromen het \*\*\*\*\* communiceert en hoe het \*\*\*\*\* structureel is opgebouwd. Michels (2010) onderscheidt drie vormen van organisatiestructuren, namelijk lijnorganisaties, projectorganisaties en matrixorganisaties.

**Missie** en **visie** worden vaak door elkaar gehaald. Een missie is waarvoor een organisatie staat en een visie is waar een organisatie voor gaat. De missie heeft te maken met de waarden en identiteit. Wie zijn we, wat zijn onze waarden en hoe willen we met onze klanten en medewerkers omgaan? Een visie geeft aan: hoe gaan wij de wereld van morgen beïnvloeden zodat wij succes hebben? Het verschil tussen de strategie en visie is dat een visie is wat de organisatie wil bereiken en de strategie de manier waarop (MoonenMoomen, 2017). Vertaald naar het TOCOM-model: de **strategie** is via welke communicatiemiddelen en met welke boodschap de missie kan worden bereikt. De missie is het doel of streven van de organisatie.

### De omgeving

De **omgeving** heeft ook invloed op de organisatie. In het TOCOM-model wordt het als een onregelmatige lijn gekenmerkt. Woudstra en Van Gemert (2005) willen hiermee stellen dat de omgeving, net als de organisatie, steeds in beweging is. Een verandering in de omgeving betekent dat de organisatie altijd moet reageren en mee veranderen. Voorbeelden hiervan zijn opkomende markten, nieuwe trends of producten. Organisaties kijken naar de omgeving om hun strategie daarop aan te passen. Hierbij komen ook imago en reputatie aan bod. De organisatie wil een bepaald imago uitdragen naar de omgeving toe, en de organisatie wordt op een bepaalde manier gezien door de omgeving (Woudstra & Van Gemert, 2005).

De variabele ‘omgeving’ wordt niet gebruikt in dit onderzoek. Het onderzoek is vooral gericht op de interne communicatie en niet op de externe factoren/omgeving. Het imago of de reputatie van het \*\*\*\*\* is niet relevant voor dit onderzoek.

## Hypotheses

De situatie van het \*\*\*\*\*, zoals beschreven in de aanleiding, komt tot stand door veranderingen binnen de organisatie die effect hebben op de communicatie. Aan de hand van de theorie uit het boek ‘Become a Communication Expert’ van Woudstra en Van Gemert (2005) wordt de situatie getoetst door middel van hypotheses. De hypotheses beschrijven de veronderstelde effecten op de probleemstelling bij toepassing van het conceptueel model. De hypotheses worden op basis van een topic guide getoetst bij de onderzoeksdoelgroep. Uiteindelijk zullen de hypotheses worden verworpen of aangenomen.

**Hypothese 1:** ”Als de interne communicatie wordt gestructureerd, dan resulteert dit in een bevordering van de samenwerking tussen de leden van het \*\*\*\*\*.”

Woudstra en Van Gemert (2005) stellen dat de communicatiestructuur van essentieel belang is voor de onderlinge samenwerking van doelgroepen. Dus de communicatiestructuur is belangrijk voor de samenwerking tussen de leden van het \*\*\*\*\*. Als de interne communicatie wordt gestructureerd, dan resulteert dit in een betere samenwerking tussen de leden. Dat bevordert de interne communicatie (Woudstra & Van Gemert, 2005).

**Hypothese 2:** ”Als de binnenste driehoek (communicatiestructuur, -cultuur en visie en doelen) in balans is met de cirkel (communicatiemiddelenmix, boodschap, symboliek en gedrag en vaardigheden), dan kan een effectief intern communicatiebeleid worden gecreëerd.”

Als de binnenste en buitenste driehoek met elkaar in balans zijn én bekend zijn bij de interne doelgroep, in dit geval de leden van het \*\*\*\*\*, dan kan een effectief intern communicatiesysteem worden gecreëerd. Alle variabelen staan met elkaar in verband en oefenen een wederzijdse beïnvloeding uit (Woudstra & Van Gemert, 2005).

**Hypothese 3:** ”Als de buitenste driehoek (organisatiestructuur, -cultuur en missie en strategie) in balans is met de binnenste driehoek (communicatiestructuur, -cultuur en visie en doelen), dan kan een effectief intern communicatiebeleid worden gecreëerd.

Woudstra en Van Gemert (2005) beschrijven dat de organisatiestructuur, organisatiecultuur en missie en strategie de variabelen zijn van de buitenste driehoek van het TOCOM-model. Bij de binnenste driehoek zijn de variabelen de communicatiestructuur, communicatiecultuur en visie en doelen. Als de binnenste en buitenste driehoek met elkaar in balans zijn én bekend zijn bij de interne doelgroep, in dit geval de leden van het \*\*\*\*\*, dan kan een effectief intern communicatiesysteem worden gecreëerd. Alle variabelen staan met elkaar in verband en oefenen een wederzijdse beïnvloeding uit (Woudstra & Van Gemert, 2005).

# Methodologie

De onderzoeksdoelgroep die deelneemt aan het onderzoek, is een deel van het \*\*\*\*\*. Dit zijn zes leden van het \*\*\*\*\*, drie van de werkgroep en de voorzitter. De onderzoeksmethoden zijn deskresearch en fieldresearch in de vorm van kwalitatief onderzoek. De fieldresearch omvat halfgestructureerde interviews. In de paragraaf operationalisatie worden de deelvragen en de bijbehorende onderzoeksmethoden uitgelegd. Tot slot volgt de topic guide verantwoording, waarin de vragenlijst die gebruikt wordt voor de interviews wordt verantwoord.

## Onderzoeksdoelgroep

Van de 26 leden zijn tien respondenten gevraagd om deel te nemen aan het onderzoek. De respondenten zijn gekozen op basis van rol, ervaring, functie en werktijden.

Binnen het \*\*\*\*\* zijn drie rollen te onderscheiden. Uit iedere groep dient minimaal één respondent te komen. Vandaar de keuze voor de voorzitter, drie leden van de werkgroep en zes algemene leden. De keuze voor deze verdeling is gebaseerd op het feit dat iedere persoon de situatie vanuit een ander perspectief bekijkt.

De verdeling tussen ervaren en onervaren leden is gebaseerd op het aantal opvangen en/of waarschuwingen dat een lid heeft gehad. Een ervaren lid heeft verschillende situaties meegemaakt. Tevens hebben deze leden de wisseling van de voorzitter meegemaakt. Gekozen is om minimaal twee leden die langer dan vijf jaar in dienst zijn en twee leden die bij de laatste lichting zijn begonnen te interviewen.

Op het gebied van functie kan onderscheid worden gemaakt tussen leden die een uitvoerende, coördinerende of leidinggevende functie hebben. Deze leden hebben een verschil in opleidingsniveau en mogelijk verschillende zienswijzen en meningen.

Tot slot wordt gekeken naar de werktijden van de leden. Het verschil betreft leden die ploegendienst draaien of leden die tijdens kantooruren werken.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Respondent | Geslacht | Rol | Ervaring | Functie | Dienst |
| 1 | Man | Werkgroep | 7 jaar | Milieuspecialist | Kantoor |
| 2 | Man | Voorzitter | 2 jaar | Hogere Veiligheidskunde | Kantoor |
| 3 | Vrouw | Werkgroep | 2 jaar | Loopbaancoach (HR) | Kantoor |
| 4 | Man | Lid | 7 jaar | Financiën (inkoop) | Kantoor |
| 5 | Man | Lid | 2 jaar | ICT | Kantoor |
| 6 | Vrouw | Lid | 8 jaar | Communicatie | Kantoor |
| 7 | Vrouw | Lid | 2 jaar | Productie Warmband | Ploegendienst |
| 8 | Man | Werkgroep | 4 jaar | Productie Koudwalserij | Ploegendienst |
| 9 | Man | Lid | 4 jaar | Procesoperator | Kantoor |
| 10 | Man | Lid | 2 jaar | Chef van de Wacht | Ploegendienst |

Tabel 1 Respondentenschema

De respondenten krijgen per e-mail een uitnodiging voor deelname aan het onderzoek. In de uitnodiging staat beschreven dat de respondent zelf mag bepalen wanneer het interview plaatsvindt tussen 24 april 2017 en 10 mei 2017 tijdens kantooruren (met uitzondering van het weekend en op feestdagen). De interviews duren ongeveer 45 minuten en vinden plaats op Korenveld 4D08, op het terrein van Bedrijf te India. Drie werkdagen na het interview ontvangen de respondenten per e-mail een schriftelijke weergave van het audio-opgenomen interview. De respondenten hebben twee werkdagen om de antwoorden te controleren, aan te passen en terug te sturen. De rapportage van de tien interviews wordt op 28 juni 2017 anoniem aan de opdrachtgever overhandigd.

## Onderzoeksmethoden

De onderzoeksmethoden zijn deskresearch en fieldresearch in de vorm van kwalitatief onderzoek.

**Deskresearch**

Voorafgaand aan het kwalitatief onderzoek is eerst deskresearch uitgevoerd. Deskresearch is het uitvoeren van onderzoek naar al bestaande, beschikbare gegevens ten behoeve van het beantwoorden van de centrale vraag (Verhoeven, 2011). Aan de hand van deskresearch wordt de eerste deelvraag beantwoord, namelijk wat het huidige communicatiebeleid is. Dit gebeurt aan de hand van de variabelen van het conceptueel model (Woudstra & Van Gemert, 2005). Deskresearch dient tevens als input voor het kwalitatief onderzoek. Door middel van deskresearch is de theoretische onderbouwing tot stand gekomen.

**Fieldresearch**

Fieldresearch is gebruikt voor de aanvulling van de interne analyse van het \*\*\*\*\*. Informatie die niet te vinden is via deskresearch is door de werkgroep aangevuld. Vanuit de gekozen theorie zijn drie hypotheses opgesteld. Deze worden aan de hand van een topic guide bij de onderzoeksdoelgroep getest.

Het kwalitatief onderzoek vindt plaats in de vorm van halfgestructureerde diepte-interviews. Het \*\*\*\*\*, bestaande uit 26 personen, is te klein om kwantitatief onderzoek te doen (Verhoeven, 2011). Bovendien zijn de beweegredenen van de onderzoeksdoelgroep relevant en niet de percentages, omdat deze groep input geeft aan het communicatiebeleid en eventuele verbeterpunten aandraagt. Kwantitatief onderzoek is hierbij niet geschikt, omdat dat over getallen gaat. Hoeveel personen er iets vinden is niet belangrijk, de reden waarom zij datgene vinden is wel belangrijk. Er wordt gevraagd naar de individuele meningen van de leden van het \*\*\*\*\*.

Aan de hand van de variabelen van het conceptueel model worden vragen gesteld aan de onderzoeksdoelgroep. Een halfgestructureerd interview gaat uit van een lijst met vooropgestelde, algemeen geformuleerde vragen. De interviewer mag en kan hiervan afwijken en doorvragen op het antwoord van de respondent. De lijst met vragen voor het interview is terug te vinden in Bijlage 5. De vragen zijn ingedeeld in zeven thema’s.

## Operationalisatie

In de paragraaf ‘operationalisatie’ wordt per deelvraag uitgelegd hoe deze wordt onderzocht. De theorie die centraal staat in dit onderzoek is het TOCOM-model van Woudstra en Van Gemert (2005).

Om de eerste deelvraag ‘Wat is het huidige communicatiebeleid van het \*\*\*\*\*?’ te beantwoorden wordt deskresearch gedaan. Er wordt gekeken naar de interne documenten van het \*\*\*\*\*. Onder interne documenten wordt verstaan de evaluatieformulieren, het intranet, de procedures en de presentaties. Aan de hand van deze documenten worden de variabelen uit het conceptueel model ingevuld. Vervolgens wordt dit gecontroleerd door de voorzitter van het \*\*\*\*\*. Dit is de input voor het kwalitatief onderzoek. Met behulp van deskresearch is het theoretisch kader tot stand gekomen.

De tweede deelvraag ‘Wat vindt de onderzoeksdoelgroep van het communicatiebeleid van het \*\*\*\*\* en wat zijn de eventuele verbeterpunten?’ wordt beantwoord door middel van een kwalitatief onderzoek in de vorm van halfgestructureerde interviews. De leden van het \*\*\*\*\* zijn uitgenodigd voor een interview over het communicatiebeleid van het \*\*\*\*\*. Gevraagd zal worden hoe de communicatie nu gaat en of er verbeterpunten zijn. Aan de hand van de variabelen van het conceptueel model worden de vragen gesteld aan de onderzoeksdoelgroep. De vragen zijn terug te vinden in Bijlage 5. De interviews worden opgenomen en verwerkt tot verbatims om vervolgens verwerkt te worden tot analyseschema’s.

De derde en laatste deelvraag ‘Hoe kunnen de eventuele verbeterpunten in het communicatiebeleid van het \*\*\*\*\* worden toegepast?’ wordt beantwoord door middel van het analyseren van de uitkomsten van deelvraag 2. Afhankelijk van de gegeven antwoorden worden bij de laatste deelvraag de mogelijkheden geanalyseerd. De onderzoeksdoelgroep geeft in de interviews verbeterpunten aan en vervolgens wordt gekeken wat de mogelijkheden zijn binnen het \*\*\*\*\* en Bedrijf India om de verbeterpunten door te voeren.

## Topic guide verantwoording

De topic guide is opgesteld aan de hand van de variabelen van het Conceptueel model. Aangezien de opdrachtgever wil weten wat de leden van het communicatiebeleid vinden, zal de buitenste cirkel getoetst worden bij de onderzoeksdoelgroep. De buitenste cirkel uit het conceptueel model staat namelijk voor de werknemer, in dit geval zijn dat de leden. De vragen die bij deze thema’s horen worden in willekeurige volgorde gesteld. De variabelen Algemeen en Communicatie komen ook aan bod. Alle variabelen vormen samen de thema’s van de topic guide. De vragen die bij de thema’s zijn gesteld, zijn gebaseerd op de uit deskresearch verkregen informatie en in overleg met de opdrachtgever samengesteld. Hieronder worden de thema’s uit de topic guide toegelicht:

**Thema 1 Algemeen** zijn vragen om te bepalen hoe ervaren de respondent is en wat zijn of haar redenen zijn om lid te worden van het \*\*\*\*\*. Een deel van de vragen zijn open en een deel van de vragen zijn open numerieke vragen. Verder wordt via dit thema duidelijk of de leden weten wat de doelstelling van het \*\*\*\*\* is. In dit thema wordt gekeken naar visie en doelen van de binnenste driehoek van het TOCOM-model, bestaande uit de visie, communicatiestructuur en communicatiecultuur.

**Thema 2 Boodschap** gaat over het verhaal dat het \*\*\*\*\* vertelt. Het gesprek dat de leden met het slachtoffer hebben en de afhandeling van een oproep. Deze variabele bevindt zich rechtsboven van het TOCOM-model.

**Thema 3 Gedrag en vaardigheden** gaat over de opleiding die de leden gevolgd hebben en over de eigenschappen waar een lid over moet beschikken. Dit thema is opgesteld aan de hand van de variabele die zich aan de rechter onderkant bevindt van het TOCOM-model: gedrag en vaardigheden.

**Thema 4 Communicatiemiddelen** zijn de communicatiemiddelen waar het \*\*\*\*\* gebruik van maakt. Welke communicatiemiddelen worden niet of nauwelijks gebruikt en welke communicatiemiddelen kunnen worden toegevoegd, verbeterd en/of gemoderniseerd. Deze variabele is in het TOCOM-model aan de linker bovenkant terug te vinden. Tijdens het interview wordt gebruik gemaakt van beeldmateriaal. De leden krijgen bij dit thema de map, een printscreen van het intranet, het consignatiedienstrooster en de brochure te zien. Hierdoor kunnen de respondenten visualiseren en specifiek aangeven welke onderdelen goed zijn en welke onderdelen verbeterd kunnen worden. Deze variabele heet communicatiemiddelenmix

**Thema 5 Symboliek** is het beeldmerk van het \*\*\*\*\*. Bij dit thema wordt ook gevraagd naar de naamsbekendheid en zichtbaarheid van het \*\*\*\*\* binnen Bedrijf India. In het TOCOM-model staat deze variabele linksonder.

**Thema 6 Communicatie** gaat over de communicatie vanuit de werkgroep naar de leden en andersom en over de communicatie tussen de leden onderling. Bij dit thema wordt gekeken naar de communicatiecultuur en -structuur van de binnenste driehoek van het TOCOM-model.

**Thema 7 Afsluiting**. Hier kunnen de respondenten nog iets kwijt over het interview, de communicatie van het \*\*\*\*\* of het \*\*\*\*\*.

In Bijlage 5.1 is per vraag uitgelegd waarom die vraag gesteld is aan de onderzoeksdoelgroep.

# Resultaten

In dit hoofdstuk staan de resultaten die zijn verkregen uit deskresearch en fieldresearch.

## Het huidig communicatiebeleid

Hier staat het resultaat van deelvraag 1 ‘Wat is het huidige communicatiebeleid van het \*\*\*\*\*?’ beschreven. Het huidige communicatiebeleid is in kaart gebracht door middel van deskresearch aan de hand van de variabelen van het TOCOM-model van Woudstra en Van Gemert (2005).

### Organisatiecultuur

De organisatiecultuur van het \*\*\*\*\* is ‘resultaatgericht’. Het \*\*\*\*\* vangt weliswaar alleen intern personen op, maar gezien vanuit het perspectief van het \*\*\*\*\*, is de oriëntatie extern gericht. De flexibiliteit van het \*\*\*\*\* is niet groot. Er kunnen meerdere personen tegelijk worden opgeroepen, maar de taken van het \*\*\*\*\* zijn beperkt. Het is alleen bedoeld om te waarschuwen en om op te vangen. Het \*\*\*\*\* is dus gericht op het behalen van een resultaat, namelijk dat er weinig tot geen collega’s thuis komen te zitten met PTSS na een schokkende gebeurtenis (Koopman, 2017).

### Organisatiestructuur

Het \*\*\*\*\* valt organisatorisch onder de afdeling ZZZ, maar de leden komenvanuit verschillende lagen en afdelingen van Bedrijf India. Het \*\*\*\*\* heeft een diversesamenstelling, van een fabrieksmedewerker tot een leidinggevende en van een beginnende medewerker tot een medewerker die bijna met pensioen gaat. Het \*\*\*\*\* is dus decentraal georganiseerd (Opvangteam, 2017).

In principe zijn alle leden van het \*\*\*\*\* gelijkwaardig. Er is een horizontale organisatiestructuur. Van de 26 leden behoren er vijf tot de werkgroep en van wie er één de voorzitteris. Alle leden van het \*\*\*\*\* worden ingedeeld om consignatiediensten te draaien. De voorzitter is de verbindende factor tussen de werkgroep en de leden. De werkgroep is de verbindende factor tussen de managers van de verschillende afdelingen, het \*\*\*\*\* en Zorg van de Zaak (Opvangteam, 2017).

De leden van de werkgroep hebben extra taken. Zij organiseren de lunchbijeenkomsten, maken het rooster en zijn de tussenpersonen voor het management en het \*\*\*\*\*. De werkgroep vergadert vier keer per jaar over de gang van zaken en de nieuwste ontwikkelingen (Opvangteam, 2017).

De voorzitter heeft een coördinerende taak. Hij plant de roosters in, organiseert vier keer per jaar de lunchbijeenkomsten en vier keer per jaar de werkgroepvergaderingen. Hij houdt contact met Zorg van de Zaak over de jaarlijkse terugkomdag en met het IvP over de cursus voor nieuwe leden. Belangrijke informatie wordt via de voorzitter, per e-mail en op de lunchbijeenkomst gedeeld met de leden. Tevens verleent de voorzitter nazorg door de opvanger en/of de waarschuwer na een opvang te bellen over hoe zij de opvang ervaren hebben (Koopman, 2017).

Het \*\*\*\*\* beschikt over weinig regels en procedures in vergelijking met de rest van Bedrijf. Het is bij het opvangen van belang dat de collega wordt opgevangen. Ondanks het feit dat er procedures zijn over de manier waarop een collega het best kan worden opgevangen, volgen veel leden van het \*\*\*\*\* hun gevoel. Tijdens het opvangen is weinig sturing, maar veel ondersteuning. De geconsigneerde hoeft niet te worden aangestuurd, maar in sommige situaties is ondersteuning in de vorm van assistentie gewenst (Opvangteam, 2017).

### Missie en strategie

De missie van het \*\*\*\*\* is een gezonde verwerking stimuleren na het meemaken van een calamiteit of traumatische gebeurtenis en het vroegtijdig signaleren van ernstige verwerkingsproblemen. Dit ter voorkoming van onnodig ziekteverzuim en ter voorkoming van PTSS. Dit doet het \*\*\*\*\* door collega’s die betrokken zijn geweest bij een calamiteit zo snel mogelijk na de calamiteit te steunen en een luisterend oor te bieden. De leden van het \*\*\*\*\* signaleren wat de gesteldheid van de collega is. Zij controleren ook of de collega wellicht meer, lees: professionele hulp, nodig heeft om de calamiteit te verwerken (Opvangteam, 2017).

De collega die een schokkende gebeurtenis heeft meegemaakt, moet weer structuur krijgen en zijn dagelijkse leven weer oppakken. In de brochure van het \*\*\*\*\* is terug te lezen: ‘Niet uw reactie is niet-normaal, de situatie waarin u terecht bent gekomen is niet normaal. Uw reactie is normaal op een niet-normale gebeurtenis’.

### Communicatiecultuur

De waarde die het meeste van belang is, is vertrouwelijkheid. Het \*\*\*\*\* is er niet om het slachtoffer te verhoren, maar om naar het slachtoffer te luisteren. Het \*\*\*\*\* werkt op vrijwillige basis binnen Bedrijf. De leden hebben zich vrijwillig aangemeld en voeren hun dienst zowel binnen als buiten werktijd uit. Ieders mening telt even zwaar binnen het \*\*\*\*\*. Tijdens de lunchbijeenkomsten worden situaties besproken. Hierbij gaat het om het delen van ervaringen, het van elkaar leren en het geven van tips en feedback. De geconsigneerde deelt zijn ervaring en daarop kunnen anderen tips geven. Zo ontstaat er een lijstje met *do’s* en *don’ts* (Opvangteam, 2017).

### Communicatiestructuur

Het \*\*\*\*\* is afhankelijk van de DBB voor oproepen en informatie. De geconsigneerden worden opgeroepen door de DBB. Die geeft de waarschuwer en opvanger informatie over de calamiteit. Indien het nodig is om het thuisfront te waarschuwen, heeft de waarschuwer contact met de verbandkamer of de DBB. De opvanger vangt het slachtoffer op. Mocht de calamiteit te groot zijn, dan kan de opvanger extra leden van het \*\*\*\*\* oproepen voor assistentie (Opvangteam, 2017).

### Visie en doel(en)

Het doel van het \*\*\*\*\* is het verlenen van hulp en ondersteuning en het bieden van mentalebegeleiding op collegiaal niveau aan directe en indirecte slachtoffers van een traumatische gebeurtenis. Daarnaast gaat het om het waarschuwen en het informeren van de partner en/of verwanten van een slachtoffer van een calamiteit, als het slachtoffer daar zelf niet toe in staat is (Opvangteam, 2017).

### Doelgroep en stakeholder

De doelgroep zijn de firmamedewerkers die aanwezig zijn op het bedrijventerrein en eventueel medewerkers die tijdens werktijd op een externe locatie een calamiteit hebben meegemaakt en behoefte hebben aan collegiale steun. De stakeholder van het \*\*\*\*\* is de afdelingsleider van ZZZ. Deze persoon is eindverantwoordelijk voor het \*\*\*\*\*. Verder is de Chef van de Wacht, van de negen fabrieken op het bedrijventerrein, stakeholder. Aan hem wordt op een vertrouwelijke manier gerapporteerd hoe het met het personeelslid gesteld is (Opvangteam, 2017).

### Communicatiemiddelenmix

De communicatiemiddelenmix bestaat uit intranet, SharePoint, brochure, map, telefoon, e-mail, lunchbijeenkomst en terugkomdag (zie Bijlage 4).

Intranet is bedoeld voor medewerkers van Bedrijf India die meer informatie willen over het \*\*\*\*\*. Op SharePoint staat het consignatiedienstrooster en een besluitenlijst van de lunchbijeenkomsten. De brochure wordt uitgedeeld aan personen die worden opgevangen door het \*\*\*\*\*. De map is bedoeld voor de leden. In totaal zijn er achttien tabbladen, waarachter informatie zit, zoals de regels, procedures, telefoonnummers, evaluatieformulieren, stappenplannen, theorie van het IvP en het consignatiedienstrooster. Het \*\*\*\*\* had tot begin mei 2017 geen eigen e-mailadres (omdat het onderzoek gestart is in februari 2017 wordt ervan uitgegaan dat het \*\*\*\*\* nog geen eigen e-mailadres heeft). Bij vragen of opmerkingen kan gemaild worden naar het persoonlijk Bedrijf e-mailadres. De lunchbijeenkomsten zijn bedoeld voor de leden van het \*\*\*\*\* om de laatste informatie te verkrijgen en ervaringen met elkaar uit te wisselen. De terugkomdag is eenmaal per jaar. Op deze dag krijgen de leden een opfriscursus van Zorg van de Zaak (Koopman, 2017).

### Boodschap

De boodschap van het \*\*\*\*\* is het 4-gesprekken-protocol. Dit protocol gaat uit van de 2-2-2-2-regel: twee uur, twee dagen, twee weken en twee maanden na afloop van het incident vindt een gesprek plaats tussen het slachtoffer en de opvanger. Dit protocol is sinds februari 2016 niet meer verplicht. Hoeveel gesprekken plaatsvinden hangt af van de behoefte van het slachtoffer en van het gevoel van de opvanger. De oproep wordt afgehandeld met een evaluatieformulier. Dit bewaart de voorzitter. In de lunchbijeenkomst wordt het incident vervolgens nog besproken (Opvangteam, 2017).

### Symboliek

Het \*\*\*\*\* beschikt over een beeldmerk. Dit beeldmerk wordt gebruikt tijdens presentaties van het \*\*\*\*\* en is zichtbaar op de brochure. Het beeldmerk wordt ingezet bij correspondentie tussen de leden en het \*\*\*\*\*, voor promotie of om de zichtbaarheid van het \*\*\*\*\* te vergroten (Opvangteam, 2017).

### Gedrag en vaardigheden

De leden dienen, voordat zij lid mogen worden van het \*\*\*\*\*, een certificaat van bekwaamheid te halen. Het certificaat wordt behaald door de driedaagse cursus van het Instituut voor Psychotrauma te volgen en met succes af te ronden (Opvangteam, 2017).

Verder is het van belang dat een lid beschikt over empathisch vermogen, sterk in zijn schoenen staat, goed kan luisteren, communicatief vaardig is, niet oordeelt en niet meegaat in de emotie van het slachtoffer (Instituut voor Psychotrauma, 2017b). Tijdens het opvangen is het van groot belang om het slachtoffer zijn verhaal te laten doen en goed te luisteren. Het is een vereiste dat als een lid niet lekker in zijn vel zit, bijvoorbeeld bij een vervelende thuissituatie, hij dan geen dienst heeft (Koopman, 2017).

## Communicatiebeleid en verbeterpunten

In deze paragraaf wordt antwoord gegeven op tweede deelvraag: ‘Wat vindt de onderzoeksdoelgroep van het communicatiebeleid en wat zijn eventuele verbeterpunten?’ Hieronder staan de resultaten verkregen door middel van fieldresearch.

### Boodschap

Het **4-gesprekken-protocol** wordt niet meer gebruikt als officiële richtlijn, maar als voorbeeld van hoe het zou kunnen gaan. Dit komt omdat sommige slachtoffers niet meer dan twee gesprekken nodig hebben. Hoeveel gesprekken er plaatsvinden hangt af van de behoefte van het slachtoffer, de situatie en het gevoel van de opvanger (zie Bijlage 6, Analyseschema 2.1).

**De afhandeling van een oproep** gebeurt op twee manieren. Ten eerste vult de geconsigneerde het evaluatieformulier in. Voorheen werd dit met pen en papier ingevuld en verstuurd. De huidige werkwijze is digitaal invullen en verzenden. Veel leden geven aan dat deze werkwijze, die nu ongeveer twee jaar wordt gebruikt, fijner is dan de vorige. Het evaluatieformulier invullen kan het beste meteen na afloop van het gesprek. Wenselijk is dat er een checklist met benodigde informatie aanwezig is, om de administratie makkelijker te kunnen verwerken. Het formulier wordt opgestuurd naar de voorzitter. De voorzitter belt vervolgens met de geconsigneerde om te vragen hoe de opvang of waarschuwing is verlopen. Ten tweede wordt de oproep besproken in de lunchbijeenkomst. De geconsigneerde vertelt kort wat er is gebeurd, hoe hij of zij heeft gehandeld en waarom. Daarna kunnen de andere leden vragen stellen en/of feedback geven (zie Bijlage 6, Analyseschema 2.2).

### Gedrag en vaardigheden

Over de driedaagse **cursus van het IvP** die nieuwe leden volgen, is iedereen positief. De cursus geeft een goede, theoretische basis. Vooral het oefenen van een case door middel van een rollenspel wordt informatief en psychologisch goed genoemd, maar het blijft een toneelspel. Het daadwerkelijk leren gebeurt in de praktijk. De combinatie van theorie en praktijk is leerzaam en biedt voldoende bagage om de taken uit te kunnen voeren. De cursus is vergelijkbaar met het halen van het rijbewijs. De basis wordt geleerd, maar het echte leren gebeurt pas na het behalen van het rijbewijs (zie Bijlage 6, Analyseschema 3.1).

De **vaardigheden en kwaliteiten** waarover een lid moet beschikken zijn divers. Het is belangrijk om over empathisch- en inlevingsvermogen te beschikken, een sociale instelling te hebben en bereid te zijn om ook buiten werktijd iets voor collega’s te willen doen. Daarnaast is het nodig om flexibel, integer en open te zijn en het overzicht te kunnen bewaren. Een rustige persoonlijkheid, betrouwbaarheid en geborgenheid uitstralen, goed kunnen luisteren en terughoudend zijn met het geven van de eigen mening (zie Bijlage 6, Analyseschema 3.2).

De **lunchbijeenkomst** is er om informatie en ervaringen te delen, trajecten te bespreken, feedback te geven en te ontvangen, van elkaar te leren, elkaar te zien en te leren kennen en een collegialiteits- en wij-gevoel te creëren. De lunchbijeenkomst wordt als educatief en leerzaam ervaren. De voorzitter vindt de frequentie van eens in de zes weken voldoende, indien ook andere manieren van informatieverstrekking gebruikt gaan worden. Er zijn verbeterpunten genoemd zoals de tijd nemen om naar elkaars verhaal te luisteren, want nu is er soms te weinig tijd. Daarnaast wordt voorgesteld om een deskundige uit te nodigen. Verder wordt een verslag van de bijeenkomst maken en dit mailen wenselijk geacht. Nu wordt er geen verslag gemaakt en door dat wel te doen zijn de afwezigen van een bijeenkomst ook op de hoogte van de besproken punten. Tenslotte zou een incident besproken kunnen worden in kleine groepjes, in plaats van met de hele groep, om discussies te vermijden (zie Bijlage 6, Analyseschema 3.3).

“De lunchbijeenkomst is het delen van ervaringen en hoe je daar als opvanger mee om bent gegaan. Zoveel ervaringen hebben we nu ook weer niet, dus als je het alleen van je eigen ervaringen moet hebben, is de routine karig en juist door te delen kun je ook leren van de ervaringen van anderen.” (Zie Bijlage 7, Verbatim 4)

De **terugkomdag** is heel belangrijk, leerzaam, interessant en afwisselend. Het is een combinatie van educatie en ontspanning, ook leuk en luchtig. Het horen van gastsprekers, van nieuwe inzichten en technieken wordt als positief ervaren. De terugkomdag mag geminimaliseerd worden naar een halve dag, de tijdsduur mag korter met het behoud van kwaliteit. De onderwerpen voor de invulling van de terugkomdag mogen ook vanuit de groep zelf komen en niet alleen vanuit de werkgroep. Gastsprekers van externe organisaties en iemand die een incident heeft meegemaakt uitnodigen is een mooie aanvulling. Het is belangrijk voldoende tijd te hebben om een case te bespreken en hierop dieper in te gaan (zie Bijlage 6, Analyseschema 3.4).

### Communicatiemiddelenmix

De **map** wordt met name door nieuwe leden veelvuldig gebruikt om meer te weten te komen over het \*\*\*\*\* en als naslagwerk. Ook voor het opzoeken van contactgegevens, telefoonnummers, adressen en procedures. De leden hebben de map alleen bij zich tijdens hun dienst. De respondenten bergen hun map op een vaste plek op, meestal in hun auto of thuis. Het is de eigen verantwoordelijkheid van de leden om de map up-to-date te houden en om te zorgen dat de informatie klopt. Het ene lid geeft aan de map na iedere lunchbijeenkomst te controleren, het andere lid doet dat eens per jaar (zie Bijlage 6, Analyseschema 4.3).

De map digitaliseren is wenselijk. Een deel van de informatie is nu al terug te vinden op SharePoint, maar dit communicatiemiddel wordt niet door iedereen gebruikt. De voorkeur gaat uit naar informatie op intranet. De map wegdoen is geen optie, deze moet behouden blijven als back-up voor het geval er geen computer in de buurt is en de telefoon al gebruikt wordt. Tevens is het scheiden van belangrijke informatie genoemd (zie Bijlage 6, Analyseschema 4.3).

Informatie van, voor en over het \*\*\*\*\* staat op SharePoint. Dit is de centrale plek voor informatie. SharePoint wordt goed bijgehouden. Hierdoor is iedereen verzekerd van de laatste update. Hierop staat onder andere het consignatierooster. Bij het ruilen van een dienst zou het eenvoudiger zijn om dit zelf in SharePoint aan te kunnen passen. Nu loopt dit via de voorzitter. SharePoint is alleen beschikbaar met een unieke URL-code. Bij Bedrijf wordt van meerdere SharePoints gebruik gemaakt, daarom is het soms lastig om de juiste link te vinden. Een koppeling van SharePoint met het intranet is wenselijk. Het intranet is toegankelijk voor iedereen. Als SharePoint via intranet toegankelijk wordt voor alle medewerkers van Bedrijf dan zijn meerdere lagen met beveiliging en toegangscodes noodzakelijk. Een deel van de informatie is dan beschikbaar voor iedereen, een deel voor de leidinggevenden en de DBB en een ander deel voor het \*\*\*\*\* (zie Bijlage 6, Analyseschema 4.4).

Verbetering van informatievoorziening over het \*\*\*\*\* en het gebruiksvriendelijker worden van het **intranet** is veel genoemd. Zoals het intranet er nu uitziet is het geen eyecatcher. Het daagt niet uit om de tekst te lezen. Het mag er meer uit komen te zien als Microsoft, met pictogrammen. De afbeelding van het \*\*\*\*\* klopt niet er staat een foto van een reanimatie. Dat doet het \*\*\*\*\* niet. Bij het klikken op de links verschijnen de procedures en calamiteitenregelingen. Dat is interessant voor de professionals, maar niet voor de gewone Bedrijf medewerker. Het zou beter zijn als de brochure, met algemene informatie voor iedereen, onder een link stond. Ter verbetering is ook genoemd het plaatsen van een ervaringsverhaal van iemand die is opgevangen, met daarin zijn of haar ervaring. Dit kan medewerkers motiveren om een beroep te doen op het \*\*\*\*\*. Ook is genoemd het opdelen van het intranet in meerdere lagen. Informatie over wie het \*\*\*\*\* is en wat het \*\*\*\*\* doet, moet zichtbaar zijn voor iedere medewerker van Bedrijf, het consignatiedienstrooster voor de DBB en de specifieke informatie over het \*\*\*\*\* voor de leden (zie Bijlage 6, Analyseschema 4.5).

De **brochure** wordt gebruikt als informatieverstrekking over het \*\*\*\*\* naar de slachtoffers toe. De ervaring is dat slachtoffers het prettig vinden om deze te krijgen. Toch wordt de brochure niet door alle respondenten gebruikt. Soms wordt deze alleen uitgereikt als de slachtoffers erom vragen. De brochure wordt ook gebruikt als visitekaartje, dan worden de naam en het telefoonnummer opgeschreven zodat het slachtoffer contact met de opvanger kan opnemen. De vrouwelijke respondenten valt het op dat de afbeelding niet klopt. Op de voorkant van de brochure staat een afbeelding van vier vrouwen met hoge hakken. Ongeveer 60% van het personeel werkt in de productie en zal zich niet aangesproken voelen door deze afbeelding. Als er een ongeval is, gebeurt dit namelijk vrijwel altijd in de productie. Oftewel: daar waar de blauw-gele overalls worden gedragen. De meeste respondenten zijn het erover eens dat de informatie die in de brochure staat goed is. Het dekt de lading en het belangrijkste staat erin (zie Bijlage 6, Analyseschema 4.6).

**E-mail.** Alle respondenten maken gebruik van hun persoonlijke Bedrijf e-mailadres om te e-mailen met het \*\*\*\*\*. E-mail wordt vooral ingezet om de voorzitter of de werkgroep te bereiken. Het \*\*\*\*\* heeft per 1 mei 2017 een eigen e-mailadres. Hiertoe hebben de voorzitter en werkgroep toegang. Het is van belang het \*\*\*\*\* te kunnen vinden in de e-mailinglijst, indien het bestaan ervan bekend is. Als verbeterpunten worden genoemd het e-mailen van roosterwijzigingen, notulen, actiepunten en besluiten na een vergadering en lunchbijeenkomst en na een opvangtraject (zie Bijlage 6, Analyseschema 4.7).

De **telefoon** wordt gebruikt om snel informatie te vinden, voor het opzoeken van telefoonnummers van collega’s, tijdens de consignatiedienst en bij het opschalen. Om professioneel te kunnen werken zou Bedrijf moeten faciliteren in een moderne telefoon. De huidige telefoon wordt ‘knullig’ genoemd. Roosters en roosterwijzigingen erop terugvinden is wenselijk. Ook is genoemd het sturen van een WhatsApp of sms als er belangrijke informatie is of bij het opschalen (zie Bijlage 6, Analyseschema 4.8).

Er zijn veel meningen **over ontbrekende** **communicatiemiddelen**. De meeste respondenten zijn het erover eens dat de nieuwe communicatiemiddelen een onlinefunctie moet hebben die beschikbaar is op de smartphone (zie Bijlage 6, Analyseschema 4.9).

De respondenten die een app voor het \*\*\*\*\* willen, verschillen van mening over de vraag of het \*\*\*\*\* een deel van de  **app** of een eigen app moet krijgen. De voordelen van een plekje op de app zijn dat bijna iedereen deze al heeft op zijn of haar smartphone, dat de naamsbekendheid van het \*\*\*\*\* groter wordt en dat de opkomstplaatsen erbij vermeld staan. De nadelen zijn dat het \*\*\*\*\* te vaak kan worden opgeroepen voor zaken waar het \*\*\*\*\* niet voor dient. Een ander nadeel is dat de app niet ververst wordt. Het laatste nieuws dateert van twee jaar geleden, het moment dat de app online ging. Deze app moet, net als het intranet, in verschillende lagen ingedeeld moeten worden. De bovenlaag is er voor iedereen met algemene informatie over het \*\*\*\*\*, de middenlaag met informatie voor de leidinggevende en de DBB en een onderlaag met informatie die alleen bedoeld is voor de leden van het \*\*\*\*\* (zie Bijlage 6, Analyseschema 4.9).

Sommige respondenten willen een **tablet**. Een smartphone is te klein en niet gebruiksvriendelijk. Een tablet is groot, de informatie is daarom goed leesbaar en werkt op basis van een touchscreen. De respondenten zijn van mening dat ieder lid van het \*\*\*\*\* een eigen tablet, gefaciliteerd door Bedrijf, moet krijgen. Als een tablet geen optie is, gaat de voorkeur uit naar een gebruiksvriendelijke smartphone met een groot beeldscherm, een makkelijk toetsenbord en een simpel besturingssysteem. In ieder geval geen Windows Phone, maar Android of IPhone. Alle leden hebben bijna altijd hun smartphone bij zich. Via die smartphone is toegang tot de informatie van het \*\*\*\*\* wenselijk (zie Bijlage 6, Analyseschema 4.9).

**WhatsApp** wordt ook genoemd. Dit is handig om het hele \*\*\*\*\* te bereiken, bij het opschalen of het ruilen van een dienst, hoewel dit ook mogelijk is via andere communicatiemiddelen. Sommigen vrezen onnodig veel WhatsApp-berichten te zullen ontvangen (zie Bijlage 6, Analyseschema 4.9).

Deze respondenten zijn wel voorstander van een soort **sms**-bom. Zodra er opgeschaald moet worden, kan naar het hele team een sms worden gestuurd waarin wordt gevraagd om de DBB te bellen, omdat er meer hulp nodig is bij een opvang. De ervaring is dat bellen te veel tijd in beslag neemt om voldoende mensen op de been te krijgen (zie Bijlage 6, Analyseschema 4.9).

**Yammer** is een communicatiemiddel dat binnen Bedrijf gebruikt wordt, maar waar het \*\*\*\*\* geen gebruik van maakt. Op Yammer kan een bericht worden geplaatst over het \*\*\*\*\* met een doorkliklink naar het intranet (zie Bijlage 6, Analyseschema 4.9).

De DBB en de leidinggevenden zouden informatie ter beschikking moeten hebben met **persoonlijke gegevens** van de werknemers, zoals medicijngebruik, bloedgroep en wie te waarschuwen aan het thuisfront bij een calamiteit. Voor de DBB is het ook van belang dat zij op de hoogte zijn van het juiste consignatierooster. Op dit moment zien zij de roosterwijzigingen niet. Daardoor moet de DBB rondbellen en op zoek naar de geconsigneerden (zie Bijlage 6, Analyseschema 4.9).

### Symboliek

Over het beeldmerk van het \*\*\*\*\* is iedereen tevreden. Het symboliseert duidelijk dat het om Bedrijf gaat. Het beeldmerk is gemaakt in de kleuren van Bedrijf, geel en blauw. De twee vormen van de bekendste fabrieken staan erop afgebeeld. Het plaatsen van ‘\*\*\*\*\*’ onder de afbeelding van het \*\*\*\*\* is belangrijk, anders is het niet duidelijk genoeg (zie Bijlage 6, Analyseschema 5.1).

De **zichtbaarheid en bekendheid** van het \*\*\*\*\* is niet groot genoeg binnen Bedrijf. Er mag meer promotie worden gemaakt. Zo wordt aangedragen om eens per jaar een bericht in OverStaal te plaatsen, de maandelijkse krant voor de medewerkers van Bedrijf. Een ander voorbeeld is een ervaringsinterview met een slachtoffer dat is opgevangen.

Er wordt aangegeven dat niet iedere manager van het bestaan van het \*\*\*\*\* weet. De afgelopen twee jaar is veel nieuw personeel aangenomen dat nog niet te maken heeft gehad met het \*\*\*\*\*. Ook de HR-afdeling zou beter geïnformeerd moeten worden over het \*\*\*\*\*. Sommige respondenten zijn van mening dat dit niet goed genoeg gebeurt. Elke respondent is ambassadeur van het \*\*\*\*\*. Op de eigen afdeling is het \*\*\*\*\* bekend door eigen promotie en door mond-tot-mondreclame. Slachtoffers van een opvang, de DBB, leidinggevenden en HR-managers kennen het \*\*\*\*\* ook (zie Bijlage 6, Analyseschema 5.2).

Respondent 5: “Eigenlijk zou je de mensen nog veel meer bekend moeten maken met het bestaan van het \*\*\*\*\*. Ik ben zelf teamcoach van het veiligheidsteam. Eigenlijk moet je over het \*\*\*\*\* vertellen tijdens de trainingen van de veiligheidsteams.” (Zie Bijlage 7, Verbatim 5)

### Communicatie

De communicatie van de **werkgroep naar leden** mag meer en beter zijn.De werkgroep houdt een week voor de lunchbijeenkomst een werkgroepvergadering. Daarin worden afspraken gemaakt over wat er de week erna besproken zal worden. De leden zien hier graag een verslag van, een samenvatting van de genomen acties en besluiten. Dit is uit nieuwsgierigheid en om op de hoogte te blijven van de laatste stand van zaken. De werkgroep stuurt e-mails over de genomen besluiten naar de leden. De werkgroep ziet liever dat er één centrale plek komt, bijvoorbeeld het intranet, waar de leden de informatie kunnen vinden dan iedere keer een e-mail te sturen. Er moet voor gewaakt worden dat er een informatie-overload plaatsvindt. Wie informatie wil, kan informatie krijgen. Iemand die geen informatie wil, wordt dan niet lastiggevallen met informatie. Maar als de informatie belangrijk is, wordt dit wel gemaild. Wat de leden fijn vinden is om na een opvang te worden gebeld door de voorzitter of iemand anders van de werkgroep (zie Bijlage 6, Analyseschema 6.1).

De **onderlinge communicatie tussen de leden** verloopt volgens de meeste respondenten goed en is er alleen als hier behoefte aan is. Het contact zoeken gebeurt via de telefoon of de e-mail. Wat minder goed gaat is het telefonisch overdragen van de dienst aan de opvolger. Vooral de nieuwe leden dragen hun dienst niet over. Wanneer dit in een protocol is vastgelegd, wordt het een vaste regel en wordt dit wel gedaan. Verder is het invoeren van een smoelenboek genoemd, omdat de samenstelling van de groep continu verandert en de leden elkaar slechts vier keer per jaar zien. Onervaren leden hebben aangegeven het fijn te vinden om ingeroosterd te worden met een ervaren lid totdat een opvang heeft plaats gevonden (zie Bijlage 6, Analyseschema 6.2).

Respondent 3: “Wij leren van de mensen met meer ervaring. Ik denk ook dat die mix er moet zijn in het rooster. Dat zou ik heel prettig vinden. In het begin stond ik altijd met een senior, later is dat niet meer het geval geweest. Ik vind het niet prettig met groentjes bij elkaar, daar zou ik persoonlijk wel op letten.” (Zie Bijlage 7, Verbatim 3)

### Extra

Het \*\*\*\*\* wilt **extra** **leden**. Er zijn leden gestopt of gaan stoppen en de groep begint te klein te worden. Bij een groepsgrootte van 26 draaien de leden vier keer per jaar dienst, twee keer als opvanger en twee keer als waarschuwer. Een dienst duurt een week van 24/7. De ideale groepsgrootte is ongeveer 30 leden. De groep mag niet te groot worden, vanwege de sfeer en de groepsdynamiek. Echter, de groep mag ook niet te klein worden, want dan draaien de leden te vaak dienst. Drie à vier keer per jaar dienst draaien is ideaal (zie Bijlage 6, Analyseschema 7.1).

Daarnaast vindt een respondent het jammer dat de samenwerking met ArboNed gestopt is. Zorg van de Zaak heeft ArboNed sinds januari 2017 vervangen. Tijdens de samenwerking met ArboNed was er een **psycholoog** bij de lunchbijeenkomsten aanwezig. Die psycholoog had goede inzichten en gaf bruikbare adviezen en tips (zie Bijlage 6, Analyseschema 7.1).

Tot slot wordt een nieuw **communicatiemanagementsysteem (CMS)** genoemd dat de communicatiemiddelen met elkaar moet verbinden (zie Bijlage 6, Analyseschema 7.1).

## Toepassen verbeterpunten communicatie

De derde deelvraag ‘Hoe kunnen de eventuele verbeterpunten in het communicatiebeleid van het \*\*\*\*\* worden toegepast?’ wordt in deze paragraaf beantwoord. De verbeterpunten zijn door de onderzoeksdoelgroep genoemd tijdens de interviews en worden behandeld op haalbaarheid. Op volgorde van de thema’s van de topic guide zullen de verbetervoorstellen worden beschreven. Als een thema niet behandeld wordt, dan werden er geen verbeteringen genoemd.

Ondanks dat sommige leden de **map** als overbodig beschouwen, moet deze behouden blijven. De map kan namelijk als back-up dienen voor het geval dat de technologische communicatiemiddelen, zoals telefoon of intranet, niet beschikbaar zijn. De informatie uit de map mag geordend op SharePoint komen te staan.

Van de **lunchbijeenkomst** mag een samenvatting worden gemaakt door een notulist. Daarnaast is het wenselijk dat er een psycholoog bij de bijeenkomsten aanwezig is, om de opvang te analyseren.

De voorzitter heeft voorgesteld om een **smoelenboek** te gebruiken. Hij wilt van alle leden een foto met daarbij hun naam, telefoonnummer, werkpleklocatie, thuisadres, werktijden, e-mailadres, etc. Ongeveer elke twee jaar komen er nieuwe leden bij. Het is lastig om direct alle namen te leren. Een smoelenboek kan een uitkomst bieden. Het smoelenboek kan het beste online gepresenteerd worden.

De afbeelding op de voorkant van de **brochure** aanpassen. De leden geven er de voorkeur aan mannen in fabriekskleding, omdat de doelgroep zich dan beter kan identificeren.

De afbeelding op het **intranet** vervangen worden door een afbeelding die van toepassing is voor het \*\*\*\*\*. Daarnaast mag het intranet meer beeld dan woorden bevatten, bijvoorbeeld door middel van pictogrammen.

In het **consignatiedienstrooster** gebruik maken van voornamen. Het is belangrijk dat in het consignatiedienstrooster rekening wordt gehouden met de ervaring van de geconsigneerden. De leden vinden het belangrijk dat een nieuw of onervaren lid dienst heeft met een ervaren lid. In een protocol vastleggen dat de geconsigneerden hun dienst op maandagmiddag twaalf uur telefonisch overdragen aan de volgende geconsigneerden.

Er zijn meerdere respondenten die een **mobiele applicatie** willen. Dat kan door het \*\*\*\*\* toe te voegen aan de al bestaande app van Bedrijf of door zelf een app te ontwikkelen.

Een **WhatsApp-**groep is wenselijk voor het opschalen of delen van informatie met de hele groep. WhatsApp kan dus het beste gebruikt worden om vanuit de werkgroep een boodschap te zenden naar het \*\*\*\*\* of als leden van dienst willen wisselen. WhatsApp is dan vooral ter vervanging van de e-mail, omdat de leden vaker hun telefoon bij de hand hebben dan een computer.

Via de communicatiemiddelen van Bedrijf mag meer promotie worden gemaakt om de **naamsbekendheid** van het \*\*\*\*\* te vergroten.

Om de communicatiemiddelenmix zou goed mogelijk te management moet er een overkoepelend CMS komen.

# Conclusie

In dit hoofdstuk staan de conclusies beschreven. De drie deelvragen worden beantwoord aan de hand van de verzamelde resultaten via deskresearch en fieldresearch. De hypotheses worden aangenomen of verworpen. Tot slot komt de eindconclusie naar voren, waarbij antwoord wordt gegeven op de probleemstelling.

## Conclusie deelvragen

Conclusie 1: ”Wat is het huidige communicatie van het \*\*\*\*\*?”

In het huidige communicatiebeleid verloopt de communicatie vooral via de voorzitter. E-mail en telefoon zijn de meest gebruikte communicatiemiddelen. De voorzitter is de eindverantwoordelijke, maar krijgt hulp van vier leden die tot de werkgroep behoren. Deze groep ondersteunt de voorzitter. De organisatiecultuur is gericht op het behalen van resultaat, namelijk het slachtoffer collegiale ondersteuning en nazorg geven zodat PTSS en ziekteverzuim voorkomen worden. Het doel van deze gesprekken is om de kijken hoe het slachtoffer het incident verwerkt. Bij een positieve verwerking kan het slachtoffer verder met het dagelijkse leven. Bij een negatieve verwerking wordt professionele hulp ingeschakeld in de vorm van een psycholoog. De doelgroep van het \*\*\*\*\* zijn alle personen die op het Bedrijf-terrein aanwezig zijn, dus ook externe medewerkers. De stakeholder is het management van XX. De communicatiemiddelenmix bestaat uit SharePoint, de telefoon, de e-mail, de map, het intranet en de brochure. Eens per twee maanden is er een lunchbijeenkomst waarbij alle informatie en ervaringen worden uitgewisseld. Eenmaal per jaar wordt de lunchbijeenkomst vervangen door de terugkomdag. Op deze dag wordt de theoretische kennis opgefrist.

**Conclusie 2:** ”Wat vindt de onderzoeksdoelgroep van het communicatiebeleid en wat zijn eventuele verbeterpunten?”

De leden zijn tevreden met het huidige communicatiebeleid, maar zien verbeterpunten. De verbeterpunten zijn voornamelijk terug te vinden in de communicatiemiddelenmix. De communicatiemiddelen beter op elkaar laten aansluiten, die makkelijker vindbaar zijn en alle informatie op één centrale plek doe toegankelijk zijn via de smartphone en desktop, zowel thuis als op Bedrijf. De informatie dient de laatste versie te bevatten, oftewel up-to-date online beschikbaar. Bij de lunchbijeenkomsten is het gewenst dat er een psycholoog en een notulist aanwezig zijn. De leden willen meer informatie van de werkgroep en de werkgroep wilt een managementsysteem waardoor leden zelf makkelijk informatie kunnen vinden. Daardoor kunnen de leden met elkaar communiceren zonder dat de werkgroep als tussenschakel functioneert. Het aantal gesprekken dat de opvanger met het slachtoffer heeft is afhankelijk van de behoefte van het slachtoffer. De leden willen de mogelijkheid krijgen om direct na het gesprek het evaluatieformulier in te vullen in plaats van na het laatste gesprek. De onervaren leden vinden het wenselijk om consignatiedienst te lopen met een ervaren lid.

**Conclusie 3:** ”Hoe kunnen de eventuele verbeterpunten in het communicatiebeleid van het \*\*\*\*\* worden toegepast?”

De verbeterpunten zijn vooral terug te vinden in de communicatiemiddelenmix. Tevens kan de informatievoorziening vanuit het management verbeterd worden, evenals de communicatie tussen de leden. Er is onderscheid te maken tussen persoonlijke communicatie en communicatie via communicatiemiddelen. Persoonlijke communicatie vindt plaats tijdens de lunchbijeenkomsten en op de terugkomdag. Bij de lunchbijeenkomsten is het wenselijk dat er een psycholoog en een notulist aanwezig zijn. Tevens dienen de notulen online beschikbaar te komen. Bij communicatie via communicatiemiddelen is vooral het gebruiksgemak van belang. Dit blijkt uit de resultaten van de vorige deelvraag, up-to-date en makkelijk vindbare informatie. Een CMS is nodig om alle communicatiemiddelen met elkaar te verbinden.Alle informatie moet terug te vinden zijn op één centrale plek die toegankelijk is voor de leden. Daarbij worden een smartphone, tablet en mobiele applicaties genoemd. Verder gebruik maken van voornamen in het consignatiedienstrooster, koppels maken van onervaren en ervaren leden en op maandagmiddag de dienst doorgeven.

## Hypotheses

Hypothese 1: ”Als de interne communicatie wordt gestructureerd, dan resulteert dit in een bevordering van de samenwerking onder de leden van het \*\*\*\*\*.”

Uit de resultaten van het kwalitatief onderzoek blijkt dat de leden meer structuur willen in de interne communicatie. De respondenten geven aan dat informatie moeilijk vindbaar is via de huidige communicatiemiddelen. De respondenten hebben een voorkeur voor één of twee communicatiemiddelen waar alle informatie gevonden kan worden. Ook blijkt uit het kwalitatief onderzoek dat de leden alleen de voorzitter als ‘hogere in rang’ beschouwen en geen onderscheid maken tussen de werkgroep en de andere leden. Ondanks dat de werkgroep uit vijf leden bestaat, worden de acties altijd op conto van de voorzitter geschreven. Er is geen duidelijke structuur. Dit is in overeenstemming met de bovenstaande hypothese die stelt dat als de interne communicatie meer gestructureerd wordt er een betere samenwerking ontstaat tussen de leden van het \*\*\*\*\*. Om deze redenen zou de hypothese aangenomen kunnen worden.

**Hypothese 2:** ”Als de binnenste driehoek (communicatiestructuur, -cultuur en visie en doelen) in balans is met de cirkel (communicatiemiddelenmix, boodschap, symboliek en gedrag en vaardigheden), dan kan er een effectief intern communicatiebeleid worden gecreëerd.”

Volgens Woudstra en Van Gemert (2005) creëer je als organisatie een effectief intern communicatiebeleid als de binnenste driehoek in balans is met de cirkel. Echter, het is niet zeker dat een verbetering in de één van de componenten automatisch tot een verbetering van de andere component leidt. Wel kan worden gesteld dat de kans op een effectief intern communicatie groter is wanneer beide componenten op elkaar aansluiten. Op basis van de verkregen informatie blijkt dat de componenten niet goed op elkaar aansluiten. Voornamelijk de communicatiemiddelenmix uit de cirkel sluit niet goed aan op de communicatiestructuur van de binnenste driehoek. Een verbetering in de balans tussen de binnenste driehoek en de cirkel zou kunnen leiden tot een effectiever communicatiebeleid.

**Hypothese 3:** ”Als de buitenste driehoek (organisatiestructuur, -cultuur en missie en strategie) in balans is met de binnenste driehoek (communicatiestructuur, -cultuur en visie en doelen), dan kan een effectief intern communicatiebeleid worden gecreëerd.”

Zoals bij de vorige hypothese is beschreven, is de cirkel van het TOCOM-model niet in balans met de binnenste driehoek. Volgens Woudstra en Van Gemert (2005) hebben de componenten effect op elkaar. Door het niet in balans zijn van de cirkel en de binnenste driehoek, sluit de binnenste driehoek ook niet aan op de buitenste driehoek. Vooral de communicatiestructuur sluit niet aan bij de organisatiestructuur. Ook sluit de communicatiecultuur niet aan bij de organisatiecultuur. Sommige leden houden tijdens de lunchbijeenkomst hun mening voor zich, omdat er dominante leden aanwezig zijn en om discussies te vermijden. De bereidheid om de ervaringen van een oproep met de anderen van de leden te delen, komt hierdoor in het geding. Dat zorgt voor een ineffectief intern communicatiebeleid. Op basis van deze informatie wordt de bovenstaande hypothese aangenomen.

## Eindconclusie

Nu de deelvragen zijn beantwoord en de hypotheses zijn aangenomen, volgt de eindconclusie. De probleemstelling van dit onderzoek is:

‘Wat vindt de doelgroep van het huidige communicatiebeleid en hoe kunnen eventuele verbeterpunten in de communicatie worden toegepast?’

Op basis van de verkregen resultaten kan geconcludeerd worden dat de leden tevreden zijn met het huidige communicatiebeleid, maar dat er zeer zeker ook verbeterpunten zijn. Er zijn vooral verbeterpunten wat betreft: de communicatiestructuur, de communicatiemiddelenmix, de symboliek en het gedrag en de vaardigheden.

De **communicatiestructuur** kan verbeterd worden. De structuur in de communicatie is onduidelijk. Op verschillende plekken is informatie terug te vinden. De informatie is niet altijd up-to-date en er zijn meerdere versies in omloop. Bovendien is een centrale en toegankelijke plek met up-to-date informatie gewenst, die zowel op de werkplek, thuis als onderweg, via een desktop, tablet en smartphone benaderbaar is. Als alleen de laatste versie van documenten beschikbaar is, en niet meerdere verouderde versies, dan wordt alleen de juiste informatie verspreid en wordt de kans op miscommunicatie verkleind.

De **communicatiemiddelen** sluit niet op elkaar aan. Het is onduidelijk wat het nut van sommige communicatiemiddelen is. Niet alle communicatiemiddelen zijn up-to-date en makkelijk toegankelijk. De communicatiemiddelen moet beter op elkaar aansluiten. De communicatiemiddelen dienen te worden geüpdatet. Een WhatsApp-groep is wenselijk bij het opschalen en uitwisselen van informatie.

Om de boodschap zo goed mogelijk naar de doelgroep te communiceren, is het belangrijk dat de leden hun **gedrag en vaardigheden** continu verbeteren. Bij de lunchbijeenkomsten is de aanwezigheid van een psycholoog gewenst. Het is leerzaam als een psycholoog het laatste woord heeft en als expert zijnde de situatie analyseert aan de hand van de theorie. Tevens is het wenselijk om notulen te maken van de lunchbijeenkomst zodat de leden die later kunnen teruglezen.

Met **symboliek** worden alle informatiedragers bedoeld die de identiteit van de organisatie uitdraagt. Op de afdelingen waar de leden van het \*\*\*\*\* werken, is het \*\*\*\*\* bekend omdat de leden als ambassadeur optreden. Op de afdelingen waar geen lid van het \*\*\*\*\* is de bekendheid volgens de leden te klein. Door het promoten van het \*\*\*\*\* wordt de bekendheid binnen Bedrijf groter.

Kortom, op basis van deze resultaten kan geconcludeerd worden dat de leden meerdere verbeterpunten zien in het communicatiebeleid van het \*\*\*\*\*. De variabelen sluiten niet goed op elkaar aan, hierdoor ontstaan misfits. Dat heeft een uitwerking op de communicatie. De kans op miscommunicatie wordt groter. Goede communicatie is van essentieel belang voor het opvangen van de slachtoffers na calamiteiten. Het op de juiste manier opvangen van de slachtsoffers verkleint de kans dat slachtoffers PTSS krijgen. Daarom dient het \*\*\*\*\* de communicatiemiddelen en informatievoorziening te updaten.

# Aanbevelingen

In dit hoofdstuk worden op basis van de resultaten en de daaruit getrokken conclusies een aantal aanbevelingen gedaan. De aanbevelingen vormen het advies voor het toepassen van de verbeterpunten.

Inzicht geven in het huidige en gewenste communicatiebeleid van het \*\*\*\*\* volgens de leden van het \*\*\*\*\*, teneinde een advies te geven over het toepassen van de verbeterpunten in het communicatiebeleid van het \*\*\*\*\*.

Uit de resultaten blijkt dat de communicatiemiddelenmix niet goed aansluit bij de communicatiestructuur. De communicatiemiddelen zijn nu losse middelen die ieder een eigen doel hebben. De communicatiemiddelen moeten beter op elkaar aansluiten en in elkaar overlopen. Als de communicatiemiddelen op elkaar aansluiten en de informatie up-to-date is, dan is de kans op miscommunicatie en misfits tussen de leden van het \*\*\*\*\* kleiner. Een kleinere kans op misfits tussen de variabelen zorgt ervoor dat de missie van het \*\*\*\*\* makkelijker gehaald kan worden. Hieronder worden de aanbevelingen beschreven.

## Aanbevelingen

Om de communicatiestructuur van het \*\*\*\*\* te verbeteren is het aan te bevelen om één centrale (online) plek te creëren waar alle up-to-date informatie voor en over het \*\*\*\*\* te vinden is. Het advies is om SharePoint tot die centrale plek te creëren, omdat het \*\*\*\*\* al van dit communicatiemiddel gebruik maakt.

De communicatiemiddelen kunnen op elkaar aansluiten door een CMS te creëren. Meerdere veiligheidsteams werken met een CMS. Het is aan te raden om te onderzoeken of er een geschikt systeem voor het \*\*\*\*\* beschikbaar is. Met het nieuwe CMS kan de werkgroep de verschillende communicatiemiddelen managen, ervoor zorgen dat ze bruikbaar zijn en op elkaar aansluiten.

Het is raadzaam om de tekst op het intranet over het \*\*\*\*\* aan te passen. De informatie is nu beschreven alsof het voor de stakeholders is bedoeld. De tekst is bedoeld voor de (potentiële) doelgroep, namelijk de medewerkers van Bedrijf. Met andere woorden: de tekst op het intranet doelgroepgericht herschrijven. Ook de afbeelding op het intranet, net als in de brochure, mag aangepast worden naar een afbeelding die aansluit bij de werkzaamheden van het Opvangtram.

Om de communicatie persoonlijk te maken, is het advies om gebruik te maken van voornamen.

Het \*\*\*\*\* is volgens de leden niet bekend genoeg binnen Bedrijf. Daarom is het advies om het \*\*\*\*\* te promoten via de communicatiemiddelen van Bedrijf, bijvoorbeeld een artikel plaatsen in de week- en maandmagazines en op het intranet.

Het is verstandig om de map als back-up te houden voor het geval de online communicatiemiddelen niet beschikbaar zijn. De informatie uit de map moet online op SharePoint worden gezet en de werkgroep dient ervoor te zorgen dat de informatie up-to-date is en blijft. Als er een wijziging plaatsvindt, dan dient dit te gecommuniceerd te worden naar de leden. Op die manier blijft de map een waardevolle, up-to-date, informatiebron.

Het advies is om extra onderzoek te doen of het \*\*\*\*\* een link zou moeten krijgen in de App. Deze app is ontwikkeld door de afdeling van XX. Deze app zou van toepassing kunnen zijn voor het \*\*\*\*\*.

Een andere app die bruikbaar kan zijn voor het \*\*\*\*\* is Whatsapp. Alle leden hebben (bijna) altijd hun telefoon bij de hand. Voor belangrijke berichten, zoals een noodoproep, kan een mobiele applicatie slim zijn. Een app kan ook handig zijn als een lid van dienst wil ruilen.

Tijdens de lunchbijeenkomst is het verstandig om een psycholoog en notulist in te huren. De psycholoog kan het gedrag en de vaardigheden van de leden verbeteren door informatie te verstrekken en professionele feedback te geven. De notulist kan notulen maken van de lunchbijeenkomst zodat de leden die later nog terug kunnen lezen.

Het is aan te bevelen de leden te betrekken bij de invulling van de terugkomdag, omdat de leden dan zelf kunnen aangeven waar ze behoefte aan hebben.

Het is aan te bevelen om meer leden te werven voor het \*\*\*\*\*. Op die manier hoeven de leden niet meer dan vier keer per jaar consignatiedienst te lopen. In het consignatiedienstrooster moet rekening worden gehouden met de ervaring van de leden. Een koppel van onervaren en ervaren is aan te raden.

# Implementatieplan

In dit hoofdstuk wordt de implementatie van de aanbevelingen uit het vorig hoofdstuk beschreven.

De werkgroep moet meer onderzoek doen naar het communicatiemanagementsysteem waar de andere veiligheidsteam gebruik van maken. De werkgroep dient op zoek te gaan naar meer informatie over dat communicatiemanagementsysteem. Vervolgens wordt bepaald of dat systeem bruikbaar is voor het \*\*\*\*\*. Dit neemt ongeveer twee uur in beslag, zoals de zien in Tabel 2.

Er dient ook meer onderzoek gedaan te worden naar de mogelijkheid om een plek te krijgen op de App van de afdeling XX. De taak van de werkgroep is om te onderzoeken wie verantwoordelijk is voor de app en of het \*\*\*\*\* een plek mag, kan en wil krijgen.

De voorzitter dient een WhatsApp-groep op te richten voor het \*\*\*\*\*. De werkgroep dient eerst de gedragsregels over het gebruik van de app te communiceren naar de leden. De voorzitter maakt de groep aan, voegt alle leden toe en maakt ook de leden van de werkgroep tot groepsbeheerders.

De afbeelding op het intranet dient te worden gewijzigd in een afbeelding die weergeeft wat het \*\*\*\*\* is en doet. De tekst leesbaarder (groter) maken en de tekst doelgroepgericht herschrijven. Tevens de brochure toevoegen en de QXX-regeling verwijderen. De tekst herschrijven in samenwerking met de afdeling Communications. De afbeelding en leesbaarheid van de tekst aanpassen in samenwerking met de ICT-afdeling.

De werkgroep moet de afdeling Communications benaderen of een copywriter wilt helpen bij het promoten van het \*\*\*\*\*. Tevens een copywriter vragen om artikelen te schrijven voor het week- en maandblad en voor intranet. In de artikelen hoort duidelijk naar voren te komen wat het \*\*\*\*\* is en doet en hoe het \*\*\*\*\* kan worden opgeroepen.

Er horen twee onderdelen worden aangepast in het consignatiedienstrooster. Ten eerste horen voortaan zowel de voornaam als de achternaam zichtbaar te zijn. Ten tweede de indeling op het gebied van ervaring beter verdelen door onervaren leden te koppelen aan ervaren leden.

De werkgroep moet binnen Bedrijf op zoek gaan naar een notulist die beschikbaar is om te notuleren bij (en verslagen te maken van) de lunchbijeenkomsten en werkgroepvergaderingen. De afdeling XX beschikt over meerdere administratieve medewerkers maar als er geen notulist gevonden wordt, dan moet het \*\*\*\*\* zelf notulen maken.

Zorg van de Zaak dient te worden benaderd om eens per twee maanden een psycholoog beschikbaar te stellen om de lunchbijeenkomsten bij te wonen. Als hier extra kosten aan verbonden zijn, dan dient de voorzitter dit te overleggen met het management van XX.

De werkgroep dient de documenten uit de map te controleren op relevantie, om deze vervolgens online te zetten en dit te communiceren naar de leden dat de juiste informatie online staat. De leden hun map laten verversen voor de eerstvolgende lunchbijeenkomst. Wijzigingen in de map blijven communiceren naar de leden toe.

Alle documenten op SharePoint updaten, ordenen en wijzigingen communiceren naar de leden.

Bij de eerstvolgende lunchbijeenkomst aan de leden input vragen voor de terugkomdag.

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Wat | Wie | Tijdspad | Kosten (extern) | Onderhoud | Planning |
| CMS | Onderzoek, overleg, implementeren | Werkgroep, veiligheidsteams | 40 uur | Onbekend | Onbekend | Direct.  Afspraak maken veiligheidsteam |
| App | Onderzoek, afspraak verantwoordelijke, bespreken haalbaarheid | Afdeling XX, werkgroep | 8 uur |  |  | Direct.  Afspraak maken manager XX |
| WhatsApp | Gedragsregels opstellen, uitvoeren | Werkgroep, leden | 2 uur |  | Eenmalig | Direct |
| Intranet | Tekst en afbeelding wijzigen, brochure toevoegen en snelkoppeling SharePoint | Afdeling Communication, ICT en de werkgroep | 4 uur | Werkuren copywriter, ICT’er |  | Direct.  Eerst afspraak copywriter, daarna ICT. |
| Promotie | Artikel intranet, week- en maandblad. | Afdeling Communication en de werkgroep | 12 uur | Werkuren | Eens per half jaar | Direct.  Afspraak maken afdeling Communication |
| Rooster | Voornaam toevoegen, verdeling ervarenheid | Voorzitter | 4 uur | Geen | Eens per half jaar | Bij eerstvolgende consignatiedienst- rooster |
| Notulist | Notulen lunchbijeenkomst | Management XX, notulist | 2 uur | Werkuren  Notulist | 2 uur per maand | Direct |
| Psycholoog | Aanwezigheid lunchbijeenkomst | Zorg van de Zaak | 2 uur | Werkuren psycholoog | 2 uur per 2 maanden | Direct |
| Map | Ordenen informatie | Werkgroep | 4 uur |  | Eenmalig | Direct |
| SharePoint | Ordenen documentatie | Werkgroep | 16 uur |  | Eenmalig | Direct |
| Terugkomdag | Input vragen | \*\*\*\*\* | 1 uur |  | Eenmalig | Eerstvolgende lunchbijeenkomst |

Tabel 2 Overzicht implementatieplan

# Literatuurlijst

Boer, M. den (2012). *Handboek voor interne communicatiespecialist.* Groningen/Houten: Noordhoff uitgevers.

Dandridge, T., Mitroff, I., & Joyce, W. (1980). Organizational Symbolism: A Topic to Expand Organizational Analysis. *Academy of Management Review*.

Downs, C., & Hazen, M. (1977). A factor analytic study of communication satisfaction. *Journal of Business Communication (14)3*, 63 - 73.

Goldhaber, G. (1993). *Organizational Commununication.* San Diego: Brown & Benchmark.

Hogeschool Leiden. (16 februari 2017). *communicatie*. Opgehaald van www.hsleiden.nl: https://www.hsleiden.nl/communicatie

Instituut voor Psychotrauma. (21 maart 2017b). *Training collegiaal opvang team*. Opgehaald van ivp.nl: https://www.gimd.nl/traumabegeleiding-en-opvang/training-collegiaal-opvang-team/

Koeleman, H. (2010). *Interne communicatie als managementinstrument.* Tielt: Adfo Books.

Louwers, M. (7 Maart 2017). *Een bedrijfsjournalistiek bureau en de interne communicatie van ministeries.* Opgehaald van www.hbo-kennisbank.nl: http://hsleiden.surfsharekit.nl:8080/get/smpid:50893/DS1

Michels, W. (2010). *Communicatie Handboek.* Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers.

MoonenMoomen. (4 juli 2017). *missie, visie en strategie*. Opgehaald van www.moonenmoonen.nl: https://www.moonenmoonen.nl/missie-visie-en-strategie/

Peters, T., Waterman, R., & Pascale, R. (1980). *Structure is not organization.* Business Horizon.

Quinn, R., & Rohrbaugh, J. (1983). A Spatial Model of Effectiveness Criteria: Towards a Competing Values Approach to Organizational Analysis. *Management Science (29)3*, 363 - 377.

Quirke, B. (2008). Making the Connections: Using Internal Communication to Turn Strategy into Action. Cornwall: MPG Books Ltd.

Reijnders, E. (2009). *Basisboek interne communicatie.* Assen: Koninklijke Van Gorcum BV.