

**Extern winnen is intern beginnen**

*Een onderzoek naar de interne communicatie van organisatie x*

**



**Colofon**

**Auteur**  
Naam: Tom Rejda  
Studentnummer: s1100751  
E-mail: s1100751@student.hsleiden.nl

**Opdrachtgever**   
Organisatie: Organisatie x  
Bedrijfsbegeleider: -  
Adres: Kanaalpark 140, 2321 JV Leiden

**Onderwijsinstelling**  
Instelling: Hogeschool Leiden   
Adres: Zernikedreef 11, 2333 CK Leiden   
Faculteit: Management en Bedrijf   
Studie: Communicatie

Afstudeerbegeleider: Piet Hein Coebergh  
Eerste beoordelaar: Corine Hoppenbrouwers  
Tweede beoordelaar: Nader te bepalen   
  
Inleverdatum: 04-01-2021, Boskoop  
Kans: 1   
Aantal woorden: 16470  
Conceptueel model: Communication and Employee Engagement Model (Welch, 2011)

# Voorwoord

Een scriptie schrijven tijdens een pandemie! Wie had dat gedacht? U begint met het lezen van mijn onderzoek naar de interne communicatie van Organisatie x. De afgelopen vier maanden kreeg ik de kans om in opdracht van Organisatie x, een leverancier van eventsoftware, onderzoek te doen naar het verbeteren van de interne informatievoorziening. Ik ben Organisatie x enorm dankbaar voor het bieden van een leerzame en gezellige afstudeerplek tijdens deze rumoerige tijden.

Begin 2020 moest ik mijn afstudeerstage bij het Groene Hart Ziekenhuis helaas vervoegd beëindigen vanwege de COVID-19-pandemie. Na het verwerken van deze teleurstelling, ben ik begonnen aan een zoektocht naar een nieuwe afstudeerstage. Ik nam contact op met de directeur van Organisatie x en vertelde hem over mijn zoektocht. De directeur reageerde enthousiast en bood mij een onderzoeksvoorstel aan. Voor Organisatie x mocht ik onderzoeken hoe de organisatie de interne communicatie kon verbeteren, om zo een meer efficiënte samenwerking tussen de verschillende afdelingen te verwezenlijken.

Ik wil dan ook graag mijn begeleider van Organisatie x bedanken. Hij ontving mij met open armen en bood mij alle mogelijkheden die ik nodig had om mijn scriptie te kunnen afronden. Daarnaast wil ik mijn afstudeerbegeleider Piet Hein Coebergh bedanken voor zijn tijd, adviezen en feedback. Tot slot was het voltooien van deze scriptie niet gelukt zonder de hulp en morele support van mijn ouders.

Tom Rejda, 4 januari 2021

# Samenvatting

Deze scriptie onderzoekt een oplossing voor de optimalisatie van de interne communicatie tussen de medewerkers van Organisatie x. Uit een intern vooronderzoek in september 2020, bestaande uit een enquête onder acht medewerkers en een focusgroep, blijkt dat de medewerkers van Organisatie x ineffectief met elkaar samenwerken. De knelpunten hebben betrekking op alle afdelingen binnen de organisatie. Doelstelling van het onderzoek is de organisatie adviseren over een oplossing voor een geoptimaliseerde interne informatievoorziening. De doelgroep van het onderzoek bestaat uit alle werknemers van Organisatie x. Daarbij is onderscheid gemaakt tussen het management en overige de werknemers.

De situatieschets beschrijft de belangrijkste factoren die de organisatie beïnvloeden. De situatieschets beschrijft voornamelijk een analyse over de interne factoren die van invloed zijn op dit onderzoek, aangezien het onderzoek gericht is op een intern communicatieprobleem. Dit hoofdstuk geeft een uitgebreidere uitleg over de organisatie Organisatie x en wat het management met Organisatie x wil bereiken. Verder brengt dit hoofdstuk de organisatiestructuur, de interne communicatieomgeving en de medewerkerstevredenheid in kaart.

De belangrijkste stromingen in de theorie over het verbeteren van de interne informatievoorziening zijn theorieën over betrokkenheid en interne communicatie. De theorieën van Katz & Kahn (1966), Kahn (1990), May et al. (2004), Schaufeli en Bakker (2004), Csikszentmihalyi (1975), Macleod en Clarke (2009), Welch en Jackson (2007) en tot slot Welch (2011) zijn kritisch vergeleken op overeenkomsten en verschillen. Voor de centrale theorie is er gekozen voor de theorie van Welch (2011), omdat binnen dit model de focus ligt op de relatie tussen de medewerkersbetrokkenheid en de interne communicatie. Welch (2011) veronderstelt in haar theorie dat de organisatie de organisatorische effectiviteit kan verbeteren door de medewerkersbetrokkenheid te verbeteren. Om de verbetering te toetsen zijn er drie hypotheses uitgewerkt.

Als methoden van onderzoek zijn deskresearch en kwalitatief onderzoek ingezet. Deskresearch is gebruikt om deels de deelvraag over de huidige interne informatievoorziening te beantwoorden. Kwalitatief onderzoek is ingezet om de deelvragen omtrent de wensen en behoeften van het personeel op het gebied van de interne informatievoorziening te beantwoorden. Daarnaast is kwalitatief onderzoek ingezet om de hypotheses te testen. Twaalf respondenten hebben deelgenomen aan het onderzoek, geselecteerd volgens een doelgerichte steekproef.

De voornaamste resultaten van het onderzoek zijn dat de respondenten, zowel het management als de medewerkers, tevreden zijn over de huidige interne informatievoorziening en het daaraan verbonden aanbod van communicatiemiddelen. De aangegeven verbeterpunten zijn bedoeld om de situatie verder te perfectioneren. Over het algemeen hebben de respondenten behoefte aan een meer frequente terugkoppeling over managementkwesties en veranderingen binnen de organisatie. De respondenten zouden het prettig vinden om meer consistente contact- en feedbackmomenten te implementeren in de organisatie. Tot slot blijkt uit de analyseschema’s dat de respondenten behoefte hebben aan meer schriftelijke documentatie, in plaats van mondelinge communicatie. Organisatie x Wiki, een intern platform waar documenten met betrekking tot Organisatie x staan opgeslagen, is volgens de respondenten een geschikt platform om bij te dragen aan het verwezenlijken van deze behoefte.

Naar aanleiding van de resultaten van dit onderzoek zijn meerdere conclusies te trekken. Het luisteren naar de wensen en behoeften van de medewerkers is belangrijk bij het inrichten van de interne informatievoorziening. De doelgroep heeft behoefte aan meer consistente contact- en feedbackmomenten. Tevens wenst de doelgroep striktere afspraken omtrent taakomschrijvingen, deadlines en de daar aan verbonden prioriteiten. Verder wil de doelgroep informatie graag frequenter schriftelijk ontvangen in plaats van mondeling. Tot slot neemt het onderzoek alle drie de hypotheses aan, omdat, zoals Welch (2011) stelt in haar theorie, het management invloed heeft op de mate van (cognitieve) betrokkenheid van de medewerkers.

Voortvloeiend uit de resultaten en conclusies van dit onderzoek zijn er een aantal aanbevelingen geformuleerd. Deze aanbevelingen hebben tot doel het verbeteren van de interne informatievoorziening, om zo een meer efficiënte samenwerking tussen de verschillende afdelingen te verwezenlijken. De aanbevelingen van dit onderzoek zijn: verduidelijking interne boodschappen vanuit het management, meer rekening houden met de wensen en behoeften van de werknemers door de inspraak te vergroten en het invoeren van striktere afspraken en communicatiemanieren.

Dit hoofdstuk geeft invulling aan de aanbevelingen uit hoofdstuk 7. Om de aanbevelingen van dit onderzoek te realiseren, geeft het hoofdstuk Implementatie voorbeelden hoe Organisatie x de interne informatievoorziening kan optimaliseren. Het onderzoekt adviseert de organisatie om de volgende dingen te doen: schriftelijke documentatie in overleg met het personeelsteam, consistente en frequentere contact- en feedbackmomenten en een toename van inspraak.

**Inhoud**

[Voorwoord 2](#_Toc64452461)

[Samenvatting 3](#_Toc64452462)

[1. Probleemformulering 7](#_Toc64452463)

[1.1 Aanleiding 7](#_Toc64452464)

[1.2 Probleemstelling 9](#_Toc64452465)

[1.3 Doelstelling 12](#_Toc64452466)

[1.4 Deelvragen 13](#_Toc64452467)

[1.5 Doelgroep 14](#_Toc64452468)

[1.6 Beperkingen en begrenzingen 15](#_Toc64452469)

[2. Situatieschets 16](#_Toc64452470)

[2.1 Organisatie x in het kort 16](#_Toc64452471)

[2.2 Interne analyse 17](#_Toc64452472)

[2.2.1 Interne communicatie 19](#_Toc64452473)

[2.3 Onderzoek medewerkerstevredenheid 21](#_Toc64452474)

[3. Theoretisch kader 23](#_Toc64452475)

[3.1 Medewerkersbetrokkenheid 23](#_Toc64452476)

[3.1.1 Drie golven medewerkersbetrokkenheid 24](#_Toc64452477)

[3.1.2 Link met communicatie 25](#_Toc64452478)

[3.2 Interne communicatie 25](#_Toc64452479)

[3.3 Conceptueel model 27](#_Toc64452480)

[3.3.1 Cognitieve betrokkenheid 28](#_Toc64452481)

[3.4 Hypotheses 29](#_Toc64452482)

[4. Methodologie 31](#_Toc64452483)

[4.1 Methoden van onderzoek 31](#_Toc64452484)

[4.1.1 Deskresearch 31](#_Toc64452485)

[4.1.2 Kwalitatief onderzoek 31](#_Toc64452486)

[4.1.3 Semi-gestructureerde interviews 32](#_Toc64452487)

[4.2 Datacollectie 33](#_Toc64452488)

[4.2.1 Kwalitatief onderzoek 33](#_Toc64452489)

[4.2.2 Verantwoording respondenten 34](#_Toc64452490)

[4.3 Operationalisatie 35](#_Toc64452491)

[4.3.1 Operationalisatie deelvragen 37](#_Toc64452492)

[4.3.2 Operationalisatie hypothesen 38](#_Toc64452493)

[5. Resultaten 42](#_Toc64452494)

[5.1 Interne communicatie 42](#_Toc64452495)

[5.1.1 Verloop huidige interne informatievoorziening 42](#_Toc64452496)

[5.1.2 Wensen en behoeften management 43](#_Toc64452497)

[5.1.3 Wensen en behoeften werknemers 44](#_Toc64452498)

[5.2 Cognitieve betrokkenheid 46](#_Toc64452499)

[5.2.1 UWES 46](#_Toc64452500)

[5.2.2 Rekening houden met wensen en behoeften 46](#_Toc64452501)

[5.2.3 Duidelijkheid interne boodschappen vanuit het management 46](#_Toc64452502)

[6. Conclusies 48](#_Toc64452503)

[6.1 Conclusie deelvragen 48](#_Toc64452504)

[6.1.1 Verloop interne informatievoorziening 48](#_Toc64452505)

[6.1.2 Wensen en behoeften 49](#_Toc64452506)

[6.2 Conclusie hypotheses 50](#_Toc64452507)

[6.2.1 Hypothese 1 50](#_Toc64452508)

[6.2.2 Hypothese 2 50](#_Toc64452509)

[6.2.3 Hypothese 3 50](#_Toc64452510)

[6.3 Conclusie probleemstelling 50](#_Toc64452511)

[7. Aanbevelingen 52](#_Toc64452512)

[7.1 Verduidelijking interne boodschappen 52](#_Toc64452513)

[7.1.1 Schriftelijke documentatie 52](#_Toc64452514)

[7.1.2 Terugkoppeling managementkwesties en veranderingen binnen de organisatie 53](#_Toc64452515)

[7.2 Contact- en feedbackmomenten 53](#_Toc64452516)

[7.2.1 Evaluaties 53](#_Toc64452517)

[7.2.2 Consistente meetings 54](#_Toc64452518)

[7.3 Striktere afspraken 54](#_Toc64452519)

[7.4 Onderzoeksdoelstelling en organisatiedoelstelling 55](#_Toc64452520)

[8. Implementatieplan 56](#_Toc64452521)

[8.1 Digitaal communicatieplatform 56](#_Toc64452522)

[8.2 Personeelsvergaderingen 58](#_Toc64452523)

[8.3 Evaluatiegesprekken 60](#_Toc64452524)

[9. Literatuurlijst 61](#_Toc64452525)

[10. Bijlagen 64](#_Toc64452526)

1. Probleemformulering  
*Deze scriptie onderzoekt een oplossing voor de optimalisatie van de interne communicatie tussen de medewerkers van Organisatie x. Uit een intern vooronderzoek in september 2020, bestaande uit een enquête onder acht medewerkers en een focusgroep, blijkt dat de medewerkers van Organisatie x ineffectief met elkaar samenwerken. De knelpunten hebben betrekking op alle afdelingen binnen de organisatie. Doelstelling van het onderzoek is de organisatie adviseren over een oplossing voor een geoptimaliseerde interne informatievoorziening. De doelgroep van het onderzoek bestaat uit alle werknemers van Organisatie x. Daarbij is onderscheid gemaakt tussen het management en overige de werknemers.*

1.1 Aanleiding   
Organisatie x wil de stille motor in de eventbranche zijn, die organisatoren van evenementen ontzorgt door het bieden van betrouwbare en op maat gemaakte eventsoftware. In de afgelopen vijf jaar is het aantal werknemers uitgebreid van vier naar achttien personen en heeft het bedrijf de kantoorruimte verdubbeld (zie Figuur 1.1).

*Figuur 1.1 Jaarlijkse omzet tot 1-10-2020 (Communicatiemiddel x.com, 1 oktober 2020)*

***\*wegens vertrouwelijkheid niet beschikbaar voor derden.***

Bij Organisatie x is er sprake van één directeur en staan alle werknemers onder zijn leiding. Volgens de directeur, de front-end developer 1 en de communicatieadviseur heerst er een flexibele en dynamische cultuur in het bedrijf, met het doel om gezamenlijk binnen een hecht team het beste resultaat voor de klant te produceren (zie Bijlage 10.1.1). De organisatie creëert voor elk project nieuwe teams en rolverdelingen.

De wekelijkse planning stond vijf jaar geleden op een fysiek whiteboard en besprekingen over de planning verliepen vrijwel altijd mondeling. De organisatie gebruikt sinds 2016 het digitale communicatiekanaal Communicatiemiddel x en vanaf 2018 het digitale communicatiekanaal Communicatiemiddel y, in plaats van het fysieke whiteboard. Communicatiemiddel x is een planningstool met verschillende ‘boarden’ voor onder andere de maandelijkse en wekelijkse planning. Communicatiemiddel y is een chatsoftware voor teams met handige integraties voor werkzaamheden om bijvoorbeeld codes en bestanden te versturen.

In opdracht van de directeur voerde de onderzoeker in september 2020 een vooronderzoek uit. Het doel van dit vooronderzoek was het in kaart brengen van de informatiestromen en hoe de medewerkers van Organisatie x de huidige interne informatievoorziening ervaren. Het vooronderzoek in september 2020 bestond uit deskresearch, een enquête die is ingevuld door acht werknemers, een diepte-interview met front-end developer 1 en een interview afgenomen door middel van een focusgroep met drie medewerkers (zie Bijlage 10.1.1).

Volgens de drie geïnterviewde werknemers van de focusgroep heeft de organisatie mondelinge afspraken over de interne communicatie en bijbehorende communicatiemiddelen (zie Bijlage 10.1.1). Echter komt het personeel van Organisatie x volgens hen niet alle afspraken over de communicatierichtlijnen na en verschilt het niveau van communiceren per medewerker. Ze geven aan dat de interne communicatie inconsequent verloopt via de communicatiemiddelen Communicatiemiddel y, Communicatiemiddel x, e-mail, WhatsApp en mondelinge communicatie. Er zijn geen formele consequenties voor het maken fouten omtrent de interne communicatie en er is geen sprake van foutenregistratie. Het is een ongeschreven regel dat werknemers elkaar actief feedback moeten geven. Paragraaf 2.2 gaat hier dieper op in.

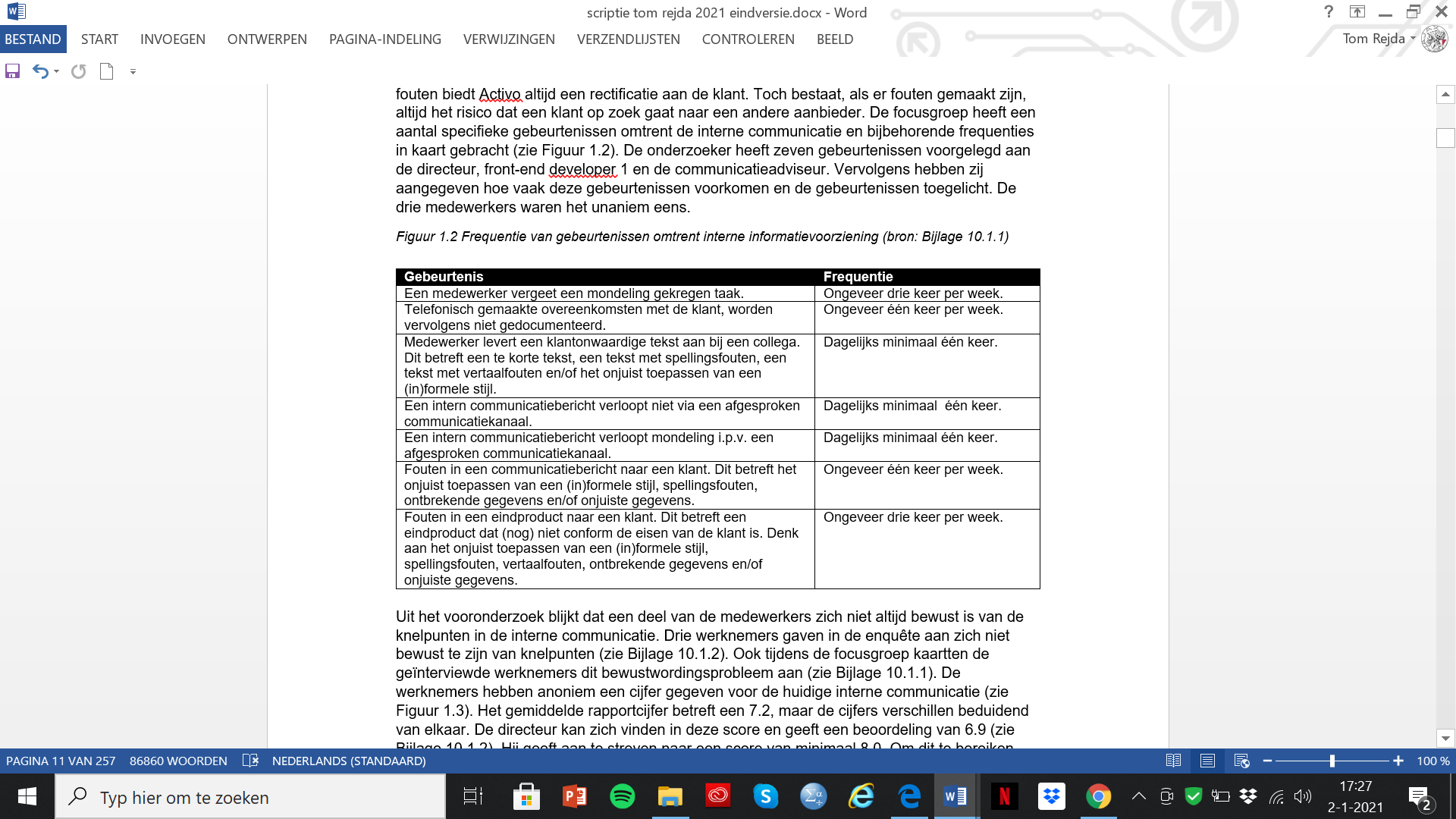
Vier medewerkers benoemen in de afgenomen enquête de behoefte aan duidelijke communicatierichtlijnen (zie Bijlage 10.1.2). Tevens benoemen dezelfde vier medewerkers de inconsequente communicatie via de betreffende communicatiemiddelen en geven aan dat het personeel teveel mondeling communiceert. De inconsequente communicatie zou volgens deze medewerkers mogelijk kunnen afnemen, bij duidelijke opgestelde communicatierichtlijnen.

Bovenstaande punten veroorzaken onduidelijke planningen, het niet uitvoeren of vergeten van taken en nadelige gevolgen voor de klanten van Organisatie x. Zie figuur 1.2 voor een specifiekere beschrijving van deze knelpunten. De aanpak van projecten en interne communicatie zijn niet optimaal ingericht en binnen Organisatie x is er sprake van een zoektocht naar de juiste vormgeving van de informatievoorziening. In overleg met de directeur van Organisatie x is besloten om de interne informatievoorziening te onderzoeken,teneinde een communicatieadvies te geven aan Organisatie x hoe ze haar interne informatievoorziening kan verbeteren.

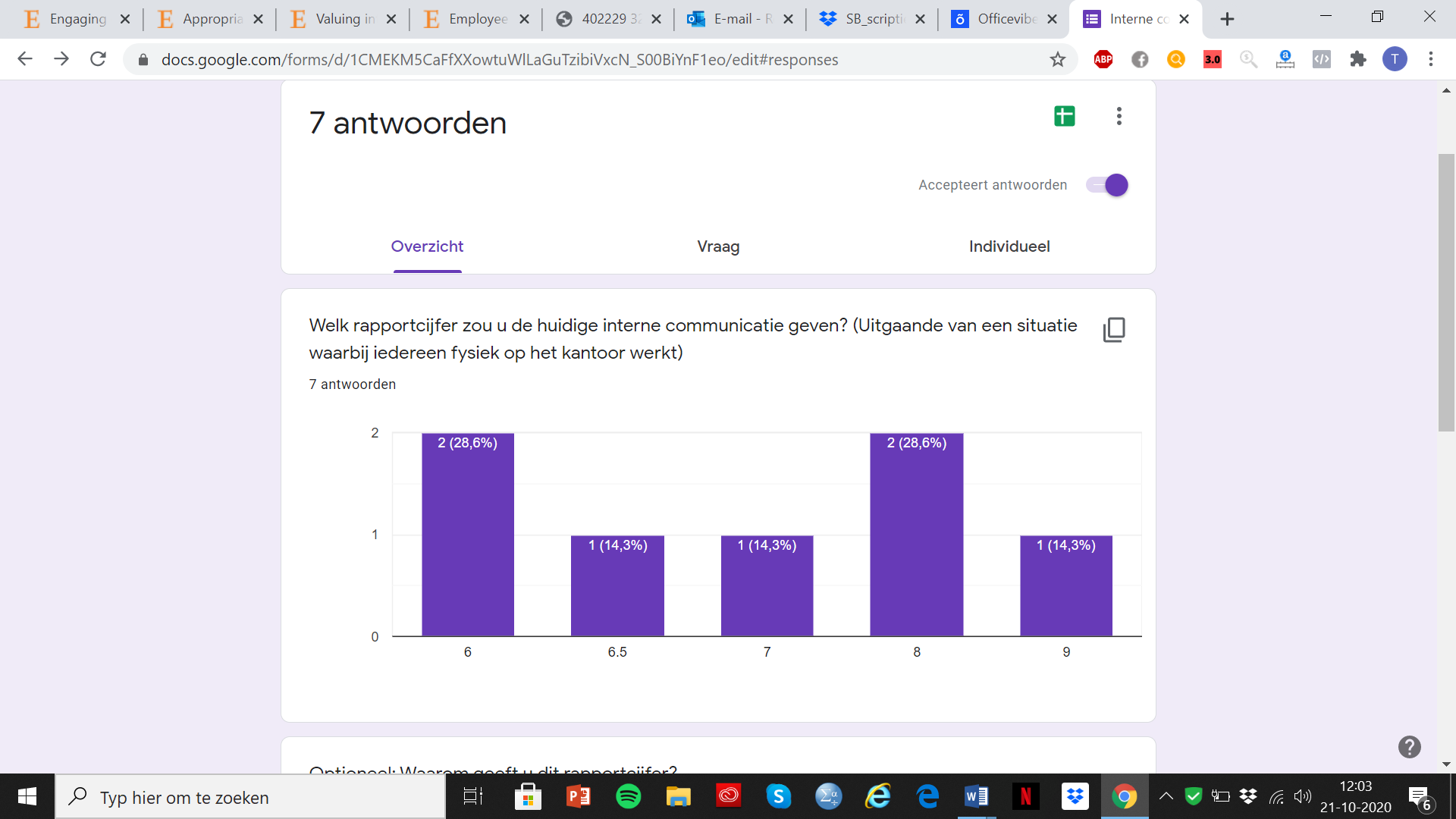
1.2 Probleemstelling Om de organisatiepijn te verhelpen is de organisatie, met de onderzoeker, van mening dat de oplossing ligt in het structureren en optimaliseren van de interne communicatie. De probleemstelling luidt daarom als volgt:

**“Hoe kan Organisatie x de interne informatievoorziening verbeteren?”**

Volgens de drie geïnterviewde werknemers tijdens de focusgroep ervaren de klanten nadelige gevolgen door de knelpunten in de interne communicatie (zie Bijlage 10.1.2). Bij gemaakte fouten biedt Organisatie x altijd een rectificatie aan de klant. Toch bestaat, als er fouten gemaakt zijn, altijd het risico dat een klant op zoek gaat naar een andere aanbieder. De focusgroep heeft een aantal specifieke gebeurtenissen omtrent de interne communicatie en bijbehorende frequenties in kaart gebracht (zie Figuur 1.2). De onderzoeker heeft zeven gebeurtenissen voorgelegd aan de directeur, front-end developer 1 en de communicatieadviseur. Vervolgens hebben zij aangegeven hoe vaak deze gebeurtenissen voorkomen en de gebeurtenissen toegelicht. De drie medewerkers waren het unaniem eens.

*Figuur 1.2 Frequentie van gebeurtenissen omtrent interne informatievoorziening (bron: Bijlage 10.1.1)*

Uit het vooronderzoek blijkt dat een deel van de medewerkers zich niet altijd bewust is van de knelpunten in de interne communicatie. Drie werknemers gaven in de enquête aan zich niet bewust te zijn van knelpunten (zie Bijlage 10.1.2). Ook tijdens de focusgroep kaartten de geïnterviewde werknemers dit bewustwordingsprobleem aan (zie Bijlage 10.1.1). De werknemers hebben anoniem een cijfer gegeven voor de huidige interne communicatie (zie Figuur 1.3). Het gemiddelde rapportcijfer betreft een 7.2, maar de cijfers verschillen beduidend van elkaar. De directeur kan zich vinden in deze score en geeft een beoordeling van 6.9 (zie Bijlage 10.1.2). Hij geeft aan te streven naar een score van minimaal 8.0. Om dit te bereiken zijn volgens de directeur duidelijkere interne boodschappen en richtlijnen nodig vanuit het management.

*Figuur 1.3 Rapportcijfer interne communicatie (bron: Bijlage 10.1.2)*  
Communicatiemiddel z helpt de organisatie bij het meten van betrokkenheid door middel van de ‘10 Key Metrics of Engagement’ (Communicatiemiddel z, 2020). De medewerkers ontvangen via Communicatiemiddel y wekelijks een korte enquête van minder dan een minuut. Ieder individu ontvangt elke week verschillende vragen en onderwerpen om te beantwoorden. Paragraaf 2.3 geeft een toelichting over Communicatiemiddel z. De organisatie scoort momenteel op alle vlakken van de medewerkerstevredenheid voldoende (zie Figuur 1.4). De directeur streeft naar een score van 8.0 voor elk onderdeel (zie Bijlage 10.1.2).

*Figuur 1.4 Cijfers medewerkerstevredenheid 1-10-2020 (Organisatie x, 2020)*

Alle pijlers scoren ruim voldoende, maar het bekijken van de jaarlijkse trendlijn brengt opvallende lage (tijdelijke) scores in kaart voor deelonderwerpen van de tien pijlers. Deze tijdelijke lage scores zijn te vinden in bijlage 10.2.7. Aangezien de werknemers wekelijks verschillende vragenonderwerpen voorgeschoteld krijgen, ligt er mogelijk een verband tussen de (tijdelijke) lage scores en de bewustwording van het personeel over de knelpunten. Daarnaast geeft de directeur aan dat de relevantie van de cijfers toeneemt bij een groter personeelsteam (zie Bijlage 10.1.2). De huidige groep is volgens hem net iets te klein om volledig representatieve cijfers hieruit te halen, maar hij bespreekt de opvallende lage cijfers wel tijdens de teamvergaderingen.

1.3 DoelstellingDeze paragraaf beschrijft de doelstelling van dit onderzoek. De doelstelling omschrijft het streefdoel van het onderzoek voor Organisatie x, dat gebaseerd is op de probleemstelling. De doelstelling geeft Organisatie x inzicht in het beoogde doel van de organisatie en van het onderzoek. Deze paragraaf maakt onderscheid tussen twee doelstellingen: het organisatiedoel en het onderzoeksdoel. De onderzoeksdoelstelling luidt als volgt:

**“Inzicht krijgen in de huidige en gewenste interne informatievoorziening, teneinde een communicatieadvies te geven aan Organisatie x hoe ze haar interne informatievoorziening kan verbeteren om de knelpunten op te lossen.”**

Informatievoorziening betreft informatie die nodig is om als medewerker te kunnen functioneren tijdens het uitvoeren van werkzaamheden. Het onderzoek gaat op zoek naar oplossingen voor Organisatie x om de interne communicatie oftewel interne informatievoorziening te verbeteren. Het verbeteren van de interne informatievoorziening binnen Organisatie x dient ervoor te zorgen dat medewerkers hun werkzaamheden optimaal kunnen uitvoeren. Het doel van het onderzoek is om de structuur van de interne communicatie en de onderlinge samenwerking van de organisatie inzichtelijk te maken. Vervolgens brengt het onderzoek de knelpunten en de wensen en behoeften van de doelgroep in kaart, om teneinde een oplossing te bieden door middel van een communicatieadvies. Dit advies draagt bij aan goed geïnformeerde werknemers en een verbeterde onderlinge samenwerking. Hierdoor kunnen de werknemers beter hun werkzaamheden uitvoeren, kunnen zij fouten voorkomen in de onderlinge en externe communicatie en kan de organisatie een efficiëntere werkwijze bewerkstelligen.

Het onderzoeksdoel staat in verband met het organisatiedoel van Organisatie x. De organisatiedoelstelling van dit onderzoek houdt in wat Organisatie x wil bereiken met dit onderzoek. Het doel van Organisatie x is om middels dit onderzoek de interne communicatie te verbeteren, om zo een meer efficiënte samenwerking tussen de verschillende afdelingen te verwezenlijken. Een verbeterde structuur en een vermindering van de inconsequente interne communicatie dragen bij aan deze organisatiedoelstelling.

1.4 Deelvragen  
Om antwoord te krijgen op de geformuleerde probleemstelling, moet de stelling behapbaar zijn. Op basis van de probleemstelling zijn er daarom drie deelvragen opgesteld. Deze deelvragen helpen om inzicht te krijgen in de verschillende onderdelen van de probleemstelling. Het hoofdstuk methodologie beschrijft de onderzoeksmethoden en de operationalisatie van de deelvragen.   
  
**1. *Hoe verloopt de huidige interne informatievoorziening?***Dit deelprobleem onderzoekt de communicatie tussen het management en de medewerkers. Om Organisatie x te adviseren over de invulling van haar interne communicatie, is het essentieel dat het onderzoek eerst een beeld van de huidige stand van zaken geeft. Deze deelvraag geeft een uitleg over de interne communicatieomgeving van Organisatie x. De vraagt geeft een uitleg over de verschillende communicatiemiddelen en brengt in kaart hoe de huidige interne informatievoorziening verloopt. Aan de hand van interne analyses maakt het onderzoek zichtbaar hoe en met welke frequentie de werknemers en het management van Organisatie x met elkaar communiceren en welke communicatiemiddelen zij gebruiken. Dit maakt inzichtelijk welke kansen Organisatie x benut, maar ook welke mogelijkheden nog openliggen.**2. *Wat is de gewenste interne informatievoorziening volgens het management van Organisatie x?***  
Om de probleemstelling te kunnen beantwoorden is het van belang om inzicht te krijgen in de wensen en behoeften van de doelgroep. De tweede deelvraag is van belang om te analyseren welke communicatievormen de voorkeur hebben bij het management van Organisatie x. Om erachter te komen hoe Organisatie x de interne informatievoorziening kan verbeteren, is het belangrijk om inzicht te krijgen in de wensen en behoeften van het management omtrent de interne informatievoorziening. Daarnaast brengt deze deelvraag in kaart welke stappen het management al heeft ondernomen om de interne informatievoorziening te verbeteren.  
**3. *Wat is de gewenste interne informatievoorziening volgens de werknemers van Organisatie x?***Om de probleemstelling te kunnen beantwoorden is het van belang om inzicht te krijgen in de wensen en behoeften van de doelgroep. Deze deelvraag is van belang om te analyseren welke communicatievormen de voorkeur hebben bij de werknemers van Organisatie x. Om erachter te komen hoe Organisatie x de interne informatievoorziening kan verbeteren, is het belangrijk om inzicht te krijgen in de wensen en behoeften van de werknemers omtrent de interne informatievoorziening. Concreet brengt deze deelvraag de gewenste situatie in beeld vanuit de medewerker. Door hier een antwoord op te formuleren, krijgt de organisatie inzicht in hoe gerichte, interne communicatie op deze wensen en behoeften kan inspelen.

1.5 Doelgroep   
De populatie van dit onderzoek bestaat uit alle achttien werknemers van de organisatie. Het management oftewel de directeur, maakt ook onderdeel uit van deze onderzoekspopulatie. Bij de knelpunten omtrent de interne communicatie zijn zowel de directeur als de medewerkers van Organisatie x betrokken. Om te achterhalen wat de huidige en gewenste interne communicatie is en hiermee een antwoord op de probleemstelling te geven, richt de onderzoeker zich op zowel het management alsmede de medewerkers. Zie figuur 2.2 voor een organogram met alle medewerkers van Organisatie x tijdens de onderzoeksperiode van dit onderzoek.

Normaliter werken alle medewerkers op het kantoor van Organisatie x. Het onderzoek vindt plaats tijdens de COVID-19-pandemie, hierdoor stimuleert Organisatie x de medewerkers om thuis te werken. Front-end developer 1, programmeur 1, interne projectmanager 1 en de directeur werken nog wel zoveel als mogelijk op kantoor. Alle overige medewerkers werken thuis en de stagiaires krijgen online begeleiding.  
  
De onderzoekspopulatie betreft achttien werknemers:

* Eén directeur;
* Eén communicatieadviseur;
* Eén designer;
* Drie programmeurs;
* Drie projectmanagers;
* Drie front-end developers;
* Drie administratieve medewerkers;
* Drie stagiaires.

Het organisatiedoel is om middels dit onderzoek de interne communicatie te verbeteren, om zo een meer efficiënte samenwerking tussen de verschillende afdelingen te verwezenlijken. Het onderzoeksdoel is inzicht krijgen in de huidige en gewenste interne informatievoorziening, teneinde een communicatieadvies te geven aan Organisatie x om de knelpunten op te lossen. De doelgroep van dit onderzoek sluit aan op de onderzoeksdoelstelling en de organisatiedoelstelling. Om erachter te komen hoe Organisatie x de interne informatievoorziening kan verbeteren, is het belangrijk om inzicht te krijgen in de wensen en behoeften van de werknemers en het management omtrent de interne informatievoorziening. Teneinde een oplossing te bieden door middel van een communicatieadvies.

## 1.6 Beperkingen en begrenzingen

Voor dit onderzoek gelden een aantal begrenzingen. Het onderzoek start op 1 september 2020 en eindigt op 4 januari in 2021. Er is geen budget opgesteld binnen dit onderzoek. Wel geeft het onderzoek advies over mogelijke toekomstige kosten en opbrengsten in het implementatieplan. De handelingen, zoals de interviews met de respondenten, zijn kosteloos verricht. De opdrachtnemer voert het onderzoek uit, maar het implementatieplan niet. Dit is aan de organisatie zelf. Tijdens het onderzoek staat het optimaliseren van de interne communicatie van de organisatie om zo de onderlinge samenwerking te verbeteren centraal.

Het onderzoek vindt plaats tijdens de COVID-19-pandemie, hierdoor stimuleert Organisatie x om de medewerkers thuis te laten werken. Het onderzoek gaat uit van een situatie waarbij alle medewerkers op kantoor werken. De onderzoeksvragen richten zich daarom op de situatie voor 1 september 2020, omdat toen alle werknemers van Organisatie x nog wel op kantoor werkten. Tevens vinden mondelinge gesprekken en interviews voor kwalitatief onderzoek voornamelijk plaats via digitale middelen. Non-verbale communicatie komt met deze online onderzoeksmethode minder tot zijn recht. Dit belemmert het onderzoek.

De privacy van respondenten is een belangrijk aspect binnen dit onderzoek. Het anoniem verwerken van de resultaten van de interviews biedt de respondenten de mogelijkheid om volledig vrijuit te spreken. Daarnaast komt er alleen een volledig geanonimiseerde versie van dit onderzoeksverslag op de HBO kennisbank te staan.

Oud-werknemers zijn niet meegenomen in het onderzoek. De interne situatie omtrent de informatievoorziening is niet precies hetzelfde als de situatie in het verleden (zie Bijlage 10.1.1). De manier van communiceren en de teamsamenstelling is dermate veranderd, dat gesprekken met oud werknemers niet veel zouden bijdragen aan het onderzoek.

# 2. Situatieschets

*De situatieschets beschrijft de belangrijkste factoren die de organisatie beïnvloeden. De situatieschets beschrijft voornamelijk een analyse over de interne factoren die van invloed zijn op dit onderzoek, aangezien het onderzoek gericht is op een intern communicatieprobleem. Dit hoofdstuk geeft een uitgebreidere uitleg over de organisatie Organisatie x en wat het management met Organisatie x wil bereiken. Verder brengt dit hoofdstuk de organisatiestructuur, de interne communicatieomgeving en de medewerkerstevredenheid in kaart.*

## 2.1 Organisatie x in het kort

***\*Wegens vertrouwelijkheid niet beschikbaar voor derden.***

## 2.2 Interne analyse

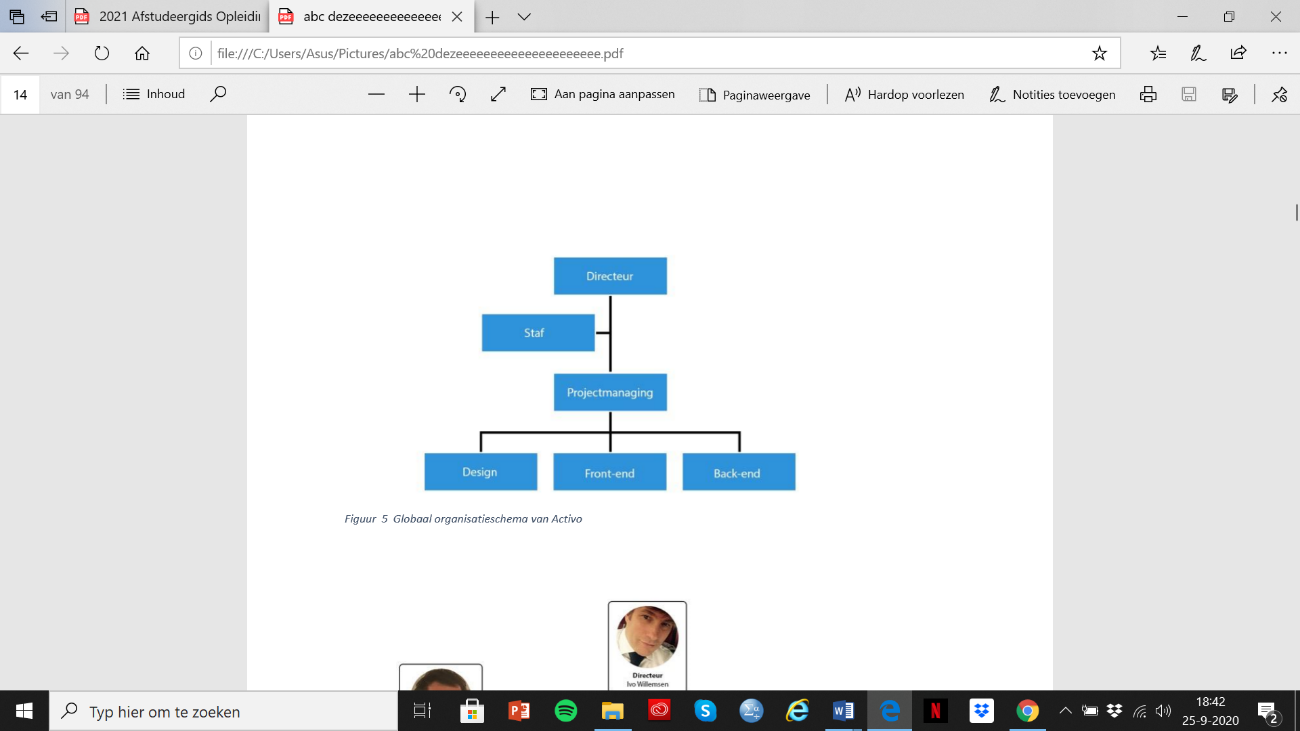
De bovenste laag van Organisatie x bestaat uit de directeur en zijn persoonlijke communicatieadviseur (zie Figuur 2.2 & 2.3). De communicatieadviseur is verder niet betrokken bij het maken van managementbeslissingen en is geen mede-eigenaar van de organisatie. De communicatieadviseur is een goede vriend van de directeur, heeft de naam van de organisatie bedacht en is al vanaf het ontstaan van Organisatie x betrokken bij de organisatie. In overleg met de directeur biedt hij communicatieadvies aan de organisatie. In figuur 2.3 valt hij onder ‘Staf’. Verder vallen de administratiemedewerkers ook onder deze tak. De overige medewerkers richten zich op werkzaamheden omtrent design, front-end en back-end. Werknemers met meer werkervaring en verantwoordelijkheden staan meestal hoger in de rangorde van de organisatie. De organisatie hanteert voor de rangorde geen strenge richtlijnen. De directeur verdeelt de verantwoordelijkheden over de werknemers.

*Figuur 2.2 Organogram Organisatie x september 2020 (bron: Bijlage 10.1.1).*

***\*Wegens vertrouwelijkheid niet beschikbaar voor derden.***

Zoals te zien is in figuur 2.2 hebben front-end developer 1, programmeur 1 en het hoofd van de administratie de verantwoordelijkheid om andere werknemers te begeleiden. Het is de taak van de interne projectmanager om de wekelijkse taakverdeling in kaart te brengen. Zij verdeelt de taken en voegt dit toe aan de online omgeving Communicatiemiddel x. De externe projectmanagers zijn het aanspreekpunt voor klanten tijdens evenementen en zorgen dat de betreffende evenementen goed verlopen. De interne projectmanager plant taken in voor werknemers op het tweede niveau in figuur 2.2. Het is vervolgens de taak van front-end developer 1, programmeur 1 en het hoofd van de administratie om een taakverdeling te maken voor de werknemers in het derde niveau van de organisatie. Onder ‘Projectmanaging’ in figuur 2.3 vallen daarom front-end developer 1, programmeur 1, het hoofd van de administratie en de projectmanagers.

Bij Organisatie x is er sprake van één directeur en staan alle werknemers onder hem, maar front-end developer 1 en programmeur 1 hebben de mogelijkheid gekregen om mee te denken over beslissingen. Zij zijn naast de communicatieadviseur het langste werkzaam bij Organisatie x, namelijk vanaf 2013 en 2015, en begeleiden jaarlijks meerdere stagiaires. De directeur luistert naar de adviezen van de twee werknemers, maar neemt uiteindelijk alleen de besluiten. Om deze reden behandelt het onderzoek front-end developer 1 en programmeur 1 als werknemers en niet als het managementteam.

  
*Figuur 2.3 Globaal schema werkwijze organisatie (bron: Bijlage 10.1.1)*

### 2.2.1 Interne communicatie

De voornaamste kenmerken van de interne communicatie bij Organisatie x zijn te beschrijven aan de hand van het gebruik van de communicatiesystemen Communicatiemiddel y en Communicatiemiddel x en de manier waarop medewerkers feedback geven.

**Communicatiemiddel y**  
Communicatiemiddel y is een chatsoftware voor teams, waarmee je zowel privé kan chatten als in groepen (zie Bijlage 10.1.3). Het heeft veel overeenkomsten met WhatsApp. Alle werknemers van Organisatie x zijn tijdens hun werkuren online op Communicatiemiddel y. Er zitten in Communicatiemiddel y handige integraties voor werkzaamheden. Zo is het gemakkelijk om via Communicatiemiddel y bestanden en codes te versturen. Voor een snelle en interactieve manier van communiceren is Communicatiemiddel y handiger dan mailen. Voor het makkelijk terugvinden en verwijzen naar documenten werkt Communicatiemiddel y niet optimaal, omdat werknemers voortdurend nieuwe chats ontvangen.

Er is een gezamenlijk kanaal waarin alle medewerkers van Organisatie x zitten. Op basis van de functies van de werknemers zijn er ook kleinere groepen samengesteld. Zo hebben de front-enders, back-enders en designers allemaal een apart kanaal. Informatie die alleen relevant is voor een bepaalde groep, belandt in deze betreffende chats. Ook gebruiken de werknemers Communicatiemiddel y voor persoonlijke chats. Soms is het handiger om online een bericht te sturen, in plaats van het te schreeuwen door het kantoorpand.

**Communicatiemiddel x**Binnen Organisatie x staat Communicatiemiddel x bekend als ‘het algemene whiteboard’ (Bijlage 10.1.3). Dit komt voort uit het gebruik van een fysiek whiteboard bij Organisatie x een aantal jaar geleden. Communicatiemiddel x is een planningstool met verschillende ‘boarden’. De meest gebruikte boarden bij Organisatie x zijn ‘Organisatie x’s main whiteboard’ en ‘Taken per week’, waar alle werknemers lid van zijn (Organisatie x, z.d.-b). De online omgeving geeft op het algemene board per maand een overzicht van alle huidige projecten en op de verschillende gebieden daarbinnen de status. Het board met de wekelijkse taken geeft een concreet beeld over de werkzaamheden van het personeel en daar aan verbonden werkuren (Organisatie x, z.d.-b). Zie figuur 2.5 voor de mogelijke statussen bij het algemene board en figuur 2.6 voor de mogelijke statussen bij de wekelijkse taken.

*Figuur 2.4 Organisatie x’s main board (Organisatie x, z.d.-b)****\*wegens vertrouwelijkheid niet beschikbaar voor derden.***  
 *Figuur 2.5 Taken per week (Organisatie x, z.d.-b)****\*wegens vertrouwelijkheid niet beschikbaar voor derden.***

Een project bestaat in grote lijnen uit een briefing, design, front-end, back-end en oplevering. Figuur 2.4 beschrijft dit in dezelfde volgorde als: specs, design, front-end, back-end en launched. Een project begint met een briefing en het design. Hierna gaat de verantwoordelijke projectmanager in overleg met de klant en plant vervolgens taken in voor de afdelingen front-end en back-end. De interne projectmanager plant taken in voor werknemers op het tweede niveau in figuur 2.2. Het is vervolgens de taak van front-end developer 1, programmeur 1 en het hoofd van de administratie om een taakverdeling te maken voor de werknemers in het derde niveau van de organisatie. Iedereen heeft de mogelijkheid om het whiteboard te bekijken en om de taken aan te passen, maar in de praktijk komt dit amper voor. Voornamelijk het projectmanagement en de directeur verdelen de taken op het algemene board.

*Figuur 2.6 Status mainboard (Organisatie x, z.d.-b) Figuur 2.7 Status taken per week (Organisatie x, z.d.-b)*

***\*wegens vertrouwelijkheid niet beschikbaar voor derden.***

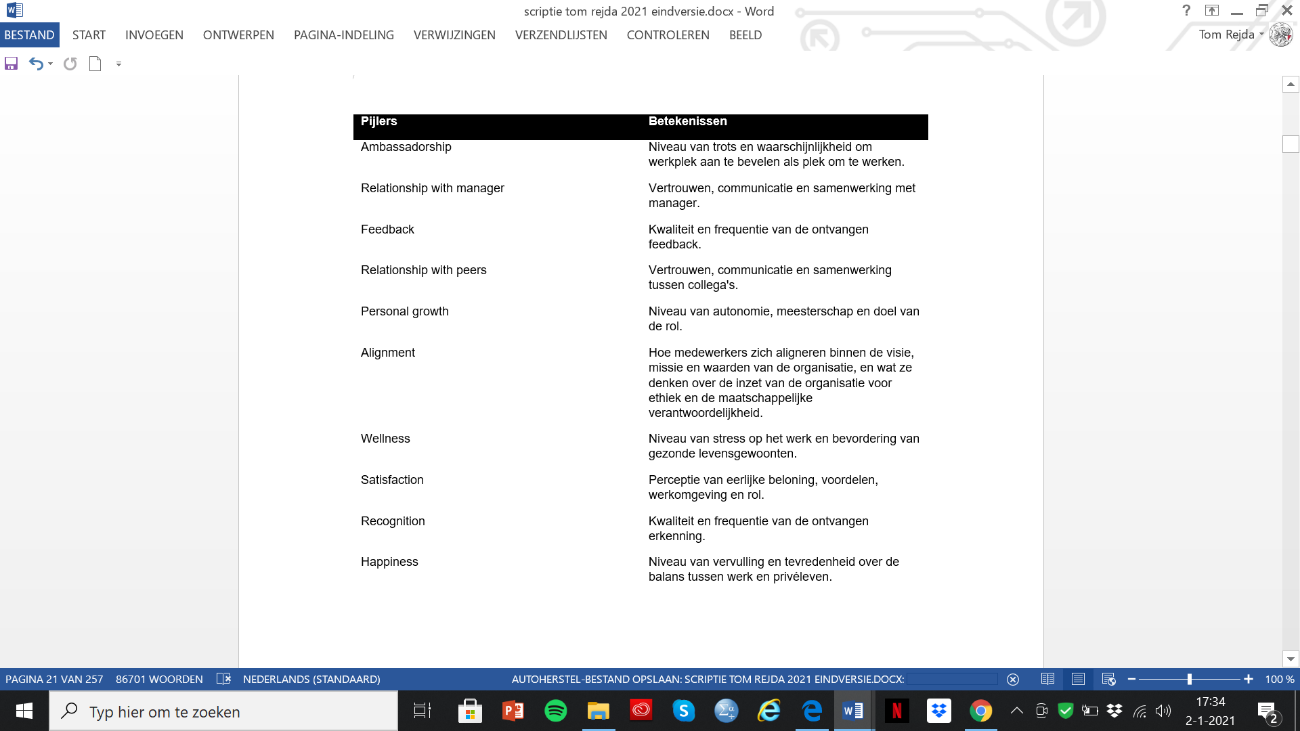
De werknemers van Organisatie x gebruiken het board ‘Taken per week’ actiever dan het algemene board (Organisatie x, z.d.-b). Elke werknemer voegt zijn werkzaamheden toe aan dit board of geeft taken aan een collega. De werknemer geeft een schatting van het aantal werkuren en geeft achteraf aan wat de werkelijke werkuren waren (zie Figuur 2.7). Ook vult de werknemer de betreffende data en deadlines in. Het projectmanagement is in principe verantwoordelijk voor de taakverdeling in grote lijnen, maar werknemers verdelen kleinere taken ook onderling zonder dit vermelden aan het projectmanagement (zie Bijlage 10.1.3). De werknemers zijn zelf verantwoordelijk om de statussen bij te houden (zie Figuur 2.7).Het personeel van Organisatie x gebruikt Communicatiemiddel x alleen voor de bovenstaande twee beschreven boarden (zie Bijlage 10.1.3). Voor het makkelijk terugvinden en verwijzen naar oudere documenten werken deze betreffende boarden van Communicatiemiddel x niet optimaal. Het planningssysteem van Communicatiemiddel x werkt via een kalender. Documenten in Communicatiemiddel x staan verbonden aan een datum.

**Feedback**  
Elke werknemer heeft bijgedragen aan de genoemde gebeurtenissen in figuur 1.2. Er zijn volgens front-end developer 1 geen formele consequenties voor het maken van fouten omtrent de interne communicatie en er is geen sprake van foutenregistratie (persoonlijke communicatie, 16 september 2020). Het is volgens hem een ongeschreven regel dat werknemers elkaar actief feedback geven. Opbouwende kritiek door middel van mondelinge communicatie of een bericht op Communicatiemiddel y. Positieve feedback tijdens de wekelijkse teamvergaderingen op maandag en woensdag.

Ieder kwartaal houdt de directeur voortgangsgesprekken met alle werknemers (zie Bijlage 10.1.3). De voortgangsgesprekken gaan in op het functioneren van de werknemer. De directeur bespreekt de positieve aspecten en de verbeterpunten aan de hand van vier kwadranten: starten, stoppen, meer en minder. Daarnaast vraagt de directeur aan zijn werknemers om op dezelfde manier feedback te geven op zijn eigen functioneren. Daarnaast houdt de directeur exitgesprekken met alle werknemers die Organisatie x verlaten. Meestal eindigt de samenwerking vanuit Organisatie x, waardoor de focus van de betreffende gesprekken ligt op het functioneren van de werknemer.

## 2.3 Onderzoek medewerkerstevredenheid

Communicatiemiddel y bevat een tool die de medewerkerstevredenheid meet aan de hand van een aantal pijlers. De medewerkers krijgen wekelijks een link naar een korte vragenlijst van ongeveer een minuut. De online tool Communicatiemiddel z verwerkt de ingevulde vragenlijsten tot concrete cijfers (Communicatiemiddel z, 2020). Communicatiemiddel z helpt de organisatie bij het meten van betrokkenheid door middel van wat Communicatiemiddel z noemt de ‘10 Key Metrics of Engagement’. Communicatiemiddel z stuurt verschillende vragen naar de individuele medewerkers. Deze onderzoeksmethode is bij Organisatie x al twee jaar in gebruik. Zie figuur 2.8 voor de pijlers van het onderzoek en een beschrijving van de betekenissen volgens Communicatiemiddel z. Op dit moment scoort de organisatie op alle vlakken ruim voldoende. Een uitgebreide uitwerking van deze cijfers en een vergelijking met de gehele looptijd van het onderzoek naar de medewerkerstevredenheid is te vinden in bijlage 10.2.1.

*Figuur 2.8 Pijlers en betekenissen (Communicatiemiddel z, 2020.)*

# 3. Theoretisch kader

*De belangrijkste stromingen in de theorie over het verbeteren van de interne informatievoorziening zijn theorieën over betrokkenheid en interne communicatie. De theorieën van Katz & Kahn (1966), Kahn (1990), May et al. (2004), Schaufeli en Bakker (2004), Csikszentmihalyi (1975), Macleod en Clarke (2009), Welch en Jackson (2007) en tot slot Welch (2011) zijn kritisch vergeleken op overeenkomsten en verschillen. Voor de centrale theorie is er gekozen voor de theorie van Welch (2011), omdat binnen dit model de focus ligt op de relatie tussen de medewerkersbetrokkenheid en de interne communicatie. Welch (2011) veronderstelt in haar theorie dat de organisatie de organisatorische effectiviteit kan verbeteren door de medewerkersbetrokkenheid te verbeteren. Om de verbetering te toetsen zijn er drie hypotheses uitgewerkt.*

## 3.1 Medewerkersbetrokkenheid

Dit onderzoek richt zich op interne communicatie en de medewerkersbetrokkenheid. Onderstaande paragraaf brengt in kaart dat de betrokkenheid van werknemers invloed heeft op de organisatorische effectiviteit. De organisatie kan met behulp van interne communicatie de medewerkersbetrokkenheid vergroten, wat vervolgens invloed heeft op de organisatorische effectiviteit. In deze paragraaf komen daarom verschillende theorieën aan bod op het gebied van medewerkersbetrokkenheid.

**Organisatorisch** **succes**  
Coebergh (2015) beschrijft in zijn boek ‘De Communicatieprofessional’ dat betrokkenheid cruciaal is voor het succes van organisaties en communicatie speelt daarin volgens hem een belangrijke rol. “Hoe meer medewerkers zich betrokken voelen bij de organisatie, hoe meer ze het beste uit zichzelf kunnen halen” (Coebergh, 2015). Volgens Welch (2011) is betrokkenheid een psychologische behoefte van medewerkers en een essentiële factor voor interactie en samenwerking. De betrokkenheid van de werknemers is volgens Welch (2011) een vitaal element dat van invloed is op de organisatorische effectiviteit, innovatie en concurrentievermogen.

Uit een onderzoeksrapport van Sorenson (2013) blijkt dat organisaties met betrokken medewerkers gezonder functioneren dan organisaties met niet-betrokken medewerkers. Volgens het rapport hebben bedrijven met betrokken werknemers bijna een verdubbelde kans op succes in vergelijking tot bedrijven met minder betrokken werknemers. Volgens een onderzoeksrapport van Walter (2020) helpt de betrokkenheid van werknemers de operationele efficiëntie te verbeteren.

### 3.1.1 Drie golven medewerkersbetrokkenheid

Welch (2011) schetst de ontwikkeling van het belang van medewerkersbetrokkenheid in vier fases: de aanleiding, eerste golf, tweede golf en derde golf. In de fase ‘aanleiding’ staat erkenning van de algemene behoeften van medewerkers om zich betrokken te voelen met hun werk en organisaties centraal. In hun boek ‘The Social Psychology of Organizations’ beschreven Katz en Kahn (1966) als eersten het verband tussen medewerkersbetrokkenheid en de effectiviteit van organisaties. Hoewel ze de term 'medewerkersbetrokkenheid' niet gebruiken, erkent hun werk de behoefte aan betrokkenheid en koppelt het aan organisatorische effectiviteit.

De eerste golf begint in de jaren 90 met een academisch rapport van Kahn. Kahn (1990) bouwt voort op zijn eerdere werk en stelt dat medewerkers betrokken zijn op drie dimensies: cognitief, emotioneel en fysiek. Hieruit komen drie psychologische condities voort. Medewerkers moeten zich binnen de organisatie kunnen ontwikkelen, waardevol zijn voor de organisatie en zich veilig voelen. Als een werknemer één van deze drie condities niet waarneemt, dan is de betrokkenheid lager dan wanneer ze alle drie aanwezig zijn (Kahn, 1990). Kahn (1990) richt zich in deze theorie op de persoonlijke betrokkenheid van medewerkers op het werk.

May et al. (2004) gaan verder in op de drie psychologische condities van Kahn (1990): veiligheid, beschikbaarheid en betekenisvolheid. Volgens May et al. (2004) vertonen alle drie de psychologische condities significante positieve relaties met betrokkenheid. De theorie van Kahn (1990) geeft enkel de psychologische condities die leiden tot betrokkenheid, maar geeft geen volledige verklaring waarom. De theorie van May et al. (2004) daarentegen biedt manieren waarop organisaties veiligheid, beschikbaarheid en betekenisvolheid kunnen bevorderen om de betrokkenheid te vergroten. Zo beschrijven May et al. (2004) een positieve associatie tussen het belonen van collega’s en psychologische veiligheid. Ook beschrijven May et al. (2004) een positieve associatie tussen een duidelijke werkrolverdeling en psychologische zingeving.

Schaufeli en Bakker (2004) borduren voort op de betrokkenheidsdimensies van Kahn (1990). Volgens Schaufeli en Bakker (2004) zijn vitaliteit, toewijding en absorptie kenmerken van betrokkenheid. Een hoog niveau van energie en mentale veerkracht tijdens het werken en de bereidheid om te investeren in het werk zijn volgens Schaufeli en Bakker (2004) kenmerken van vitaliteit. Een gevoel van enthousiasme, inspiratie, trots en uitdaging zijn volgens Schaufeli en Bakker (2004) kenmerken van toewijding. Tenslotte zijn een volledige concentratie, een gelukkige betrokkenheid bij het werk en een snel verstrijkende tijd volgens Schaufeli en Bakker (2005) kenmerken van absorptie.

**Flow**  
May et al. (2004) leggen het verband tussen betrokkenheid in organisatiegedrag en het begrip ‘flow’ volgens de definitie van Csikszentmihalyi (1975). Csikszentmihalyi (1975) definieert 'flow' als de 'holistische sensatie die mensen voelen als ze met totale betrokkenheid handelen'. Wanneer individuen zich in een 'flow' toestand bevinden, is er weinig bewuste controle nodig voor hun handelingen. May et al (2004) associëren ‘flow’ met het succesvol uitvoeren van uitdagende taken. May et al. (2004) beschrijven dat creatieve activiteiten gerelateerd aan kunst en spelletjes volgens Csikszentmihalyi (1975) het ervaren van ‘flow’ kan stimuleren.

Volgens Schaufeli en Bakker (2004) komt absorptie dicht in de buurt van wat men 'ﬂow' noemt, maar is het toch verschillend. ‘Flow’ is volgens Schaufeli en Bakker (2004) een complexer concept dat veel aspecten omvat en verwijst naar korte termijn 'piek'-ervaringen. In tegenstelling tot een meer doordringende en aanhoudende gemoedstoestand, zoals het geval is bij absorptie. Volgens May et al. (2004) vertegenwoordigt ‘flow’ een unieke, korte 'piek'-ervaring van totale cognitieve absorptie. Kahn (1990) theoretiseerde echter dat individuen verschillen in de mate waarin ze zich in hun eigen omgeving onderdompelen. Andere kritiek op de theorie van Csikszentmihalyi (1975) is de simpele kwaliteit van zijn redenering (Trompenaars & Coebergh, 2014).

### 3.1.2 Link met communicatie

Katz en Kahn (1966) kijken naar bedrijven in hun geheel, maar Kahn (1990) en May et al. (2004) focussen ook op de individuele betrokkenheid. De bovenstaande theorieën van Katz & Kahn (1966), Kahn (1990), Schaufeli en Bakker (2004) en May et al (2004) richten zich allemaal op betrokkenheid, maar leggen geen van allen een link met communicatie. Communicatie is enkel een begrip dat de onderzoekers noemen als onderliggende factor. De theorieën missen een verbinding met interne communicatie om betrokkenheid te stimuleren. Door het ontbreken van een beschrijving van de invloed van interne communicatie op medewerkersbetrokkenheid voldoen deze theorieën niet voor het onderzoek. Om te onderzoeken welke interne communicatie nodig is om de organisatie te helpen bij het oplossen van de knelpunten, is een model nodig waar de interne communicatie meer aan bod komt.

## 3.2 Interne communicatie

In paragraaf 3.1 richten de theorieën zich op medewerkersbetrokkenheid zonder een duidelijke link met interne communicatie te leggen. Het is relevant voor het onderzoek om te kijken naar de rol van interne communicatie bij het vergroten van de medewerkersbetrokkenheid. Interne communicatie als instrument voor medewerkersbetrokkenheid (Coebergh, 2015).

Volgens Ruck en Welch (2012) is effectieve interne communicatie een voorwaarde voor organisatorisch succes. Coebergh (2015) beschrijft interne communicatie als communicatie gericht op medewerkers. Organisaties moeten volgens Cornelissen (2017) met hun medewerkers communiceren om het moreel van de medewerkers en hun identificatie met de organisatie te versterken. Daarnaast zorgt interne communicatie er volgens hem voor, dat de medewerkers weten hoe ze hun gespecialiseerde taken moeten uitvoeren. In haar boek ‘Handboek voor de interne communicatiespecialist’ beschrijft Boer (2012) interne communicatie als de smeerolie van een organisatie.

Volgens Macleod en Clarke (2009) is communicatie een essentiële factor voor het verbeteren van medewerkersbetrokkenheid. Als de medewerkers meer betrokken zijn, dan leidt dit tot volgens Macleod en Clarke tot betere prestaties. Betrokken medewerkers hebben volgens Macleod en Clarke een gevoel van persoonlijke betrokkenheid bij hun werk en organisatie, zijn gemotiveerd en in staat om het beste van zichzelf te geven. Daaruit vloeien een reeks voordelen voort voor zowel de organisatie als het individu. Hoewel Macleod en Clarke communicatie als essentiële factor zien, blijft in de theorie onduidelijk hoe communicatie medewerkersbetrokkenheid beïnvloedt. Om die reden sluit de bovenstaande theorie van MacLeod en Clarke niet aan bij het onderzoek.

Volgens Welch en Jackson (2007) is effectieve interne communicatie cruciaal voor succesvolle organisaties, omdat het van invloed is op het vermogen van strategische managers om medewerkers te betrekken en doelstellingen te bereiken. Welch en Jackson zien interne communicatie als middel om de medewerker te betrekken bij de organisatie. De rol van de manager staat hierin centraal. In tegenstelling tot de theorie van Welch & Jackson (2007), geeft het ‘Communication and Employee Engagement Model’ van Welch (2011) een duidelijke output. Welch en Jackson (2007) brengen in hun theorie de interne communicatie in kaart door middel van vier dimensies: intranet peer-communicatie, project peer-communicatie, corporate communicatie en lijnmanagement communicatie.

Volgens Welch (2011) beïnvloedt interne communicatie betrokkenheid. Welch (2011) beschrijft communicatie als een psychologische behoefte van werknemers waaraan organisaties moeten voldoen om de medewerkersbetrokkenheid in stand te houden en te ontwikkelen. Welch (2011) baseert zich op eerdergenoemde theorieën van Kahn (1990) en Schaufeli en Bakker (2004). Net als Schaufeli en Bakker (2004) heeft Welch (2011) in haar model de drie betrokkenheidsdimensies van Kahn (1990) verwerkt: cognitief, fysiek en emotioneel. Deze dimensies staan in verband met toewijding, absorptie en vitaliteit uit de theorie van Schaufeli en Bakker (2004). Het model geeft een beeld hoe interne communicatie medewerkersbetrokkenheid beïnvloedt aan de hand van deze drie betrokkenheidsdimensies.

De eerdergenoemde theorieën van Katz & Kahn (1966), Kahn (1990), Schaufeli en Bakker (2004) en May et al (2004) richten zich allemaal op betrokkenheid, maar leggen geen van allen een link met communicatie. Communicatie is enkel een begrip dat de onderzoekers noemen als onderliggende factor. In tegenstelling tot deze theorieën beschouwt Welch (2011) interne communicatie als middel om de betrokkenheid van een medewerker te vergroten. De theorie van Welch (2011) verbindt interne communicatie en medewerkersbetrokkenheid en dient daarom als leidraad voor dit onderzoek.

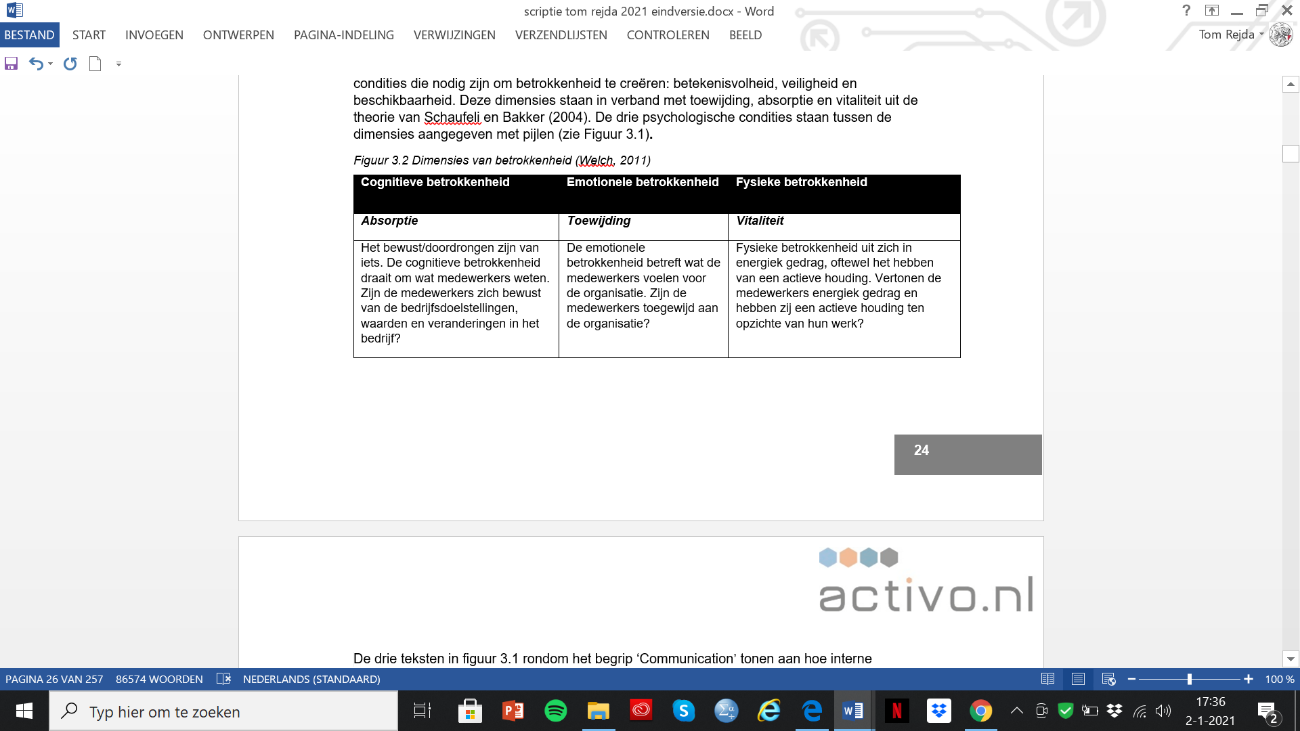
## 3.3 Conceptueel model

Afbeelding met tekst, kaart

Automatisch gegenereerde beschrijving*Figuur 3.1 The employee concept and internal corporate communication: a conceptual model (Welch, 2011)*

Als centrale theorie is gekozen voor het ‘Communication and Employee Engagement Model’ van Welch (2011). Het model van Welch is het meest geschikt voor dit onderzoek, omdat het model duidelijk aantoont hoe organisaties hun medewerkersbetrokkenheid kunnen stimuleren met behulp van interne communicatie. Communicatie is volgens Welch een psychologische behoefte van werknemers waaraan organisaties moeten voldoen om de medewerkersbetrokkenheid te stimuleren. De theorie van Welch helpt om in kaart te brengen hoe Organisatie x de (cognitieve) betrokkenheid van haar medewerkers kan vergroten en wat de invloed van communicatie op deze betrokkenheid kan zijn.

Zoals al eerder beschreven neemt Welch (2011) in het *‘*Communication and Employee EngagementModel*’* meerdere voorgaande theorieën mee. Net als Schaufeli en Bakker (2004) heeft Welch (2011) in haar model de drie betrokkenheidsdimensies van Kahn (1990) verwerkt: cognitief, fysiek en emotioneel. Mary Welch bespreekt in haar model drie psychologische condities die nodig zijn om betrokkenheid te creëren: betekenisvolheid, veiligheid en beschikbaarheid. Deze dimensies staan in verband met toewijding, absorptie en vitaliteit uit de theorie van Schaufeli en Bakker (2004). De drie psychologische condities staan tussen de dimensies aangegeven met pijlen (zie Figuur 3.1)**.**

*Figuur 3.2 Dimensies van betrokkenheid (Welch, 2011)*

De drie teksten in figuur 3.1 rondom het begrip ‘Communication’ tonen aan hoe interne communicatie de medewerkersbetrokkenheid kan beïnvloeden. Het model laat de mogelijke impact van communicatie op medewerkersbetrokkenheid op organisatorisch niveau zien (Welch, 2011). Wanneer medewerkers zich binnen de organisatie kunnen ontwikkelen, waardevol zijn voor de organisatie en zich veilig voelen dan zijn innovatie, competitiviteit en organisatorische effectiviteit de ‘outcomes’ (Welch, 2011).

### 3.3.1 Cognitieve betrokkenheid

Het onderzoek focust zich alleen op het verbeteren van de dimensie cognitieve betrokkenheid.  
Op basis van het wekelijkse medewerkerstevredenheidsonderzoek en het vooronderzoek, bestaande uit een enquête onder acht medewerkers en een focusgroep, blijkt dat de werknemers van Organisatie x al fysiek en emotioneel betrokken zijn bij de organisatie. Zie figuur 2.8 voor de betreffende pijlers van het wekelijkse onderzoek inclusief betekenissen. Een uitgebreide uitwerking van deze cijfers en een vergelijking met de gehele looptijd van het onderzoek naar de medewerkerstevredenheid is te vinden in bijlage 10.2.1.

De organisatie scoort een 7.7 voor ‘Happiness at work’ en een 7.2 voor de balans tussen werk en privé. De relatie met collega’s krijgt het cijfer 7,9 en de relatie met de manager zelfs een 8,0. De perceptie van eerlijke beloning, voordelen, werkomgeving en rol scoort een 7.2. Het niveau van trots en waarschijnlijkheid om werkplek aan te bevelen als plek om te werken scoort een 8.0. Tenslotte scoort de organisatie een 8.0 voor de pijler ‘Alignment’. Volgens de directeur, front-end developer 1 en de communicatieadviseur vertonen alle werknemers van Organisatie x een actieve werkhouding (zie Bijlage 10.1.1). Bovenstaande redenen tonen aan dat de knelpunten van het onderzoek, naar alle waarschijnlijk niet te maken hebben met een tekort aan fysieke of emotionele betrokkenheid.

Uit het vooronderzoek blijkt dat een deel van de medewerkers zich niet altijd bewust is van de knelpunten in de interne communicatie. Zie paragraaf 1.2 voor een toelichting op dit statement. Het verbeteren van de cognitieve betrokkenheid draagt bij aan het verbeteren van de bewustwording onder het personeel van Organisatie x. Daarom focust het onderzoek zich alleen op de dimensie cognitieve betrokkenheid.

## 3.4 Hypotheses

Op basis van het conceptueel model van Welch (2011) heeft het onderzoek drie hypotheses opgesteld.

**I.** *“****Als de organisatie de betrokkenheid wil vergroten, moet de organisatie rekening houden met de wensen en behoeften van de werknemers omtrent de interne informatievoorziening.”***

Welch stelt dat als de organisatie medewerkersbetrokkenheid wil creëren, zij met de interne communicatie moet inspelen op de communicatiebehoeften van de werknemers: *“Since engagement levels differ within workforces, the model encourages communicators to consider the communication needs of employees with varying levels of engagement”* (Welch, 2011, 341). Volgens Welch (2011) beïnvloedt interne communicatie de medewerkersbetrokkenheid. Deze hypothese test of rekening houden met de communicatiebehoeften van de werknemers, leidt tot een verhoogde betrokkenheid.

**II** ***“Als de organisatie de betrokkenheid wil vergroten, moet de organisatie duidelijke interne boodschappen communiceren vanuit het management naar de werknemers”***

Welch stelt dat als de organisatie vanuit het management duidelijker communiceert, dat werknemers hun werkrolverdeling beter begrijpen en de betrokkenheid toeneemt: *“They argue that good quality internal communication enhances engagement and emphasise that employees need clear communication from senior management to understand how their own roles fit with the leadership vision. Unsurprisingly, they cite poor communication as a barrier to engagement and a cause of disengagement”* (Welch, 2011, p. 338).

Werknemers hebben volgens Welch (2011) behoefte aan duidelijke communicatie om te begrijpen hoe hun eigen rol past bij de leiderschapsvisie. Het onderzoek brengt in kaart wat de wensen en behoeften van de werknemers zijn omtrent de ‘duidelijke communicatie’. Het is van belang om te onderzoeken of er een verschil is in de behoeften van het management en die van de medewerkers onder hem. Daarnaast is het belangrijk om te onderzoeken hoe groot de rol van het management is in het creëren van betrokkenheid. Deze hypothese test of het versturen van duidelijke interne boodschappen, leidt tot een verhoogde betrokkenheid.

**III** ***“Als de organisatie de interne communicatie instelt op het creëren van bewustzijn over* de organisatiedoelen, de veranderende organisatie en identificatie met de waarden*, dan zal de betrokkenheid van de werknemers toenemen.”***

Welch (2011) stelt dat interne communicatie een belangrijke factor is in de ontwikkeling van medewerkersbetrokkenheid en medewerkers helpt bij het begrijpen van bedrijfsdoelstellingen, waarden en veranderingen in het bedrijf. “*Internal corporate communication involves organisational practices designed to promote employee understanding of the goals of the organisation and enable them to identify with the values of the organisation. Such practices are recognised as key influences for employee engagement” (*Welch, 2011, p. 339). Dit leidt volgens Welch (2011) uiteindelijk tot absorptie, oftewel het bewust zijn van de organisatie en haar doelen.

Uit het vooronderzoek blijkt dat een deel van de medewerkers zich niet altijd bewust is van de knelpunten in de interne communicatie (zie Bijlage 10.1.1 & 10.1.2). Als de medewerkers zich bewust zijn van het feit dat goede interne communicatie op werkniveau er voor zorgt dat de er minder fouten voorkomen, zullen de klanten tevredener zijn. De verwachting van het onderzoek is dat wanneer de medewerkers zich bewust zijn van de noodzaak van de veranderingen in de organisatie, de waarden en het behalen van de organisatiedoelen, dit leidt tot betrokkenheid. Deze hypothese test of het creëren van bewustzijn over deze onderwerpen leidt tot een verhoogde betrokkenheid van de medewerkers van Organisatie x. Als dit klopt, kan Organisatie x hier met interne communicatie op inspelen.

# 4. Methodologie

*Als methoden van onderzoek zijn deskresearch en kwalitatief onderzoek ingezet. Deskresearch is gebruikt om deels de deelvraag over de huidige interne informatievoorziening te beantwoorden. Kwalitatief onderzoek is ingezet om de deelvragen omtrent de wensen en behoeften van het personeel op het gebied van de interne informatievoorziening te beantwoorden. Daarnaast is kwalitatief onderzoek ingezet om de hypotheses te testen. Twaalf respondenten hebben deelgenomen aan het onderzoek, geselecteerd volgens een doelgerichte steekproef.*

## 4.1 Methoden van onderzoek

### **4.1.1 Deskresearch**

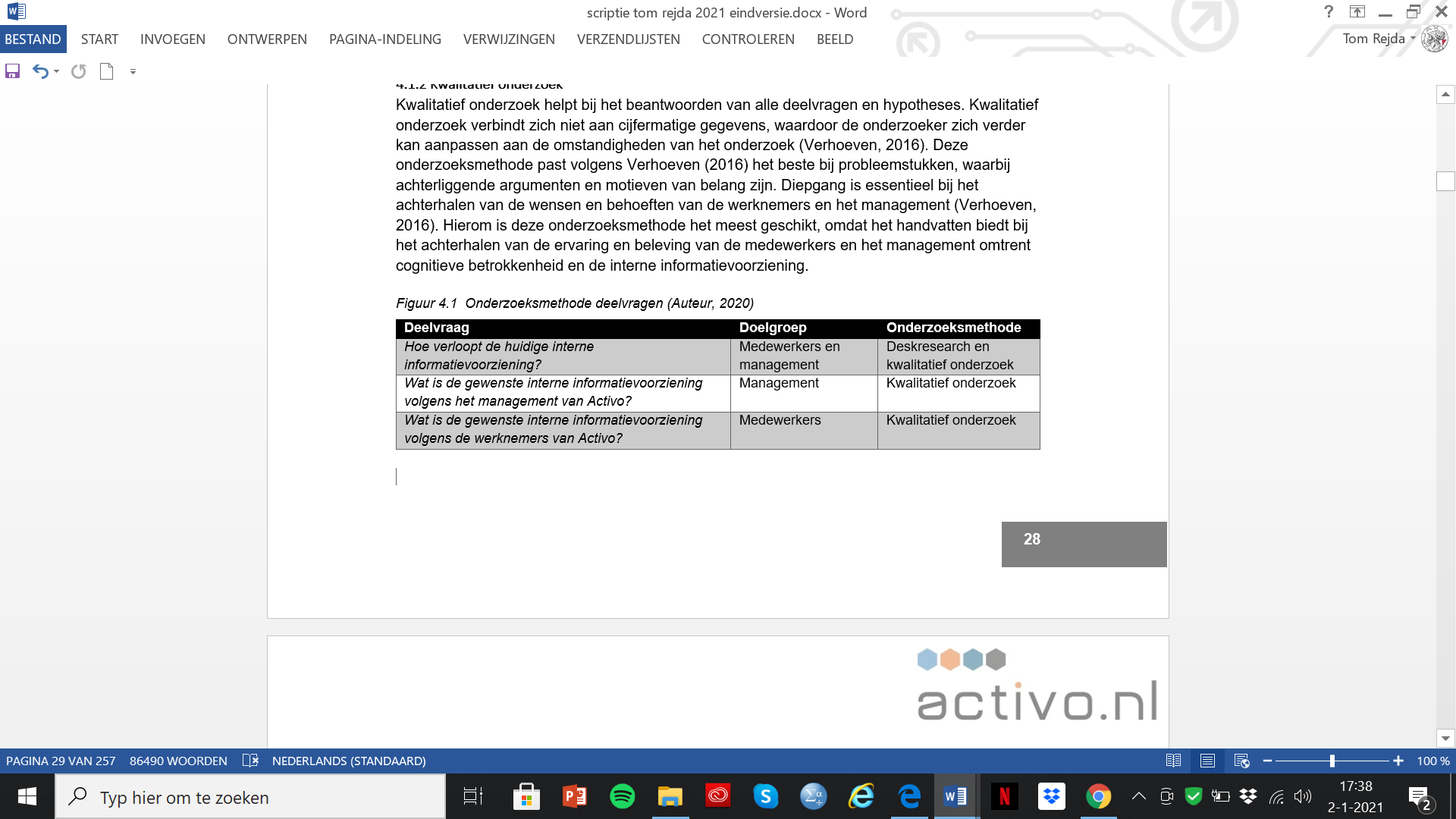
Verhoeven (2016) benoemt deskresearch als kwalitatief bureauonderzoek. De onderzoeksmethode deskresearch dient volgens Verhoeven als vooronderzoek en verschaft informatie om het hoofdonderzoek te beantwoorden. Verhoeven beschrijft dat over het algemeen deskresearch deel uit maakt van elk onderzoek. Voor het ontwikkelen van de probleemformulering, de situatieschets en het theoretisch kader heeft de onderzoeker gebruik gemaakt van deskresearch. Zie bijlage 10.2.6 voor een toelichting op de gebruikte databanken.

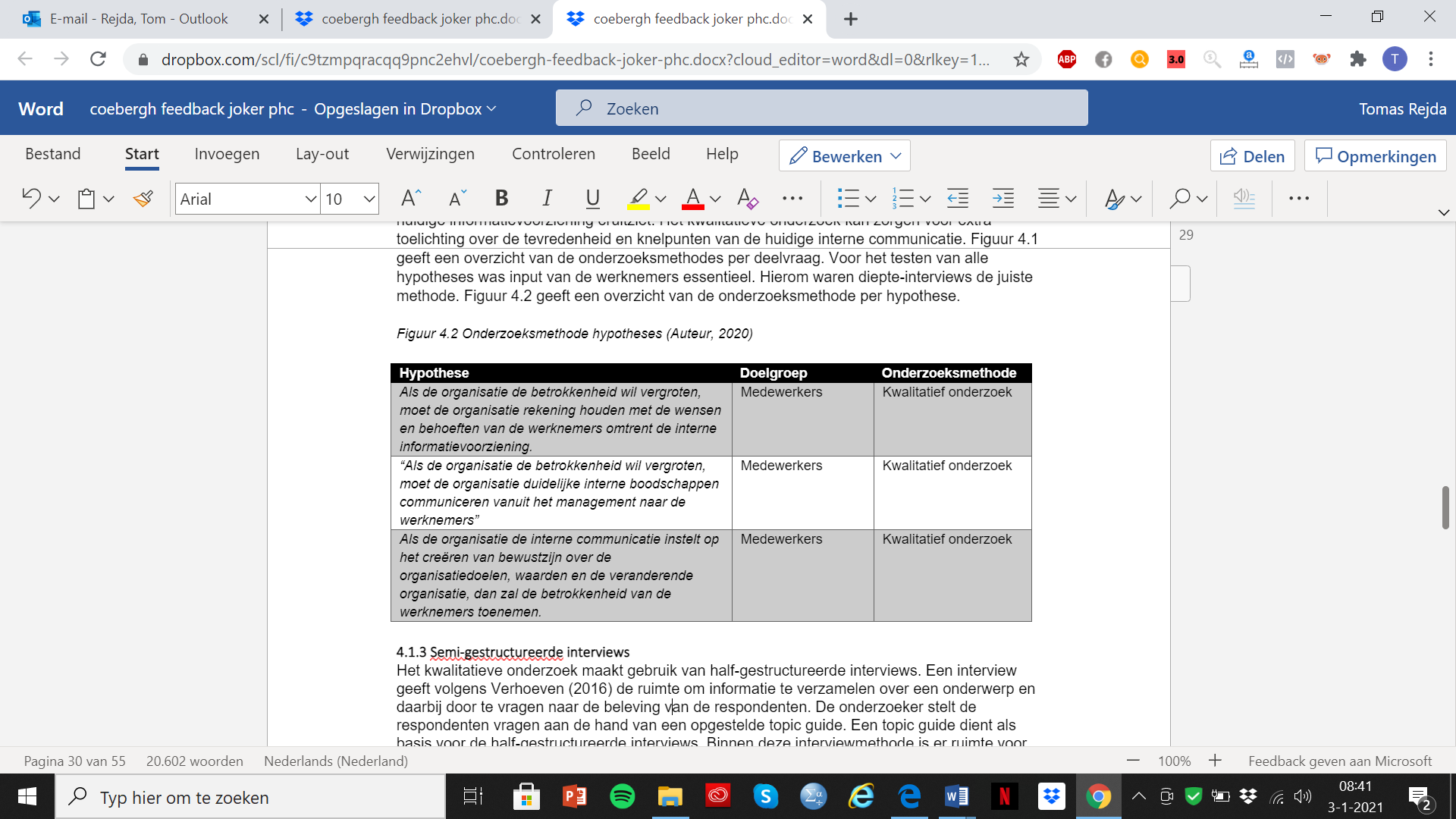
De onderzoeker heeft verschillende interne documenten en communicatiemiddelen geraadpleegd om de context te beschrijven die relevant is voor de probleemstelling. Voor het theoretisch kader is deskresearch ingezet als theoretische onderbouwing voor de onderzoeksopzet. De onderzoeker heeft diverse wetenschappelijke theorieën over interne communicatie en betrokkenheid geraadpleegd en afgewogen, om hieruit een keuze te maken voor de centrale theorie van dit onderzoek. Uiteindelijk heeft de deskresearch voor het theoretisch kader geleidt tot het opstellen van drie hypotheses op basis van de centrale theorie. Tevens draagt deskresearch bij aan het beantwoorden van de eerste deelvraag. Bij deze deelvraag gaat het voornamelijk om feitelijke informatie die al bestaat (Verhoeven, 2016), en hierom was deskresearch de juiste onderzoeksmethode. Het zoekplan van dit onderzoek is te vinden in bijlage 10.2.5.

### **4.1.2 Kwalitatief onderzoek**

Kwalitatief onderzoek helpt bij het beantwoorden van alle deelvragen en hypotheses. Kwalitatief onderzoek verbindt zich niet aan cijfermatige gegevens, waardoor de onderzoeker zich verder kan aanpassen aan de omstandigheden van het onderzoek (Verhoeven, 2016). Deze onderzoeksmethode past volgens Verhoeven (2016) het beste bij probleemstukken, waarbij achterliggende argumenten en motieven van belang zijn. Diepgang is essentieel bij het achterhalen van de wensen en behoeften van de werknemers en het management (Verhoeven, 2016). Hierom is deze onderzoeksmethode het meest geschikt, omdat het handvatten biedt bij het achterhalen van de ervaring en beleving van de medewerkers en het management omtrent cognitieve betrokkenheid en de interne informatievoorziening.

Aan de hand van kwalitatief onderzoek kwam het antwoord op deelvraag 2 en deelvraag 3 tot stand. Met behulp van 12 diepte-interviews kwamen deze betreffende wensen en behoeften boven tafel. De diepte-interviews hebben ook bijgedragen aan het in kaart brengen van de interne informatievoorziening, oftewel deelvraag 1. Het deskresearch brengt in kaart hoe de huidige informatievoorziening eruitziet. Het kwalitatieve onderzoek kan zorgen voor extra toelichting over de tevredenheid en knelpunten van de huidige interne communicatie. Figuur 4.1 geeft een overzicht van de onderzoeksmethodes per deelvraag. Voor het testen van alle hypotheses was input van de werknemers essentieel. Hierom waren diepte-interviews de juiste methode. Figuur 4.2 geeft een overzicht van de onderzoeksmethode per hypothese.

*Figuur 4.1 Onderzoeksmethode deelvragen (Auteur, 2020)*

*Figuur 4.2 Onderzoeksmethode hypotheses (Auteur, 2020)*

### **4.1.3 Semi-gestructureerde interviews**

Het kwalitatieve onderzoek maakt gebruik van half-gestructureerde interviews. Een interview geeft volgens Verhoeven (2016) de ruimte om informatie te verzamelen over een onderwerp en daarbij door te vragen naar de beleving van de respondenten. De onderzoeker stelt de respondenten vragen aan de hand van een opgestelde topic guide. Een topic guide dient als basis voor de half-gestructureerde interviews. Binnen deze interviewmethode is er ruimte voor het afwijken van de onderwerpen van de topic guide. De onderzoeker kan, indien van toepassing, doorvragen op basis van gegeven antwoorden (Verhoeven, 2016). De topic guides zijn te vinden in bijlages 10.3.1 en 10.3.2.

4.2 Datacollectie

### **4.2.1 Kwalitatief onderzoek**

De onderzoeksmethode kwalitatief onderzoek is het meest geschikt om deze hypotheses te testen, omdat het handvatten biedt bij het achterhalen van de ervaringen en de belevingen van de respondenten met betrekking tot de interne communicatie en betrokkenheid (Verhoeven, 2016). Dit onderzoek maakt gebruikt van half-gestructureerde interviews. Er is vooraf een topic guide opgesteld, maar er is ruimte voor extra inbreng van de respondenten en om door te vragen (Verhoeven, 2016).

De onderzoeker benadert de respondenten via een mailtje. De respondenten ontvangen een verzoek om deel te nemen aan een interview dat rond de 45 minuten duurt. Vanwege de COVID-19-pandemie vinden de interviews plaats via Microsoft Teams. De interviews vinden plaats met videobeeld, om de non-verbale uitingen van de respondent ook te kunnen observeren. Volgens Meier en Broekhoff (2012) kan non-verbale communicatie aanwijzingen over gevoelens, wensen en houdingen geven die de respondent nog niet heeft benoemd. Daarnaast beschrijven Meier en Broekhoff dat non-verbale uitingen zichtbaar kan maken dat de respondent wel iets zegt, maar dat dit niet strookt met zijn gevoelens.

De interviews zijn anoniem. Dit is ter bescherming van de werknemers en om een eerlijke en vrije beantwoording te bewerkstelligen. De interviews zijn opgenomen en alleen gebruikt voor onderzoeksdoeleinden. Na afronding van het onderzoek zijn de opnames wegens de privacy van de respondenten uit de database verwijderd. De onderzoeker verwerkt de interviews tot verbatims. Vanuit de verbatims komen de resultaten in analyseschema’s om een overzicht te maken van de uitkomsten van de interviews.

**CSQ**  
De topic guide start met een aantal stellingen gebaseerd op de Communication Satisfaction Questionnaire (CSQ) van Downs en Hazen (1977). Het onderzoek heeft maar een deel van de vragen van CSQ gebruikt, omdat niet alle vragen relevant waren voor dit onderzoek. Het management beantwoord alleen vragen van de CSQ die relevant zijn voor leidinggevenden. De respondenten geven per stelling aan hoe tevreden zij zijn met de hoeveelheid en/of de kwaliteit van communicatie door het juiste nummer te omcirkelen. De schaal loopt van 1 = Zeer ontevreden tot 7 = Zeer tevreden. Vervolgens vraagt de onderzoeker hierop door om verdiepende informatie over dit onderwerp te ontvangen.

**UWES**  
De Utrecht Work Engagement Scale van Schaufeli en Bakker (2004) betreft een lijst met vooraf opgestelde vragen die de drie betrokkenheidsvormen testen. Dit onderzoek beperkt zich alleen tot het testen van de cognitieve betrokkenheid. Het onderzoek hanteert de UWES om de cognitieve betrokkenheid van de respondent te peilen en hierop door te vragen. Het onderzoekt past de UWES zowel toe op het management als de werknemers. De UWES werkt als volgt: de respondent krijgt een lijst met een stellingen omtrent het onderwerp cognitieve betrokkenheid. Deze stellingen beoordeelt de respondent op een schaal van 0 tot 5, waarbij 0 ‘nooit’ is, en 5 ‘zeer dikwijls’. Als de respondent de stellingen met minimaal een 4 beoordeelt, is hij/zij cognitief betrokken.

**Card sorting**  
Er is een projectieve interviewtechniek toegepast door middel van card sorting. Het doel van deze card sorting is te onderzoeken welke communicatiemiddelen het beste werken. Het geeft een beter inzicht in de gewenste interne informatievoorziening. De respondenten mogen tijdens het interview de zeven huidige communicatiemiddelen rangschikken op basis van voorkeur van gebruik. Vervolgens vraagt de onderzoeker hierop door om verdiepende informatie over dit onderwerp te ontvangen. Ook vraagt de interviewer aan de respondenten of zij nieuwe communicatiemiddelen zouden willen toevoegen aan het aanbod. Deze onderzoeksmethode is zowel toegepast op de werknemers als het management.

**LSD-techniek**  
Tijdens de interviews heeft de onderzoeker de LSD-techniek gehanteerd: Luisteren, Samenvatten en Doorvragen (Verhoeven, 2016). De interviewer luistert aandachtig, maakt aantekeningen, vraagt door en geeft na het afsluiten van een onderwerp een samenvatting. Deze techniek helpt om na te gaan of de verkregen informatie klopt en werkt als tijdsbewaking van het interview.

### **4.2.2 Verantwoording respondenten**

De doelgroep van dit onderzoek betreft de achttien medewerkers van Organisatie x. Verhoeven (2016) beschrijft dat kwalitatief onderzoek een intensieve methode van dataverzameling is en daarom bestaat de steekproefpopulatie uit een kleine groep. Twaalf interviews is volgens Verhoeven (2016) voldoende om de kwaliteit van de resultaten te waarborgen. Volgens Verhoeven treedt er na een bepaald aantal interviews verzadiging op. Dit betekent dat er geen nieuwe informatie meer bijkomt. Het verzadigingspunt ligt in dit onderzoek op twaalf respondenten.

Dit onderzoek werft de respondenten middels een doelgerichte steekproef (Verhoeven, 2016). De selectie gaat bij een doelgerichte steekproef op basis van bepaalde kenmerken. De selectie vond doelgericht plaats op basis van de functie, geslacht en de lengte van het dienstverband. Al zorgt de anonimiteitsgarantie ervoor dat de naam, de exacte functie en het exacte aantal jaren werkervaring niet bekend zijn. Om deze reden heeft het onderzoek bovenstaande aspecten niet in het respondentenschema verwerkt. Binnen de achttien medewerkers is er gekeken naar een zo divers mogelijke samenstelling van de onderzoekspopulatie. Zie figuur 4.3 voor het respondentenschema.

***\*wegens vertrouwelijkheid niet beschikbaar voor derden.***

## 4.3 Operationalisatie

Deze paragraaf beschrijft de operationalisatie van het onderzoek. Operationaliseren betreft volgens Verhoeven (2016) het vertalen van abstracte begrippen naar meetbare begrippen. In deze paragraaf komen begrippen uit de deelvragen en de hypotheses aan bod. De definities baseren zich op de theorie van Welch (2011). De onderwerpen uit de topic guide zijn afgeleid uit de centrale theorie van Welch (2011), de CSQ en het vooronderzoek, echter bevat de theorie van Welch (2011) geen vragenlijst. De UWES van Schaufeli en Bakker (2004) is daarom als basis gebruikt voor de stellingen die de cognitieve betrokkenheid meten. Het onderzoekt gebruikt de CSQ van Downs en Hazen (1977) als een instrument om de communicatietevredenheid van werknemers te meten. Zie figuur 4.4 voor een overzicht van de betreffende deelproblemen, hypotheses, begrippen, onderzoeksmethodes en vraagnummers.

*Figuur 4.4 Operationalisatie begrippen (Auteur, 2020)*

***\*wegens vertrouwelijkheid niet beschikbaar voor derden.***

### 4.3.1 Operationalisatie deelvragen

**Deelvraag 1**Deelvraag 1 luidt: *“Hoe verloopt de huidige interne informatievoorziening?”* Op deze deelvraag zijn de onderzoeksmethodes deskresearch en kwalitatief onderzoek van toepassing. Aan de hand van een vooronderzoek door middel van een enquête onder acht werknemers, het gebruik van interne bronnen en diepte-interviews kwam het antwoord op deze deelvraag grotendeels tot stand. De uitgebreide kwalitatieve onderzoeksmethode later in het onderzoek hielp bij het analyseren van dit deelprobleem in het perspectief vanuit de werknemers en het management. De respondent geeft hier extra toelichting en is er de mogelijkheid om door te vragen. Dit creëert een duidelijker beeld van de huidige situatie. Het onderzoek ondervraagt voor deze deelvraag zowel het management als het personeel. De topic guides bevatten vragen omtrent de inhoud, duidelijkheid en frequentie van de interne boodschappen. Daarnaast vraagt het onderzoek de respondenten wat momenteel goed verloopt bij de interne informatievoorziening en welke communicatiemiddelen het management en het personeel gebruiken.

De onderzoeker eindigt het interview met een aantal vragen die bijdragen aan het beantwoorden van deze deelvragen. Werknemers geven aan in welke mate zij de interne boodschappen duidelijk vinden en of Organisatie x rekening houdt met de wensen en behoeften van het personeel omtrent de interne informatievoorziening. Vragen van de topic guides in bijlage 10.3.1 en 10.3.2 dragen bij aan de beantwoording van deze deelvraag. Zie figuur 4.4 voor specifieke vragen die bijdragen aan de beantwoording van deze deelvraag.

**Deelvraag 2**Deelvraag 2 luidt: “*Wat is de gewenste interne informatievoorziening volgens het management van Organisatie x?”* Op deze deelvraag is de onderzoeksmethode kwalitatief onderzoek van toepassing. Om erachter te komen hoe Organisatie x de interne informatievoorziening kan verbeteren, is het belangrijk om inzicht te krijgen in de wensen en behoeften van de management omtrent de interne informatievoorziening. De tweede deelvraag is van belang om te analyseren welke communicatievormen de voorkeur hebben bij het management van Organisatie x, om dit vervolgens te kunnen vergelijken op overeenkomsten en verschillen met de wensen en behoeften van de werknemers. Aan bod komt hoe en hoe vaak het management boodschappen wensen te ontvangen, maar ook wat voor boodschappen. Daarnaast brengt het onderzoek in kaart hoe de ideale interne communicatie verloopt volgens de respondenten.

Aan de hand van open en gesloten vragen, stellingen en card sorting toetst dit onderzoek de wensen en behoeften van het management om een vergelijking te maken met de wensen en behoeften van de werknemers en uiteindelijk gericht advies te kunnen geven over de juiste inzet van interne communicatie. De open en gesloten vragen zijn gebaseerd op de theorie van Welch (2011), de CSQ en het vooronderzoek en bieden de respondent de ruimte om aan te geven hoe de gewenste interne informatievoorziening eruit moet zien. De topic guide start met een aantal stellingen gebaseerd op de CSQ om de communicatietevredenheid van het management te meten. Zie paragraaf 4.3.2. voor een uitgebreide toelichting op de CSQ. Zie figuur 4.4 voor de specifieke vragen die bijdragen aan de beantwoording van deze deelvraag.

**Deelvraag 3**Deelvraag 3 luidt: “*Wat is de gewenste interne informatievoorziening volgens de werknemers van Organisatie x?”* Op deze deelvraag is de onderzoeksmethode kwalitatief onderzoek van toepassing. Om erachter te komen hoe Organisatie x de interne informatievoorziening kan verbeteren, is het belangrijk om inzicht te krijgen in de wensen en behoeften van de werknemers omtrent de interne informatievoorziening. De derde deelvraag is van belang om te analyseren welke communicatievormen de voorkeur hebben bij de werknemers van Organisatie x, om dit vervolgens te kunnen vergelijken op overeenkomsten en verschillen met de wensen en behoeften van het management. Aan bod komt hoe en hoe vaak de medewerkers boodschappen wensen te ontvangen, maar ook wat voor boodschappen. Daarnaast brengt het onderzoek in kaart hoe de ideale interne communicatie verloopt volgens de respondenten.

Aan de hand van open en gesloten vragen, stellingen en card sorting toetst dit onderzoek de wensen en behoeften van het de werknemers om een vergelijking te maken met de wensen en behoeften van de werknemers en uiteindelijk gericht advies te kunnen geven over de juiste inzet van interne communicatie. De open en gesloten vragen zijn gebaseerd op de theorie van Welch (2011), de CSQ en het vooronderzoek en bieden de respondent de ruimte om aan te geven hoe de gewenste interne informatievoorziening eruit moet zien. De topic guide start met een aantal stellingen gebaseerd op de CSQ om de communicatietevredenheid van de werknemers te meten. Zie paragraaf 4.3.2. voor een uitgebreide toelichting op de CSQ. Zie figuur 4.4 voor de specifieke vragen die bijdragen aan de beantwoording van deze deelvraag.

### 4.3.2 Operationalisatie hypothesen

**Informatiewensen en behoeften**  
De eerste twee hypotheses richten zich op de gewenste interne boodschappen en informatievoorziening. Welch (2011) stelt dat als het management inspeelt op de verwachtingen van de werknemers, dat dit dan leidt tot een hogere betrokkenheid. De knelpunten van het onderzoek hebben op basis van het vooronderzoek naar alle waarschijnlijk niet te maken hebben met een tekort aan fysieke of emotionele betrokkenheid (zie Bijlage 10.1.1 & 10.1.2). Hierdoor focussen deze hypotheses zich alleen op cognitieve betrokkenheid. Het management is eindverantwoordelijk voor de interne communicatie. Vragen van de topic guide in bijlage 10.3.1 dragen bij aan de beantwoording van deze deelvraag. De onderwerpen uit de topic guide zijn afgeleid uit de centrale theorie van Welch (2011), de CSQ en het vooronderzoek. Zie figuur 4.4 voor de specifieke vragen die bijdragen aan de beantwoording van deze hypotheses.

Hypothese 1De eerste hypothese luidt: “*Als de organisatie de betrokkenheid wil vergroten, moet de organisatie rekening houden met de wensen en behoeften van de werknemers omtrent de interne informatievoorziening.*” Deze hypothese test of rekening houden met de communicatiebehoeften van de werknemers leidt tot een verhoogde (cognitieve) betrokkenheid.In de topic guide (Bijlage 10.3.1) kwamen vragen aan bod gericht op de wensen en behoeften van de werknemers omtrent de interne informatievoorziening. Bij dit onderdeel kregen de respondenten de mogelijkheid om in kaart te brengen in welke mate zij de huidige manier van communiceren als prettig ervaren, wat hun beleving is, wat de verbeterpunten zijn en via welke informatiestromen zij dit willen bereiken. Aan de hand van open en gesloten vragen, stellingen en card sorting toetst dit onderzoek de behoeften van de respondenten om uiteindelijk gericht advies te kunnen geven over de juiste inzet van interne communicatie.

Hypothese 2De tweede hypothese luidt: *“Als de organisatie de betrokkenheid wil vergroten, moet de organisatie duidelijke interne boodschappen communiceren vanuit het management naar de werknemers.”* Deze hypothese test of een verduidelijking van de interne boodschappen vanuit het management leidt tot een verhoogde (cognitieve) betrokkenheid.In de topic guide (Bijlage 10.3.1) kwamen vragen aan bod gericht op de duidelijkheid van deze interne boodschappen en de mening van de werknemers omtrent deze interne boodschappen. Aan de hand van open en gesloten vragen, stellingen en card sorting toetst dit onderzoek de mening van de respondent omtrent duidelijke interne boodschappen vanuit het management om uiteindelijk gericht advies te kunnen geven over het verzenden van duidelijke interne boodschappen.

CSQ  
De topic guide start met een aantal stellingen gebaseerd op de CSQ. Ruck en Welch (2012) benoemen de CSQ van Downs en Hazen (1977) als een gerenommeerd instrument om de communicatietevredenheid van werknemers te meten. De CSQ is in 1977 ontwikkeld door Downs en Hazen in een poging te ontdekken of er een relatie tussen communicatie en werktevredenheid bestaat. Volgens het onderzoek van Downs en Hazen onder 225 werknemers bestaat er een verband tussen communicatie en werktevredenheid. De resultaten van deze vragenlijst geven de organisatie inzicht in de interne communicatie en de invloed daarvan op werknemers. Het meest recente onderzoek naar de validiteit van de originele CSQ van Downs en Hazen is gedaan door DeConinck, Johnson, Busbin en Lockwood (2008). Na de analyse bleek dat een CSQ met vijf dimensies het meest valide is.

Het onderzoek heeft de vragen in de topic guide omtrent de CSQ gebaseerd op deze vijf dimensies. Het onderzoek heeft maar een deel van de vragen van CSQ gebruikt, omdat niet alle vragen relevant waren voor dit onderzoek. Het management beantwoordt alleen vragen van de CSQ die relevant zijn voor leidinggevenden.

Card sortingHet onderzoek past card sorting toe door de respondent zeven communicatiemiddelen op volgorde van voorkeur te laten leggen en hierop door te vragen. Indien de respondent nieuwe communicatiemiddelen toevoegt, dient de respondent de vraag twee keer te beantwoorden.

Bevestiging hypotheses  
Voor het testen van de eerste hypothese vraagt het onderzoek aan de respondent in welke mate zij vinden dat Organisatie x rekening houdt met zijn wensen en behoeften omtrent de interne informatievoorziening. Vervolgens volgt de vraag of de respondent zich meer betrokken zou voelen bij de organisatie, indien de respondent meer inspraak zou krijgen van de organisatie omtrent de interne informatievoorziening. Als de respondenten bovenstaande vraag met ‘ja’ beantwoorden, bevestigt dit de hypothese.

Voor het testen van de tweede hypothese vraagt het onderzoek aan de respondenten in welke mate zij vinden dat de interne boodschappen vanuit het management duidelijk zijn. Daarnaast vraagt het onderzoek aan de respondent in welke mate zij bekend zijn met de doelstellingen van de organisatie, ontwikkelingen en activiteiten en waar de organisatie naartoe werkt. Voortbouwend op bovenstaande vragen volgen twee bevestigende vragen. Het onderzoek vraagt aan de respondent of hij/zij meer kennis zou hebben over de doelstellingen, ontwikkelingen, activiteiten en waar de organisatie naartoe werkt, bij een verduidelijking van de interne boodschappen. Tevens vraagt het onderzoek aan de respondenten of het bewustzijn over de afspraken en richtlijnen omtrent de interne informatievoorziening zou toenemen als Organisatie x hier in de interne communicatie vanuit het management meer aandacht aan besteedt. Als de respondenten de laatste twee genoemde vragen met ‘ja’ beantwoorden, bevestigt dit de hypothese.

**Bewustzijn**  
Hypothese 3 luidt: “*Als de organisatie de interne communicatie instelt op het creëren van bewustzijn over de organisatiedoelen, waarden en de veranderende organisatie, dan zal de betrokkenheid van de werknemers toenemen.”* In lijn met de theorie van Welch (2011) focust deze hypothese zich alleen op cognitieve betrokkenheid. Welch hanteert de definitie van Kahn (1990) op het gebied van cognitieve betrokkenheid. Als een medewerker cognitief betrokken is bij de organisatie, betekent dat volgens Kahn (1990) dat de medewerker zich bewust is van de organisatie. De organisatie kan volgens Welch (2011) bewustzijn creëren door duidelijk te communiceren naar de medewerkers over de organisatiedoelen, waarden en de veranderende organisatie. Welch koppelt aan cognitieve betrokkenheid het begrip ‘absorptie’. Hiermee baseert zij zich op Schaufeli & Bakker (2004), die absorptie definiëren als het opgaan in het werk door een volledige concentratie, waarbij de tijd voorbij vliegt. Voor het testen van de mate van cognitieve betrokkenheid hanteerde het onderzoek de Utrecht Work Engagement Scale, opgesteld door Schaufeli & Bakker (2004).

UWES  
De UWES betreft een lijst met vooraf opgestelde vragen die de drie betrokkenheidsvormen testen. Dit onderzoek beperkt zich alleen tot het testen van de cognitieve betrokkenheid. Deze stellingenlijst is te vinden in de topic guides van bijlage 10.3.1 en 10.3.2. Het onderzoekt past de UWES zowel toe op het management als de werknemers. Het onderzoek hanteert de UWES om de cognitieve betrokkenheid van de respondent te peilen en hierop door te vragen. Doorvragen nodigt volgens Meier en Broekhoff (2012) de respondent uit om dieper in te gaan op een bepaald onderwerp, om zo de achterliggende gevoelens en gedachtes te achterhalen.

Bevestiging hypothese  
Het onderzoek kan stellen dat de hypothese klopt als uit de interviews blijkt dat medewerkers zich cognitief betrokken voelen, wanneer de organisatie met de interne communicatie inspeelt op het creëren van bewustzijn. Het leggen van de link tussen cognitieve betrokkenheid en interne communicatie met het doorvragen op de stellingen, draagt bij aan het toetsen van de hypothese. Voor het testen van de derde hypothese vraagt het onderzoek aan de respondent of het bewustzijn over de afspraken en richtlijnen omtrent de interne informatievoorziening zou toenemen als Organisatie x hier in de interne communicatie vanuit het management meer aandacht aan besteedt. Vervolgens stelt het onderzoek de drie onderstaande vragen aan de respondent. Indien de respondent de drie vragen met ‘ja’ beantwoord, bevestigt dit de hypothese.

* *Als Organisatie x in de interne communicatie vanuit het management meer aandacht besteedt aan de doelstellingen van de organisatie, zou u zich dan meer betrokken voelen bij de organisatie?*
* *Als Organisatie x in de interne communicatie vanuit het management meer aandacht besteedt aan de waarden van de organisatie, zou u zich dan meer betrokken voelen bij de organisatie?*
* *Als Organisatie x in de interne communicatie vanuit het management meer aandacht besteedt aan de veranderingen in de organisatie, zou u zich dan meer betrokken voelen bij de organisatie?*

# 5. Resultaten

*De voornaamste resultaten van het onderzoek zijn dat de respondenten, zowel het management als de medewerkers, tevreden zijn over de huidige interne informatievoorziening en het daaraan verbonden aanbod van communicatiemiddelen. De aangegeven verbeterpunten zijn bedoeld om de situatie verder te perfectioneren. Over het algemeen hebben de respondenten behoefte aan een meer frequente terugkoppeling over managementkwesties en veranderingen binnen de organisatie. De respondenten zouden het prettig vinden om meer consistente contact- en feedbackmomenten te implementeren in de organisatie. Tot slot blijkt uit de analyseschema’s dat de respondenten behoefte hebben aan meer schriftelijke documentatie, in plaats van mondelinge communicatie. Organisatie x Wiki, een intern platform waar documenten met betrekking tot Organisatie x staan opgeslagen, is volgens de respondenten een geschikt platform om bij te dragen aan het verwezenlijken van deze behoefte.*

5.1 Interne communicatie  
Paragraaf 5.1 beschrijft de resultaten van de deelvragen. Het betreft het verloop van de huidige interne informatievoorziening, de wensen en behoeften van het management en de wensen en behoeften van de werknemers. De resultaten zijn tot stand gekomen aan de hand van de antwoorden van de respondenten.

### 5.1.1 Verloop huidige interne informatievoorziening

Deelvraag 1 is gericht op de huidige interne informatievoorziening van Organisatie x. Deze paragraaf vermeldt de belangrijkste aanvullingen met betrekking tot de interne informatievoorziening. De grote lijnen rond de manier van communiceren, de organisatiestructuur en de interne communicatiemiddelen staan in hoofdstuk 2 Situatieschets. De organisatie betreft een klein hecht team, waarbij er niet veel sprake is van hiërarchie (zie Bijlage 10.3.2, analyseschema 6).

**Communicatie tussen het management en het personeel**  
De communicatie tussen de manager en het personeel betreft vooral dagelijkse werkgerelateerde communicatie over taken, feedback, toestemmingen en klanten (zie Bijlage 10.3.2, analyseschema 5). De directeur (respondent 1) geeft in aan dat hij meestal boodschappen verstuurt en ontvangt via hetzelfde communicatiemiddel. Uit analyseschema 5 blijkt verder dat als de directeur aanwezig is op kantoor, hij met name mondeling communiceert en taakverdelingen maakt via het planningssysteem Communicatiemiddel x. Voor korte communicatieberichten hanteert de directeur Communicatiemiddel y en WhatsApp, maar voor uitgebreide boodschappen gebruikt de manager e-mail. Buiten het kantoorpand om communiceert de manager vooral telefonisch en via WhatsApp.

Over het algemeen vinden alle respondenten de interne boodschappen vanuit het management duidelijk (zie Bijlage 10.3.2, analyseschema 17). Respondent 6 geeft als enige aan de boodschappen wel wat uitgebreider te willen (zie Bijlage 10.3.2, analyseschema 17). Wel verschilt de communicatie vanuit het management qua inhoud en frequentie afhankelijk van de verschillende medewerkers (zie Bijlage 10.3.2, analyseschema 6).

**Communicatie tussen medewerkers**  
De communicatie tussen medewerkers betreft een combinatie van werkgerelateerde communicatie en informeel contact op dagelijkse basis (zie bijlage 10.3.2, analyseschema 8). Uit het analyseschema blijkt dat de respondenten redelijk tevreden zijn over de huidige interne informatievoorziening tussen medewerkers (zie bijlage 10.3.2, analyseschema 9). Uit analyseschema 8 (zie bijlage 10.3.2) blijkt dat de medewerkers via Communicatiemiddel x een taakverdeling ontvangen en op basis daarvan komt de andere communicatie tot stand. Als een medewerker aanwezig is op kantoor hanteert het personeel in de eerste instantie mondelinge communicatie. Als de betreffende medewerker niet mondeling bereikbaar is sturen de respondenten voor een korte vraag een bericht op Communicatiemiddel y en voor grote bestanden of een uitgebreide tekst een mailtje. Buiten het kantoorpand communiceren de respondenten met name via WhatsApp.

### 5.1.2 Wensen en behoeften management

De tweede deelvraag betreft de wensen en behoeften van het management ten opzichte van de interne communicatie.

**Communicatiemiddelen**  
De directeur van Organisatie x geeft de voorkeur aan mondelinge communicatie en het platform Communicatiemiddel x voor de communicatie tussen medewerkers (Bijlage 10.3.4, analyseschema 12, respondent 1). De directeur geeft de voorkeur aan mondelinge communicatie voor de communicatie vanuit het management (zie Bijlage 10.3.2, analyseschema 11, respondent 1). De directeur is tevreden over het huidige aanbod van communicatiemiddelen en geeft aan geen nieuwe middelen te willen toevoegen (Bijlage 10.3.2, analyseschema 13, respondent 1).

**Evaluatiegesprekken**De directeur is meer dan tevreden over de huidige interne informatievoorziening, maar vindt ook dat de medewerkers eigen inbreng moeten kunnen geven (zie bijlage 10.3.2, analyseschema 2, respondent 1). De directeur geeft aan dat de evaluatiegesprekken wat vaker en meer inhoudelijk zouden mogen. De directeur geeft aan de evaluaties met het personeel meer een hoofdzaak te willen maken, dan een bijzaak (Bijlage 10.3.2, analyseschema 7, respondent 1). Bij meer evaluatiegesprekken verwacht hij een toename van de inspraak van het personeel en het meer uitspreken van onderlinge irritaties.

### 5.1.3 Wensen en behoeften werknemers

De derde deelvraag betreft de wensen en behoeften van de werknemers ten opzichte van de interne informatievoorziening. Over het algemeen zijn de respondenten tevreden over de huidige interne informatievoorziening tussen het personeel (zie Bijlage 10.3.2, analyseschema 10). De aangegeven verbeterpunten zijn om de situatie te perfectioneren.

**Communicatiemiddelen**  
De werknemers van Organisatie x geven de voorkeur aan mondelinge communicatie en het platform Communicatiemiddel x voor de communicatie tussen medewerkers (zie bijlage 10.3.4, analyseschema 12). De werknemers van Organisatie x geven de voorkeur aan mondelinge communicatie voor de communicatie vanuit het management (zie bijlage 10.3.2, analyseschema 11). Over de andere communicatiemiddelen lopen de meningen uiteen. Uit analyseschema 13 blijkt dat de respondenten tevreden zijn over het huidige aanbod van communicatiemiddelen en geen nieuwe middelen te willen toevoegen (zie bijlage 10.3.2).

**Feedback**Het was doorgaans duidelijk dat de respondenten behoefte hebben aan meer consistente contact- en feedbackmomenten met het personeel en het management (zie Bijlage 10.3.2, analyseschema 7). Respondent 8 geeft aan dat het personeel momenteel onderlinge irritaties niet altijd uitspreekt (zie Bijlage 10.3.2, analyseschema 6). Respondenten 3 en 8 geven aan dat bij meer contactmomenten de mate waarin de manager de problemen van het personeel kent zal toenemen (zie Bijlage 10.3.2, analyseschema 7). Het was doorgaans duidelijk dat naast de individuele evaluatiegesprekken ieder kwartaal, de respondenten behoefte hebben aan afdelingsgerichte evaluatiegesprekken (zie Bijlage 10.3.2, Bijlage 22). Volgens respondent 4 zorgt dit voor het voorkomen van herhalende fouten (zie Bijlage 10.3.2, analyseschema 7).

**Schriftelijke documentatie**Uit analyseschema 7 (Bijlage 10.3.2) blijkt dat de respondenten behoefte hebben aan iets meer schriftelijke documentatie, in plaats van mondelinge communicatie. Uit analyseschema 1 blijkt dat een stappenplan met de verwachtingen, taken en richtlijnen voor nieuwe werknemers een handige toevoeging kan zijn aan het interne platform Organisatie x Wiki (zie Bijlage 10.3.2, analyseschema 1). Het beleid en doelstellingen zijn door middel van mondelinge communicatie wel duidelijk, maar er ontbreekt een concrete schriftelijke plek zoals Organisatie x Wiki. Het duidelijker communiceren van de doelstellingen draagt volgens de respondenten bij aan de kennis van het personeel over de missie en visie (zie Bijlage 10.3.2, analyseschema 7). De respondenten noemen in analyseschema 10 (Bijlage 10.3.2) het opstellen van een document met daarin een basisvisie over de interne communicatie en dit vervolgens plaatsen op Organisatie x Wiki als een verbeterpunt. Respondenten 2 en 11 geven in hetzelfde analyseschema aan behoefte te hebben aan een betere communicatie omtrent de deadlines. Respondent 9 noemt het tonen van een status op Communicatiemiddel y als een mogelijke verbetering.

**Teammeetings**Uit analyseschema 3 (Bijlage 10.3.2) blijkt dat feedback een belangrijker aspect moet zijn tijdens de teammeetings. De respondenten vinden de rol en verwachtingen duidelijk, maar het instellen van een standaard kick-off en kick-out tijdens projecten is een mogelijke verbetering (zie Bijlage 10.3.2, analyseschema 1). Respondent 4 geeft in analyseschema 4 (Bijlage 10.3.2) aan dat een projectreview een standaard onderdeel hoort te zijn bij vergaderingen. Respondent 4 geeft aan te merken dat er herhalende fouten voorkomen en dit kan volgens deze respondent voorkomen worden door standaard reflecties van projecten in te voeren tijdens vergaderingen (zie bijlage 10.3.2, analyseschema 7).

Informatie over prestaties, mislukkingen en veranderingen is onderdeel van de weekmeetings met het gehele personeelsteam (zie Bijlage 10.3.2, analyseschema 1). Het cancelen van deze meetings komt af en toe voor, waardoor het personeel informatie mist. Over het algemeen hebben de respondenten behoefte aan een terugkoppeling over managementkwesties en veranderingen binnen de organisatie (zie Bijlage 10.3.2, analyseschema 22). Het was doorgaans duidelijk dat de werknemers behoefte hebben aan een korte consistente terugkoppeling van de besloten managementmeetings (zie Bijlage 10.3.2, analyseschema 7). Het personeelsteam zou deze korte terugkoppeling kunnen ontvangen tijdens de wekelijkse vergaderingen.Respondent 8 geeft in hetzelfde analyseschema aan dat als het management meer laat blijken wat zij met de resultaten van het wekelijkse onderzoek doen, dat het personeel zich meer gehoord voelt.

**Afspraken, deadlines en prioriteiten**Over de mate waarin geschreven instructies duidelijk en beknopt zijn, liepen de meningen uiteen (zie Bijlage 10.3.2, analyseschema 4). De mate van tevredenheid verschilt per situatie en de verzender van de boodschap. Respondent 7 geeft aan dat een ondergrens voor de kwaliteit van handvat documenten een verbetering kan zijn. De respondenten zijn tevreden over het verloop van de vergaderingen. In stressvolle weken komt het cancelen van meetings weleens voor. Uit het analyseschema blijkt dat tijdens stressvolle periodes werknemers vergeten om dingen te communiceren of uit te leggen. Tijdens stressvolle periodes mist er weleens duidelijke informatie over afspraken, deadlines en prioriteiten.

Uit analyseschema 4 blijkt dat de respondenten vinden dat juist in stressvolle weken consistente communicatie essentieel is om fouten te voorkomen. Respondent 8 geeft aan dat tijdens stressvolle periodes het management zich gaat bemoeien met het projectmanagement. Respondent 8 prefereert om deze taken altijd te laten uitvoeren door de projectmanagers, diegene die hier talent voor hebben. Het was doorgaans duidelijk dat de respondenten behoefte hebben aan het nakomen van afspraken door het personeel en een uitgebreidere taakomschrijving (zie Bijlage 10.3.2, Analyseschema 10).

## 5.2 Cognitieve betrokkenheid

### 5.2.1 UWES

Uit analyseschema 14 (Bijlage 10.3.2) blijkt dat de respondenten doorgaans cognitief betrokken zijn op alle aspecten van de UWES. Over de aspecten ‘losmaken van mijn werk’ en ‘vergeten van dingen om mij heen’ lopen de meningen uiteen. Respondenten 4, 5, 6, 9 en 10 scoren een te lage score voor cognitieve betrokkenheid bij het aspect ‘losmaken van mijn werk. Respondenten 7, 8, 9 en 10 scoren een te lage score voor cognitieve betrokkenheid bij het aspect ‘vergeten van dingen om mij heen’.

### 5.2.2 Rekening houden met wensen en behoeften

De eerste hypothese luidt: *“Als de organisatie de betrokkenheid wil vergroten, moet de organisatie rekening houden met de wensen en behoeften van de werknemers omtrent de interne informatievoorziening.”* Welch (2011) stelt dat het rekening houden met de wensen en behoeften van werknemers in verband staat met (cognitieve) betrokkenheid.

De respondenten zijn tevreden over de mate waarin de organisatie rekening houdt met de wensen en behoeften omtrent de interne informatievoorziening, maar het kan beter (zie Bijlage 10.3.2, analyseschema 21). Voor een deel komt inspraak al naar voren tijdens teamvergaderingen, maar dan is het volgens de respondenten wel belangrijk dat deze meetings consistent doorgaan (zie Bijlage 10.3.2, analyseschema 22). Over het algemeen hebben de respondenten behoefte aan een terugkoppeling over managementkwesties en veranderingen binnen de organisatie. Een korte samenvatting van 20/20 meetings zorgt ervoor dat werknemers zich meer betrokken voelen en hun meningen kunnen uiten. Respondent 8 geeft aan dat meningen aanhoren vanuit een organisatorisch oogpunt een positieve bijdrage levert aan de organisatie.

### 5.2.3 Duidelijkheid interne boodschappen vanuit het management

De tweede hypothese luidt: “*Als de organisatie de betrokkenheid wil vergroten, moet de organisatie duidelijke interne boodschappen communiceren vanuit het management naar de werknemers.”* Welch (2011) stelt dat het communiceren van duidelijke interne boodschappen in verband staat met (cognitieve) betrokkenheid.

Werknemers ontvangen in het begin van hun werkperiode een mondelinge uitleg en er is sprake van een aantal ongeschreven regels (zie Bijlage 10.3.2, analyseschema 15). Tijdens de wekelijkse vergadering bespreekt de organisatie de doelstellingen van de organisatie, ontwikkelingen en activiteiten en waar de organisatie naartoe werkt mondeling (zie Bijlage 10.3.2, analyseschema 18). Naarmate de werknemers langer actief zijn bij de organisatie groeit de kennis over deze onderwerpen. Uit het analyseschema blijkt dat de doelstellingen niet concreet ergens op papier genoteerd staan. De kennis omtrent de doelstellingen neemt toe, wanneer de organisatie dit concreet op papier vaststelt en vaker bespreekt tijdens vergaderingen.

Er ontbreekt momenteel een handboek of document met daarin de afspraken en richtlijnen omtrent de interne informatievoorziening. De mate van bewustzijn van de werknemers over de afspraken en richtlijnen neemt toe naarmate zij langer werkzaam zijn bij de organisatie. Een handboek met richtlijnen en afspraken omtrent de interne informatievoorziening opstellen zorgt er voor dat het bewustzijn toeneemt (zie Bijlage 10.3.2, analyseschema 16). Dit draagt bij aan het bewustzijn over de afspraken en richtlijnen van nieuwkomers en collega’s die moeite hebben met de mondelinge communicatie omtrent dit onderwerp. Een handige plek om dit document terug te vinden en naar te verwijzen is Organisatie x Wiki. Uit het analyseschema blijkt dat een goede manier om dit handboek te ontwikkelen is om dit gezamenlijk te bespreken in een teamvergadering. De respondenten noemden de volgende onderdelen die het handboek zou moeten bevatten: afspraken over het communiceren na werktijd, wanneer welk communicatiemiddel en het rekening houden met projectmanagers op externe locaties.

**Bewustzijn**Hypothese 3 luidt: *“Als de organisatie de interne communicatie instelt op het creëren van bewustzijn over de organisatiedoelen, waarden en de veranderende organisatie, dan zal de betrokkenheid van de werknemers toenemen.”* Welch (2011) stelt dat het instellen van de interne communicatie op het creëren van bewustzijn over de organisatiedoelen, waarden en de veranderende organisatie, in verband staat met (cognitieve) betrokkenheid.

De betrokkenheid van de respondenten neemt toe wanneer het management meer aandacht besteedt aan doelstellingen van de organisatie, de waarden en de veranderingen in de organisatie (zie Bijlage 10.3.2, analyseschema 20). Het is volgens de respondenten beter om deze onderwerpen vaker schriftelijker te communiceren dan mondeling, bijvoorbeeld via Organisatie x Wiki (zie Bijlage 10.3.2, analyseschema 7). Respondent 7 geeft in analyseschema 20 (Bijlage 10.3.2) een voorstel om de waarden vast te stellen tijdens een teamvergadering.

Het zou waardevol zijn voor de betrokkenheid als het management na 20/20 meetings iets vaker en duidelijker communiceert wat er is besproken (zie Bijlage 10.3.2, analyseschema 20). Respondent 8 geeft aan dat als het management meer laat blijken wat zij met de resultaten van het wekelijkse onderzoek doen, dat het personeel zich meer gehoord voelt (zie Bijlage 10.3.2, analyseschema 7). Het was doorgaans ook duidelijk dat de respondenten behoefte hebben aan meer consistente feedbackmomentjes (zie Bijlage 10.3.2, analyseschema 20). Een evaluatiemoment na ieder afgerond project, ieder kwartaal brainstormsessies per afdeling en het consistent door laten gaan van de wekelijkse vergaderingen zijn genoemde verbeterpunten.

# 6. Conclusies

*Naar aanleiding van de resultaten van dit onderzoek zijn meerdere conclusies te trekken. Het luisteren naar de wensen en behoeften van de medewerkers is belangrijk bij het inrichten van de interne informatievoorziening. De doelgroep heeft behoefte aan meer consistente contact- en feedbackmomenten. Tevens wenst de doelgroep striktere afspraken omtrent taakomschrijvingen, deadlines en de daar aan verbonden prioriteiten. Verder wil de doelgroep informatie graag frequenter schriftelijk ontvangen in plaats van mondeling. Tot slot neemt het onderzoek alle drie de hypotheses aan, omdat, zoals Welch (2011) stelt in haar theorie, het management invloed heeft op de mate van (cognitieve) betrokkenheid van de medewerkers.*

## 6.1 Conclusie deelvragen

Deze paragraaf bevat conclusies van de deelvragen naar aanleiding van de resultaten uit hoofdstuk 5.

### 6.1.1 Verloop interne informatievoorziening

De hoofdstukken Probleemformulering en Situatieschets, beantwoorden de deelvraag omtrent het huidige verloop van de huidige informatievoorziening al grotendeels. De resultaten uit de interviews komen grotendeels overeen met de resultaten uit deskresearch en kwalitatief vooronderzoek. Uit de resultaten blijkt dat de organisatie een klein hecht team betreft, waarbij men onderling veel mondeling communiceert en er sprake is van ongeschreven regels. Dit resultaat was te verwachten, omdat vier medewerkers in de afgenomen enquête van het vooronderzoek aangaven dat het personeel teveel mondeling communiceert (zie paragraaf 1.1 Aanleiding). Tevens gaven de drie geïnterviewde werknemers tijdens de focusgroep aan dat de organisatie mondelinge afspraken over de interne communicatie en bijbehorende communicatiemiddelen heeft (zie paragraaf 1.1 Aanleiding).

Het hoofdstuk situatieschets geeft een overzicht van de communicatiemiddelen en bijbehorende functies. De resultaten van het kwalitatieve eindonderzoek laten zien welke communicatiemiddelen het personeel inclusief de directeur prefereren. Uit de resultaten blijkt dat de communicatie tussen medewerkers, en tevens het management, een combinatie betreft van werkgerelateerde communicatie en informeel contact op dagelijkse basis. De medewerkers ontvangen via Communicatiemiddel x een taakverdeling en op basis daarvan komt de andere communicatie tot stand. Als een medewerker aanwezig is op kantoor hanteert het personeel in de eerste instantie mondelinge communicatie, dit geldt ook voor de directeur. Het personeel inclusief de directeur hanteert voor korte communicatieberichten Communicatiemiddel y en WhatsApp, maar voor uitgebreidere boodschappen e-mail. Buiten het kantoorpand om communiceren zij vooral telefonisch en via WhatsApp. Alle respondenten gaven aan tevreden te zijn over het huidige aanbod van communicatiemiddelen en geen nieuwe middelen te willen toevoegen.

### 6.1.2 Wensen en behoeften

Het onderzoek laat zien dat de respondenten verschillende wensen en behoeften hebben ten opzichte van de interne communicatie. De respondenten wensen om meer consistente contact- en feedbackmomenten te krijgen met zowel het personeel als het management. Bij een toename van deze momenten zal de mate waarin het management de problemen van het personeel kent toenemen, krijgt het personeel de mogelijkheid om onderlinge irritaties vaker uit te spreken en zorgt dit voor het voorkomen van herhalende fouten. Daarnaast blijkt uit de resultaten dat de organisatie teammeetings af en toe cancelt, waardoor het personeel informatie mist. Een uitgebreidere toelichting omtrent de wensen en behoeften van deze contactmomenten is te vinden in paragraaf 6.3.

De respondenten wensen dat de organisatie vaker schriftelijk communiceert in plaats van mondeling. De respondenten zien graag schriftelijke hervindbare documenten, zodat men dit kan nalezen en waar nodig naartoe kan verwijzen. Dit draagt tevens bij aan het sneller en beter inwerken van nieuwe medewerkers. Dit is geen verassende uitkomst van het onderzoek, omdat vier medewerkers in de afgenomen enquête van het vooronderzoek benoemen behoefte te hebben aan duidelijkere communicatierichtlijnen (zie paragraaf 1.1 Aanleiding). De gewenste onderwerpen en communicatiemiddelen van deze schriftelijke documenten zijn te vinden in paragraaf 6.3.

In hoofdstuk 2 Situatieschets staat beschreven dat er geen formele consequenties zijn voor het maken van fouten omtrent de interne communicatie. De resultaten laten zien dat de respondenten behoefte hebben aan striktere afspraken omtrent taakomschrijvingen, deadlines en de daar aan verbonden prioriteiten. Dit resultaat was te verwachten, omdat de drie geïnterviewde werknemers tijdens de focusgroep in het vooronderzoek aangaven dat het personeel niet alle afspraken over de communicatierichtlijnen naleeft (zie paragraaf 1.1 Aanleiding).

Met name tijdens stressvolle periodes komt het voor dat werknemers het nalaten om belangrijke dingen te communiceren. Verder blijkt uit de resultaten dat tijdens stressvolle periodes het management zich gaat bemoeien met het inplannen van taken. Dit veroorzaakt fouten en onduidelijkheden in de interne communicatie. Het is beter om deze taken ten alle tijden over te laten aan de projectmanagers. Een uitgebreidere toelichting omtrent de wensen en behoeften van deze afspraken is te vinden in paragraaf 6.3.

## 6.2 Conclusie hypotheses

De bevindingen uit de drie hypothesen over (cognitieve) betrokkenheid komen overeen met de theorie van Welch (2011) en zijn om deze reden aangenomen.

### **6.2.1 Hypothese 1**

Uit de resultaten van hoofdstuk 5 blijkt dat wanneer de organisatie rekening houdt met de wensen en behoeften van de werknemers, de (cognitieve) betrokkenheid van de doelgroep toeneemt. De (cognitieve) betrokkenheid van de respondent neemt toe, wanneer de organisatie meer inspraak geeft omtrent de interne informatievoorziening. Het onderzoek neemt hypothese 1, geformuleerd aan de hand van de theorie van Welch (2011), aan.

### **6.2.2 Hypothese 2**

Uit de resultaten van hoofdstuk 5 blijkt dat wanneer de organisatie duidelijk interne boodschappen communiceert van het management naar de werknemers, de (cognitieve) betrokkenheid van de doelgroep toeneemt. Bij een verduidelijking van de interne boodschappen neemt de kennis over de doelstellingen, ontwikkelingen, activiteiten en waar de organisatie naartoe werkt toe. Tevens neemt het bewustzijn van de doelgroep over de afspraken en richtlijnen omtrent de interne informatievoorziening toe, wanneer het management hier meer aandacht aan besteedt. Het onderzoek neemt hypothese 2, geformuleerd aan de hand van de theorie van Welch (2011), aan.

### **6.2.3 Hypothese 3**

Uit de resultaten van hoofdstuk 5 blijkt dat wanneer de organisatie de interne communicatie instelt op het creëren van bewustzijn over de organisatiedoelen, waarden en de veranderende organisatie, de (cognitieve) betrokkenheid van de doelgroep toeneemt. Als Organisatie x in de interne communicatie vanuit het management meer aandacht besteedt aan de doelstellingen van de organisatie, de waarden of de veranderingen in de organisatie, voelen de respondenten zich meer betrokken. Voor alle drie de aspecten geven de respondenten aan dat de betrokkenheid zal toenemen. Het onderzoek neemt hypothese 3, geformuleerd aan de hand van de theorie van Welch (2011), aan.

## 6.3 Conclusie probleemstelling

Met het beantwoorden van de drie deelvragen en het toetsen van drie de hypothesen is een antwoord te formuleren op de probleemstelling: “*Hoe kan Organisatie x de interne informatievoorziening verbeteren?”.*

Om de (cognitieve) betrokkenheid te stimuleren, moet Organisatie x in de communicatie meer aandacht besteden aan de doelstellingen van de organisatie, de waarden, de veranderingen in de organisatie en de afspraken omtrent de interne informatievoorziening. Ook zijn de wensen en behoeften van de medewerkers belangrijk om de cognitieve betrokkenheid te stimuleren. Het luisteren naar de wensen en behoeften van de medewerkers is belangrijk bij het inrichten van de interne informatievoorziening. Al deze dingen zijn geheel in lijn met wat Welch (2011) in haar theorie veronderstelt.

De doelgroep wil de informatie graag frequenter schriftelijk ontvangen, door bijvoorbeeld een document met afspraken en richtlijnen op te stellen omtrent de interne communicatie(middelen). Een ander genoemd document is een stappenplan voor nieuwkomers met daarin de verwachtingen, taken en richtlijnen. Tot slot benoemen de respondenten het ontwikkelen van een concrete schriftelijke plek voor het beleid, de doelstellingen en de waarden van de organisatie.

Het management moet zorgen voor meer consistente contact- en feedbackmomenten. Het management moet de medewerkers frequenter op de hoogte houden over de organisatieveranderingen, organisatiedoelen en de hieraan verbonden besloten managementmeetings. De doelgroep geeft aan projectreviews en een korte samenvatting van besloten managementmeeting als een vast onderdeel te willen van teammeetings. Ook wensen de respondenten een consistente kick-off en kick-out bij ieder project te hebben. Tot slot blijkt uit de resultaten dat de respondenten naast de individuele evaluatiegesprekken ieder kwartaal, behoefte hebben aan afdelingsgerichte evaluatiegesprekken.

De doelgroep heeft behoefte striktere afspraken omtrent taakomschrijvingen, deadlines en de daar aan verbonden prioriteiten. Het hanteren van een ondergrens voor de kwaliteit van handvat documenten kan dienen als kwaliteitsbewaking van de taakbeschrijvingen. Verder zorgt het consistent tonen van een status op Communicatiemiddel y voor meer onderlinge transparantie over elkaars bezigheden, en kunnen de werknemers hier beter rekening mee houden.

# 7. Aanbevelingen

*Voortvloeiend uit de resultaten en conclusies van dit onderzoek zijn er een aantal aanbevelingen geformuleerd. Deze aanbevelingen hebben tot doel het verbeteren van de interne informatievoorziening, om zo een meer efficiënte samenwerking tussen de verschillende afdelingen te verwezenlijken. De aanbevelingen van dit onderzoek zijn: verduidelijking interne boodschappen vanuit het management, meer rekening houden met de wensen en behoeften van de werknemers door de inspraak te vergroten en het invoeren van striktere afspraken en communicatiemanieren.*

7.1 Verduidelijking interne boodschappen  
Om de (cognitieve) betrokkenheid te verhogen, stelt Welch (2011) dat de organisatie duidelijke interne boodschappen moet communiceren vanuit het management naar de werknemers. Door vanuit het management meer aandacht te besteden aan de doelstellingen van de organisatie, de waarden, de veranderingen in de organisatie en de afspraken omtrent de interne informatievoorziening kan de organisatie betrokkenheid stimuleren. Het onderzoekt adviseert Organisatie x te overwegen onderstaande aanbevelingen mee te nemen in het communicatiebeleid.

### 7.1.1 Schriftelijke documentatie

De medewerkers geven aan niet tevreden te zijn over de hoge mate van mondelinge communicatie vanuit het management. De medewerkers wensen een toename van schriftelijke documentatie. Zij zien het huidige digitale platform, Organisatie x Wiki, als een toekomstige informatiebron voor het terugvinden en verwijzen naar documenten die momenteel ontbreken. Via het digitale platform wensen zij op de hoogte blijven van alle afspraken en richtlijnen omtrent de interne informatievoorziening en bijbehorende communicatiemiddelen. Dit betreft Communicatiemiddel y, Communicatiemiddel x, Zoom, WhatsApp, e-mail, mondelinge communicatie en bellen.

Tevens blijkt uit het onderzoek dat de respondenten wensen om de waarden en lange termijn doelstellingen van de organisatie schriftelijk te noteren. Momenteel zijn deze twee aspecten niet voor iedereen duidelijk. De organisatie kan de inhoud van de documenten bespreken tijdens een hiervoor extra ingeplande personeelsvergadering. Het onderzoek verwacht dat één vergadering genoeg is om dit te bespreken. Indien het management de waarden of de lange termijn doelstellingen van de organisatie verandert, dient de organisatie een nieuwe vergadering hiervoor in te plannen. De organisatie dient korte, overzichtelijke schriftelijke documenten van een aantal pagina’s op te stellen. Om de interne boodschappen vanuit het management te verduidelijken kan Organisatie x overwegen om bovengenoemde aspecten vast te stellen tijdens een teamvergadering en vervolgens te plaatsen op Organisatie x Wiki.

### 7.1.2 Terugkoppeling managementkwesties en veranderingen binnen de organisatie

Uit de resultaten blijkt dat de medewerkers behoefte hebben aan een terugkoppeling over managementkwesties en veranderingen binnen de organisatie. De directeur houdt besloten managementmeetings met front-end developer 1 en programmeur 1 en informeert het personeel niet altijd wat zij tijdens deze meetings bespreken. De werknemers wensen een korte consistente terugkoppeling van de besloten managementmeetings te ontvangen, tijdens bijvoorbeeld de wekelijkse vergaderingen. De werknemers geven aan behoefte te hebben aan transparante communicatie omtrent deze meetings en bij te willen dragen aan het oplossen van managementkwesties.

Tevens toont het onderzoek aan dat de werknemers wensen een consistente terugkoppeling te ontvangen van de resultaten van het wekelijkse onderzoek. Wanneer het management vaker en consistenter een terugkoppeling geeft over de veranderingen in de organisatie, besloten managementmeetings en de resultaten van het wekelijkse onderzoek, voelt het personeel zich meer gehoord. Om de interne boodschappen vanuit het management te verduidelijken kan Organisatie x overwegen om bovengenoemde onderwerpen consistent te behandelen tijdens wekelijkse teamvergaderingen.

## 7.2 Contact- en feedbackmomenten

Om de (cognitieve) betrokkenheid te verhogen, stelt Welch (2011) dat de organisatie rekening moet houden met de wensen en behoeften van de werknemers. Het luisteren naar de wensen en behoeften van de medewerkers is belangrijk bij het inrichten van de interne informatievoorziening. Door de werknemers meer inspraak te geven omtrent de interne informatievoorziening, kan de organisatie de (cognitieve) betrokkenheid stimuleren. Het onderzoekt adviseert Organisatie x te overwegen onderstaande aanbevelingen mee te nemen in het communicatiebeleid. Uit de resultaten blijkt dat bij een toename van de contact- en feedbackmomenten de mate waarin het management de problemen van het personeel kent zal toenemen, het personeel de mogelijkheid krijgt om onderlinge irritaties vaker uit te spreken en dit zorgt voor het voorkomen van herhalende fouten.

### **7.2.1 Evaluaties**

Het onderzoek toont aan dat de werknemers wensen om meer consistente evaluatiemomenten te hebben. De doelgroep geeft aan projectreviews als een vast onderdeel te willen van teammeetings en om een consistente kick-off en kick-out bij ieder project te hebben. Tevens blijkt uit de resultaten dat de respondenten naast de individuele evaluatiegesprekken ieder kwartaal, behoefte hebben aan afdelingsgerichte evaluatiegesprekken. Het management dient projectreviews een vast onderdeel te maken van teammeetings, een kick-off en kick-out bij ieder project inplannen en consistent ieder kwartaal individuele en afdelingsgerichte evaluatiegesprekken te houden. Uit de resultaten blijkt dat de afdelingsgerichte evaluatiegesprekken kunnen zorgen voor nieuwe inzichten, die tijdens individuele gesprekken niet naar voren zouden komen.

### 7.2.2 Consistente meetings

Het onderzoek toont aan dat de werknemers wensen om meer consistente meetings te hebben. Uit de resultaten blijkt dat het cancelen van de teammeetings af en toe voorkomt. Met name tijdens stressvolle periodes vallen deze meetings wegens drukte weleens weg. Uit de resultaten blijkt dat ondanks communicatiemiddelen als Communicatiemiddel y en Communicatiemiddel x, het personeel hierdoor delen van relevante informatie mist. Juist tijdens stressvolle periodes is goede communicatie essentieel. Het management dient ten alle tijden de wekelijkse vergaderingen door te laten gaan.

## 7.3 Striktere afspraken

Om de (cognitieve) betrokkenheid te verhogen, stelt Welch (2011) dat de organisatie duidelijke interne boodschappen moet communiceren vanuit het management naar de werknemers. Door vanuit het management meer aandacht te besteden aan de afspraken omtrent de interne informatievoorziening kan de organisatie de (cognitieve) betrokkenheid stimuleren. Het onderzoekt adviseert Organisatie x te overwegen onderstaande aanbevelingen mee te nemen in het communicatiebeleid.

De doelgroep wenst striktere afspraken omtrent taakomschrijvingen, deadlines en de daar aan verbonden prioriteiten. Uit de resultaten blijkt dat de het overlappen van taken en deadlines soms voorkomt en op dat op soort momenten de prioriteiten deels onduidelijk zijn. De organisatie dient alle taken consistent via Communicatiemiddel x in te plannen en niet mondeling te communiceren om onduidelijkheden te voorkomen. Tevens ontbreekt er momenteel bij overlappende taken een manier om de belangrijkste prioriteiten aan te tonen. De organisatie dient een communicatiemanier voor het tonen van de belangrijkste prioriteiten en deadlines van overlappende taken in te voeren. Respondenten gaven aan dat een Communicatiemiddel x een geschikt communicatiemiddel hiervoor is.

Verder zorgt het consistent tonen van een status op Communicatiemiddel y voor meer onderlinge transparantie over elkaars bezigheden, en kunnen de werknemers hierdoor beter rekening met elkaar houden. Werknemers dienen te allen tijde een status te tonen op Communicatiemiddel y. Het hanteren van een schriftelijke vastgestelde ondergrens voor de kwaliteit van handvat documenten kan dienen als kwaliteitsbewaking van de taakbeschrijvingen. Om de interne boodschappen vanuit het management te verduidelijken kan Organisatie x overwegen om bovengenoemde striktere afspraken en communicatiemanieren in te voeren. Door de bovengenoemde striktere afspraken en communicatiemanieren schriftelijk te noteren, kunnen werknemers elkaar hierop wijzen.

## 7.4 Onderzoeksdoelstelling en organisatiedoelstelling

De resultaten van dit onderzoek verschaffen inzicht in het huidige verloop van de interne informatievoorziening en de wensen en behoeften van de doelgroep ten aanzien van de interne informatievoorziening. Daardoor is het mogelijk een communicatieadvies te geven aan Organisatie x hoe de organisatie interne communicatie kan inzetten om de knelpunten op te lossen en de cognitieve betrokkenheid van de medewerkers te verhogen. Daarom zijn de bovenstaande aanbevelingen opgesteld, die tezamen het communicatieadvies vormen voor Organisatie x. De organisatiedoelstelling van Organisatie x voor dit onderzoek luidt om middels dit onderzoek de interne communicatie te verbeteren, om zo een meer efficiënte samenwerking tussen de verschillende afdelingen te verwezenlijken. Dit benoemt Organisatie x als doel, omdat met een verbeterde interne informatievoorziening de organisatie nog beter kan functioneren.

Wanneer Organisatie x duidelijke interne boodschappen verstuurt vanuit het management en de interne communicatie vormgeeft naar de behoeften van de medewerkers, verhoogt dit de (cognitieve) betrokkenheid. Tevens neemt de (cognitieve) betrokkenheid toe wanneer de organisatie vanuit het management meer aandacht besteedt aan de doelstellingen van de organisatie, de waarden en de veranderingen in de organisatie. De bovenstaande aanbevelingen sluiten aan op de doelstelling van de organisatie, omdat deze zijn geformuleerd aan de hand van de wensen en behoeften van de doelgroep.

# 8. Implementatieplan

*Dit hoofdstuk geeft invulling aan de aanbevelingen uit hoofdstuk 7. Om de aanbevelingen van dit onderzoek te realiseren, geeft het hoofdstuk Implementatie voorbeelden hoe Organisatie x de interne informatievoorziening kan optimaliseren. Het onderzoekt adviseert de organisatie om de volgende dingen te doen: schriftelijke documentatie in overleg met het personeelsteam, consistente en frequentere contact- en feedbackmomenten en een toename van inspraak.*

## 8.1 Digitaal communicatieplatform

**Richtlijnen interne informatievoorziening**Om een hogere cognitieve betrokkenheid te realiseren, dient de organisatie schriftelijke hervindbare richtlijnen omtrent de interne informatievoorziening op te stellen. Dit document moet beschrijven wanneer de medewerkers welk communicatiemiddel moeten hanteren. Om onduidelijke taakomschrijvingen, onduidelijke deadlines, onduidelijke prioriteiten en het overlappen van taken te verminderen, dient de organisatie striktere afspraken omtrent taakomschrijvingen, deadlines en de daar aan verbonden prioriteiten te maken. Tevens dient de organisatie een schriftelijk hervindbaar document met daarin de waarden en de lange termijn doelstellingen op te stellen.

De organisatie dient alle taken consistent via Communicatiemiddel x in te plannen en deze taken niet mondeling te communiceren. Daarnaast moet de organisatie een communicatiemanier toevoegen in het planningssysteem Communicatiemiddel x waarbij werknemers duidelijk onderscheid kunnen aangeven over de belangrijkste deadlines en prioriteiten. Het onderzoek adviseert om de concrete uitvoering hiervan te bespreken met het personeelsteam tijdens een teamvergadering. Verder dienen de werknemers continu een status op Communicatiemiddel y te tonen voor meer onderlinge transparantie over elkaars bezigheden, waardoor werknemers beter rekening met elkaar kunnen houden. Tot slot kan het hanteren van een schriftelijke vastgestelde ondergrens voor de kwaliteit van handvat documenten dienen als kwaliteitsbewaking van de taakbeschrijvingen. Het onderzoek adviseert de organisatie om deze striktere afspraken mee te nemen in het bovengenoemde document met de richtlijnen omtrent de interne informatievoorziening.

**Organisatie x Wiki**Om het bewustzijn van de werknemers te stimuleren helpt een laagdrempelig communicatieplatform. Een plek waar de informatie makkelijk te vinden is en waar de werknemers naar kunnen verwijzen voor bijvoorbeeld het naleven van de opgestelde richtlijnen. De werknemers krijgen de mogelijkheid om thuis of op het werk informatie door te nemen over de richtlijnen omtrent de interne informatievoorziening, de waarden van de organisatie en de lange termijn doelstellingen. Uit de resultaten blijkt dat de respondenten Organisatie x Wiki een geschikt intern medium vinden voor het lezen en verwijzen naar bovenstaande genoemde schriftelijke documenten. Het onderzoek adviseert om de inhoud van de bovengenoemde documenten te bespreken tijdens een hiervoor extra ingeplande personeelsvergadering met het gehele personeelsteam. Een aangewezen notulist noteert de uitkomsten van deze vergaderingen en ontwikkelt vervolgens de documenten.

**Toelichting planning, kosten en opbrengsten**De organisatie dient een extra personeelsvergadering in te plannen voor het opstellen van de richtlijnen omtrent de interne informatievoorziening en het vaststellen van de waarden en de lange termijn doelstellingen. Volgens front-end developer 1 lukt het om beide onderwerpen te bespreken binnen een uur (zie Bijlage 10.3.5). Een aangewezen notulist noteert de uitkomsten van de vergaderingen, ontwikkelt vervolgens de documenten en plaatst ze op Organisatie x Wiki. Het onderzoek heeft vertrouwen in het management om hiervoor een geschikt persoon aan te wijzen. Naast de werkuren van personeel zitten hier geen extra uren aan verbonden. De richtlijnen omtrent de interne informatievoorziening kunnen op korte termijn ingaan. € 20,- betreft het gemiddelde uurloon van de werknemers bij Organisatie x (zie Bijlage 10.3.5). Zie figuur 8.2 voor een uitwerking van de kosten en opbrengsten.

*Figuur 8.1 Planning van schriftelijke documentatie (Auteur, 2020)*

***\*wegens vertrouwelijkheid niet beschikbaar voor derden.***

*Figuur 8.2 Kosten en opbrengsten overzicht schriftelijke documentatie (Auteur, 2020)*

***\*wegens vertrouwelijkheid niet beschikbaar voor derden.***

## **8.2 Personeelsvergaderingen**

Om een hogere cognitieve betrokkenheid te realiseren, dient de organisatie duidelijke interne boodschappen vanuit het management te versturen (Welch, 2011). Uit de resultaten blijkt dat het consistent door laten gaan van wekelijkse vergaderingen en het consistent behandelen van een aantal vaste onderdelen aan deze vergaderingen bijdraagt.

**Projecten en consistente vergaderingen**  
Uit de resultaten blijkt dat het cancelen van de teammeetings af en toe voorkomt, waardoor het personeel delen van relevante informatie mist. De organisatie dient te allen tijde de wekelijkse vergaderingen door te laten gaan. Het onderzoek adviseert om projectreviews een vast onderdeel te maken van teammeetings. Daarnaast dient de organisatie ten allen tijden een kick-off en kick-out bij ieder project te houden. Bij een toename van de contactmomenten en het toevoegen van bovengenoemde onderdelen zorgt dit voor een toename van kennis, meer inspraak van het personeel en het voorkomen van herhalende fouten.

**Update managementkwesties**De directeur houdt besloten managementmeetings en communiceert niet altijd de uitkomsten van deze meetings. Uit de resultaten blijkt dat de werknemers behoefte hebben aan transparante communicatie omtrent deze meetings en bij te willen dragen aan het oplossen van managementkwesties. Tevens toont het onderzoek aan dat de werknemers wensen een consistente terugkoppeling te ontvangen van de resultaten van het wekelijkse onderzoek. Dit zorgt voor een toename van kennis en meer inspraak onder de werknemers. Het onderzoek adviseert om managementkwesties, en dus als belangrijke onderdelen hiervan de uitkomsten van besloten managementmeetings en het wekelijkse onderzoek, consistent te behandelen tijdens wekelijkse teamvergaderingen.

**Toelichting planning, kosten en opbrengsten**De organisatie dient consistent de wekelijkse vergaderingen door te laten gaan. Het onderzoek neemt dit niet mee in het onderstaande overzicht van kosten en opbrengsten, omdat het onduidelijk is hoe vaak het cancelen van meetings momenteel voorkomt. De organisatie dient een aantal onderdelen toe te voegen aan de wekelijkse vergadering op maandag en het onderzoek hanteert daarvoor een extra tijdspanne van 20 minuten per vergadering. Verder adviseert het onderzoek om bij ieder project een kick-off en kick-out te laten plaatsvinden. Het betreft niet de overdracht van het salesteam naar het projectmanagement, maar de uitleg van een project van een projectmanager naar het betreffende projectteam toe.

Volgens front-end developer 1 zullen deze meetings beide ongeveer 20 minuten duren, zouden deze gemiddeld twee per week plaats kunnen vinden en betreft het projectteams (inclusief de betreffende projectmanager) van ongeveer vijf personen (zie Bijlage 10.3.5). Naast de werkuren van personeel zitten hier geen extra uren aan verbonden. € 20,- betreft het gemiddelde uurloon van de werknemers bij Organisatie x (zie Bijlage 10.3.5). Zie figuur 8.2 voor een uitwerking van de kosten en opbrengsten.

*Figuur 8.3 Planning van personeelsvergaderingen (Auteur, 2020)*

***\*wegens vertrouwelijkheid niet beschikbaar voor derden.***

*Figuur 8.4 Kosten en opbrengsten overzicht personeelsvergaderingen (Auteur, 2020)*

***\*wegens vertrouwelijkheid niet beschikbaar voor derden.***

## 8.3 Evaluatiegesprekken

Om een hogere cognitieve betrokkenheid te realiseren, dient de organisatie rekening te houden met de wensen en behoeften van het personeel (Welch, 2011). Uit de resultaten blijkt dat het consistent door laten gaan van evaluaties en het toevoegen van afdelingsgerichte evaluaties hier aan bijdragen. Het onderzoek toont aan dat de werknemers wensen om meer consistente evaluatiemomenten te hebben en naast de individuele gesprekken behoefte hebben aan afdelingsgerichte evaluatiegesprekken. Bij een toename van deze feedbackmomenten zal de mate waarin het management de problemen van het personeel kent toenemen, verhoogt de inspraak van het personeel en zorgt dit voor het voorkomen van herhalende fouten. **Toelichting planning, kosten en opbrengsten**De organisatie dient consistent ieder kwartaal evaluatiegesprekken te houden. Naast de huidige individuele evaluatiegesprekken adviseert het onderzoek om ook afdelingsgerichte evaluatiegesprekken te houden ieder kwartaal. Het onderzoek neemt de kosten van de individuele gesprekken niet mee in het kostenoverzicht, omdat het niet duidelijk is hoe vaak het momenteel voorkomt dat de organisatie de deadline van ieder kwartaal niet haalt. Volgens front-end developer 1 zullen de afdelingsgerichte evaluatiegesprekken ongeveer een halfuur duren en bestaat de organisatie uit vier afdelingen (zie Bijlage 10.3.5). € 20,- betreft het gemiddelde uurloon van de werknemers bij Organisatie x (zie Bijlage 10.3.5). Zie figuur 8.6 voor een uitwerking van de kosten en opbrengsten.

# 9. Literatuurlijst

Organisatie x. (2020, 1 oktober). *Communicatiemiddel z*. Communicatiemiddel z. [https://app.communicatiemiddel z.com/portal/team-insights](https://app.officevibe.com/portal/team-insights)

Organisatie x. (z.d.-a). *Diensten*. Geraadpleegd 26 september 2020, van https://www.organisatie x.nl/diensten.php

Organisatie x. (z.d.-b). *Communicatiemiddel x.com: Where Teams Get Work Done*. Communicatiemiddel x. Geraadpleegd 1 oktober 2020, van https://organisatie x2015.Communicatiemiddel x.com/users/sign\_in

Organisatie x. (z.d.-c). *Over Organisatie x*. Geraadpleegd 18 september 2020, van https://www.organisatie x.nl/over-organisatie x.php

Boer, M. (2012). *Handboek voor de interne communicatiespecialist* (1ste editie, Vol. 1). Noordhoff.

Coebergh, P.H. (2015) *De Communicatieprofessional.* Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers.

Cornelissen, J. P. (2017). *Corporate Communication: A Guide to Theory and Practice* (5de editie, Vol. 2017). Sage Publications Ltd.

Csikszentmihalyi, M. (1975) *Beyond Boredom and Anxiety: Experiencing Flow in Work and Play,* San Francisco, Jossey-Bass.

DeConinck, J., Johnson, J., Busbin, J. & Lockwood, F. (2008). An Examination of the Validity of the Downs and Hazen Communication Satisfaction Questionnaire. *The Marketing Management Journal*, 18(2), 145-­‐153.

Downs, C.W. & Hazen, M.D. (1977). A Factor Analytic Study of Communication Satisfaction. *The Journal of Business Communication*, 14(3), 63-73.

Handy, C.B. (1976) *Understanding Organizations*, Oxford, Oxford University Press.

Kahn. W.A. (1990). *Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work.* Academy of Management Journal. 33, 4 p. 629 - 724.

Katz, D. & Kahn, R.L. (1978). *The Social Psychology of Organizations.* New York: Wiley.

MacLeod, D. & Clarke, N. (2009). *Engaging for Success: Enhancing Performance through Employee Engagement: a report to goverment.* London, Great-Britain: Crown Copyright.

May, D. R., Gilson, R. L., & Harter, L. M. (2004). *The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work.* Journal of occupational and organizational psychology, 77(1), 11-37.

Meier, U. & Broekhoff, M. (2012) *Kwalitatief Marktonderzoek* (derde druk). Groningen:Noordhoff Uitgevers.

Communicatiemiddel x.com. (z.d.). *Communicatiemiddel x.com: One platform, better teamwork.* Geraadpleegd 1 oktober 2020, van https://Communicatiemiddel x.com

Communicatiemiddel z. (2020, 30 september). *Engagement metrics*. [https://app.communicatiemiddel z.com/portal/team-insights](https://app.officevibe.com/portal/team-insights)

Ruck, K., & Welch, M. (2012). *Valuing internal communication; management and employee perspectives.* *Public Relations Review*, 38(2), 294–302.

Schaufeli, W & Bakker, A. (2004). *Job demands, job resources and their relationship with burnout and engagements: a multi-sample study.* Journal of Organizational Behavior, No 25, p. 293-315.

Sorenson, S. (2013). *How employee engagement drives growth*. Gallup business journal, 1, 1-4.

Trompenaars, A., & Coebergh, P. H. (2014). *100+ Management Models: How to Understand and Apply the World’s Most Powerful Business Tools*. Oxford, UK: Infinite Ideas.

Trompenaars, F., & Coebergh, P. (2014). *100+ management models* (1ste editie). Infinite Ideas Limited.

Verhoeven, N. (2016). *Wat* *is* *onderzoek*? (5de editie). Amsterdam, Nederland: Boom.

Walker, D. J. C. (2020). How operational efficiency leads to organizational profitability through implementation of management theory [ProQuest Information & Learning]. In *Dissertation Abstracts International Section A: Humanities and Social Sciences* (Vol. 81, Issue 6–A).

Welch, M. (2011). ‘*The Evolution of the Employee Engagement Concept: Communication, Corporate Communications: An International Journal,* 16(4), 328–346.

Welch, M., & Jackson, P. R. (2007). *Rethinking internal communication: a stakeholder approach.* Corporate Communications: An International Journal, 12(3), 177-198.

# 10. Bijlagen

## 10.1 Vooronderzoek

Namen van de werknemers, zijn in het verslag geanonimiseerd. Zie onderstaande tabel voor de anonieme versies van de (geïnterviewde) werknemers tijdens het vooronderzoek.

|  |
| --- |
| Geanonimiseerde benaming personeel Organisatie x tijdens het vooronderzoek |
| Communicatieadviseur |
| Directeur Organisatie x |
| Externe projectmanager 1 |
| Externe projectmanager 2 |
| Front-end developer 1 |
| Front-end developer 2 |
| Front-end developer 3 |
| Hoofdadministratie |
| Interaction designer (stagiaire) |
| Interne projectmanager |
| Onderzoeker (auteur van het verslag) |
| Programmeur 1 |
| Programmeur 2 |
| Programmeur 3 |
| Programmeur 4 (stagiaire) |

### 10.1.1 Gespreksverslag focusgroep

|  |
| --- |
| 11-09-2020 |
| Directeur Organisatie x |
| Front-end developer 1 |
| Communicatieadviseur |

Het gespreksverslag bestaat uit een verbatim van het interview. De inleiding en het slot van het interview zijn niet meegenomen in het verslag, aangezien deze delen geen relevante informatie bevatten. Er ontbreekt een topic guide, aangezien de interviewer veelvuldig de methode doorvragen heeft toegepast en er hierdoor strikte richtlijnen ontbraken. Het interview werd afgenomen door middel van een focusgroep met drie werknemers van Organisatie x. Aan het einde van het interview heeft de interviewer een aantal gebeurtenissen en bijbehorende frequenties besproken met de geïnterviewde werknemers. De directeur heeft na het gesprek meerdere documenten over de taakverdeling, de medewerkerstevredenheid en de financiële cijfers ter beschikking gesteld voor het onderzoek.

|  |  |
| --- | --- |
| **Gebeurtenis** | **Frequentie** |
| Een medewerker vergeet een mondeling gekregen taak. | Ongeveer drie keer per week. |
| Telefonisch gemaakte overeenkomsten met de klant, worden vervolgens niet gedocumenteerd. | Ongeveer één keer per week. |
| Medewerker levert een klantonwaardige tekst aan bij een collega. Dit betreft een te korte tekst, een tekst met spellingsfouten, een tekst met vertaalfouten en/of het onjuist toepassen van een (in)formele stijl. | Dagelijks minimaal één keer. |
| Een intern communicatiebericht verloopt niet via een afgesproken communicatiekanaal. | Dagelijks minimaal één keer. |
| Een intern communicatiebericht verloopt mondeling i.p.v. een afgesproken communicatiekanaal. | Dagelijks minimaal één keer. |
| Fouten in een communicatiebericht naar een klant. Dit betreft het onjuist toepassen van een (in)formele stijl, spellingsfouten, ontbrekende gegevens en/of onjuiste gegevens. | Ongeveer één keer per week. |
| Fouten in een eindproduct naar een klant. Dit betreft een eindproduct dat (nog) niet conform de eisen van de klant is. Denk aan het onjuist toepassen van een (in)formele stijl, spellingsfouten, vertaalfouten, ontbrekende gegevens en/of onjuiste gegevens. | Ongeveer drie keer per week. |

*Figuur 10.1 Gebeurtenissen en frequenties*

**Verbatim interview**

Verdere informatie is wegens vertrouwelijkheid niet beschikbaar voor derden.

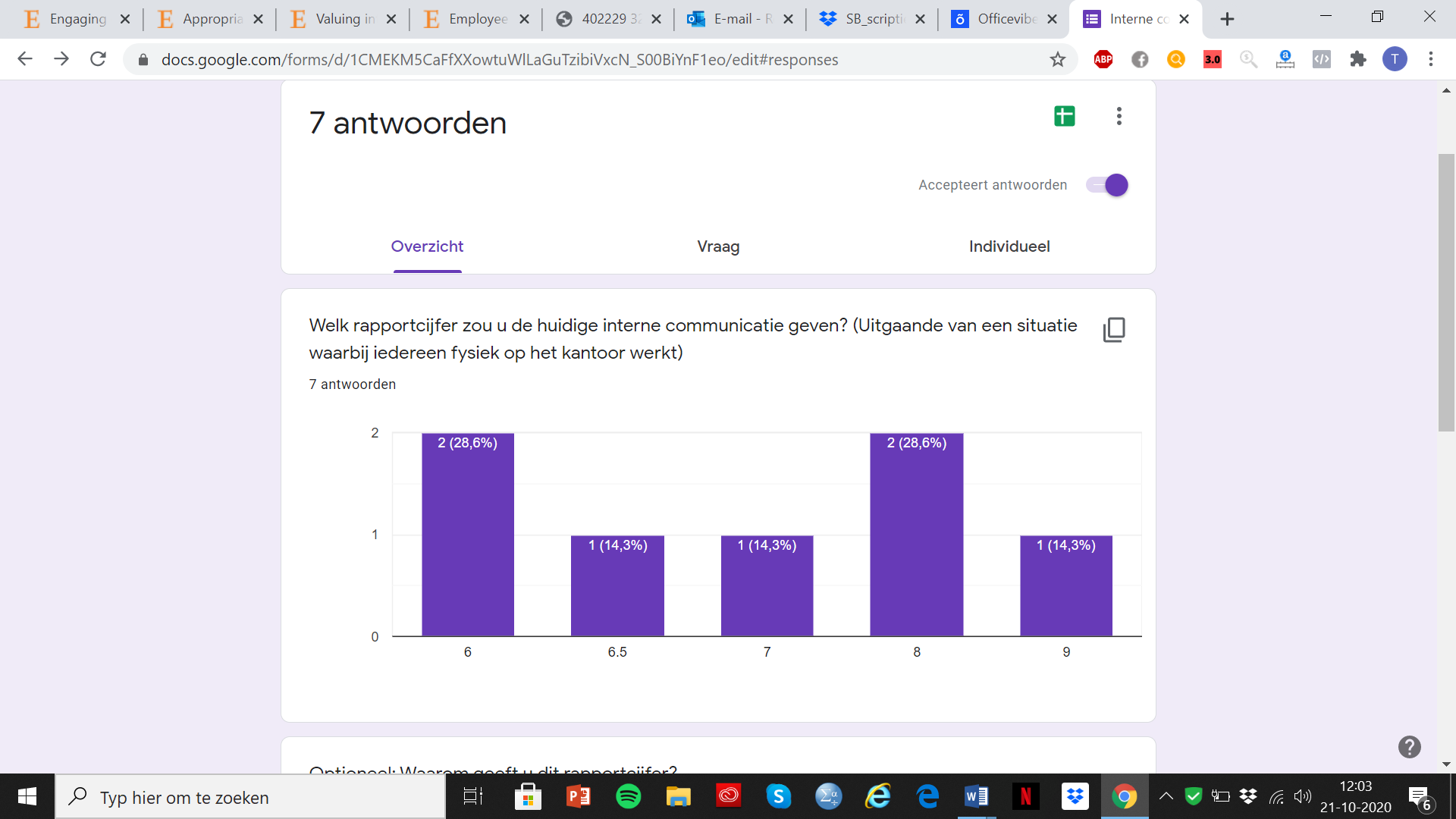
### 10.1.2 Gespreksverslagen vragenlijst vooronderzoek

Voor het vooronderzoek is er een korte vragenlijst verstuurd naar alle werknemers van Organisatie x. Ook de pasgeleden aangenomen stagiaires zijn meegenomen in het onderzoek. Het gespreksverslag bestaat uit de antwoorden op deze betreffende vragen. De vragenlijst is via een mail verstuurd naar de werknemers van Organisatie x. Niet alle werknemers hebben de vragenlijst ingevuld. Onderstaande gegevens zijn alleen gebaseerd op de ingevulde vragenlijsten.

**Topic guide**

**Naam:    
Functie:**

1. **Hoe ziet de interne communicatieomgeving van Organisatie X eruit?**
2. **Welke specifieke communicatiemiddelen gebruiken de werknemers van Organisatie X om met elkaar te communiceren?**
3. **Bestaat er binnen Organisatie X een verschil in de communicatie tussen het uitvoerende niveau en de overige werknemers?**
4. **Gaat er volgens jou iets mis in de interne informatievoorziening? Zijn er pijnpunten? (Heb je specifieke voorbeelden?)**
5. **Denk je dat jouw bovenstaande antwoord relevant is voor alle werknemers?**
6. **Wat zijn jouw gewenste verbeteringen omtrent de interne informatievoorziening binnen Organisatie X?**
7. **Overige opmerkingen?**
8. **Welke rapportcijfer geeft u de huidige interne communicatie? (anoniem)**

**Rapportcijfer huidige interne communicatie**  


**Uitkomsten vragenlijst vooronderzoek**

Verdere informatie is wegens vertrouwelijkheid niet beschikbaar voor derden.

### 10.1.3 Gespreksverslag Front-end developer 1

Het gespreksverslag bestaat uit een samenvatting van het interview. Het staat heel beknopt beschreven, maar het verslag is gebaseerd op veel uitgebreidere informatie. Alleen de relevante informatie voor het onderzoek, is meegenomen in de samenvatting. De informatie staat beschreven alsof de geïnterviewde werknemer het zelf vertelt. Het interview werd afgenomen door middel van een persoonlijk gesprek. Het onderwerp van het gesprek was communicatiemiddelen, klantcontact en onderlinge feedback.

|  |  |
| --- | --- |
|  |  |
| Respondent | Front-end developer 1 |
| Datum | 16-09-2020 |
| Locatie | Online interview via Microsoft Teams |

**Samenvatting interview**  
Verdere informatie is wegens vertrouwelijkheid niet beschikbaar voor derden.

## 10.2 Documenten, tabellen en figuren

### 10.2.1 Onderzoek medewerkerstevredenheid

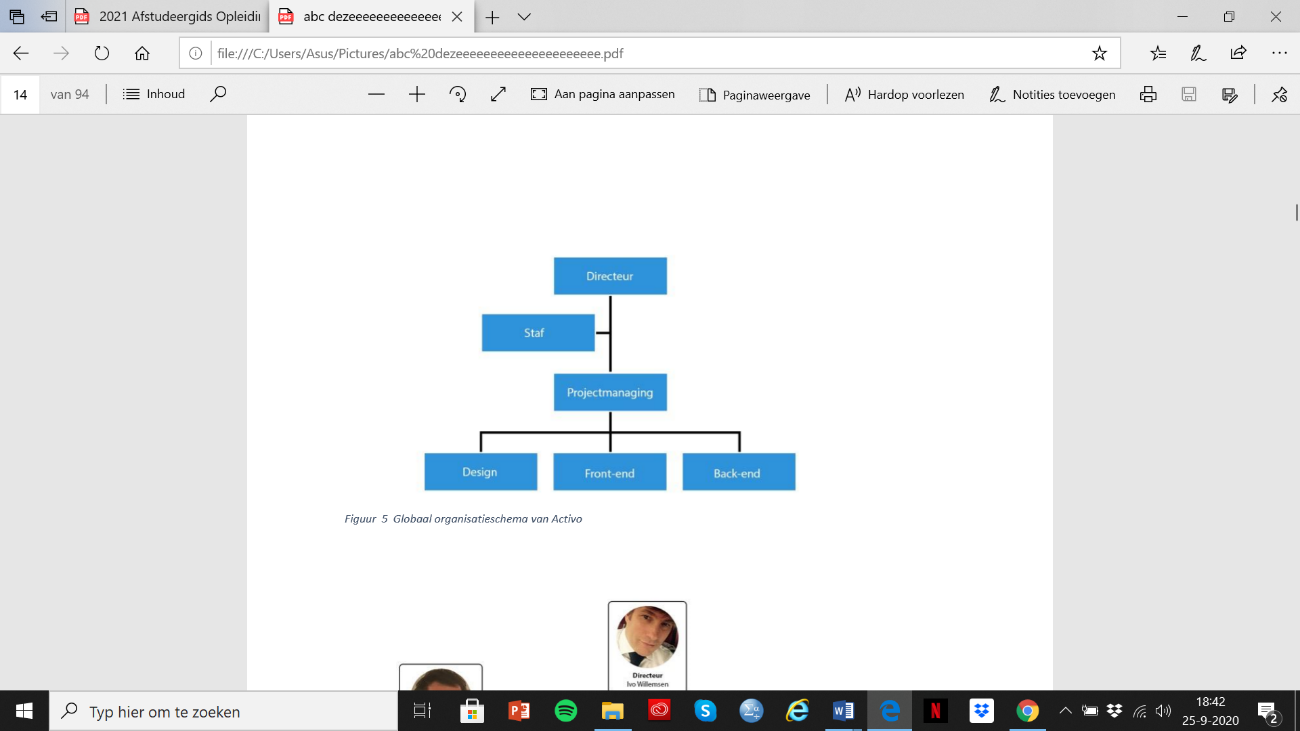
Verdere informatie is wegens vertrouwelijkheid niet beschikbaar voor derden.

### 10.2.2 Financiële gegevens

*Figuur 10.16 Jaarlijkse omzet tot 1-10-2020 (Communicatiemiddel x.com, 2020)****\*wegens vertrouwelijkheid niet beschikbaar voor derden.***

### 10.2.3 Organisatiestructuur

*Figuur 10.17 Globaal schema werkwijze organisatie (bron: Bijlage 10.1.1)*



*Figuur 10.18 Organogram Organisatie x september 2020 (bron: Bijlage 10.1.1).****\*wegens vertrouwelijkheid niet beschikbaar voor derden.***

*Figuur 10.19 Organisatie x’s main board (Organisatie x, z.d.-b)****\*wegens vertrouwelijkheid niet beschikbaar voor derden.***

*Figuur 10.20 Taken per week (Organisatie x, z.d.-b)****\*wegens vertrouwelijkheid niet beschikbaar voor derden.***

### 10.2.4 Conceptueel model

Afbeelding met tekst, kaart

Automatisch gegenereerde beschrijving*Figuur 10.21 The employee concept and internal corporate communication: a conceptual model (Welch, 2011)*

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Cognitieve betrokkenheid** | **Emotionele betrokkenheid** | **Fysieke betrokkenheid** |
| ***Absorptie*** | ***Toewijding*** | ***Vitaliteit*** |
| Het bewust/doordrongen zijn van iets. De cognitieve betrokkenheid draait om wat medewerkers weten. Zijn de medewerkers zich bewust van de bedrijfsdoelstellingen, waarden en veranderingen in het bedrijf? | De emotionele betrokkenheid betreft wat de medewerkers voelen voor de organisatie. Zijn de medewerkers toegewijd aan de organisatie? | Fysieke betrokkenheid uit zich in energiek gedrag, oftewel het hebben van een actieve houding. Vertonen de medewerkers energiek gedrag en hebben zij een actieve houding ten opzichte van hun werk? |

*Figuur 10.22 Dimensies van betrokkenheid (Welch, 2011)*

### **10.2.5 Zoekplan deskresearch**

Verdere informatie is wegens vertrouwelijkheid niet beschikbaar voor derden.

### **10.2.6 Toelichting databanken**

* **EBSCO-host:** Deze databank toont essentiële literatuur, theorieën en modellen die betrekking hebben op interne communicatie, de betrokkenheid van de medewerkers en de correlatie hiertussen.
* **HLVinden:** Deze databank toont essentiële literatuur, theorieën en modellen die betrekking hebben op interne communicatie, de betrokkenheid van de medewerkers en de correlatie hiertussen.
* **Google Scholar:** Deze databank biedt hulp bij het zoeken naar wetenschappelijke literatuur voor geschikte modellen en theorieën die betrekking hebben op interne communicatie, de betrokkenheid van de medewerkers en de correlatie hiertussen.
* **Google:** Deze databank geeft inzicht in relevante bronnen en informatie die betrekking hebben op betrokkenheid, medewerkersbetrokkenheid, interne communicatie en de correlatie hiertussen.

### **10.2.7. Aanvulling probleemstelling**

Verdere informatie is wegens vertrouwelijkheid niet beschikbaar voor derden.

### **10.2.8 Figuren Methodologie**

*Figuur 10.26 Onderzoeksmethode deelvragen*

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Deelvraag | Doelgroep | Onderzoeksmethode |
| *Hoe verloopt de huidige interne informatievoorziening?* | Medewerkers en management | Deskresearch en kwalitatief onderzoek |
| *Wat is de gewenste interne informatievoorziening volgens het management van Organisatie x?* | Management | Kwalitatief onderzoek |
| *Wat is de gewenste interne informatievoorziening volgens de werknemers van Organisatie x?* | Medewerkers | Kwalitatief onderzoek |

*Figuur 10.27 Onderzoeksmethode hypotheses*

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Hypothese | Doelgroep | Onderzoeksmethode |
| *Als de organisatie de betrokkenheid wil vergroten, moet de organisatie rekening houden met de wensen en behoeften van de werknemers omtrent de interne informatievoorziening.* | Medewerkers | Kwalitatief onderzoek |
| *Als de organisatie de betrokkenheid wil vergroten, moet de organisatie duidelijke interne boodschappen communiceren vanuit het management naar de werknemers.* | Medewerkers | Kwalitatief onderzoek |
| *Als de organisatie de interne communicatie instelt op het creëren van bewustzijn over de organisatiedoelen, waarden en de veranderende organisatie, dan zal de betrokkenheid van de werknemers toenemen.* | Medewerkers | Kwalitatief onderzoek |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Resp. Nr. | Functie | Geslacht | Jaren dienstverband Organisatie x |
| 1 | Directeur | Man | >1 Jaar |
| 2 | Werknemer | Vrouw | <1 jaar |
| 3 | Werknemer | Vrouw | >1 Jaar |
| 4 | Werknemer | Vrouw | >1 Jaar |
| 5 | Werknemer | Man | <1 jaar |
| 6 | Werknemer | Man | <1 jaar |
| 7 | Werknemer | Man | >1 Jaar |
| 8 | Werknemer | Man | >1 Jaar |
| 9 | Werknemer | Man | >1 Jaar |
| 10 | Werknemer | Man | >1 Jaar |
| 11 | Werknemer | Man | >1 Jaar |
| 12 | Werknemer | Man | >1 Jaar |

*Figuur 10.28 Respondentenschema*

*Figuur 10.29 Operationalisatie begrippen*

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| *Deelproblemen en hypotheses* | Begrippen | Onderdeel | Vraagnummer |
| Als de organisatie de betrokkenheid wil vergroten, moet de organisatie rekening houden met de wensen en behoeften van de werknemers omtrent de interne informatievoorziening. | Interne communicatie, bewustzijn, (cognitieve) betrokkenheid, informatiewensen en behoeften | Topic guide inclusief card sorting & CSQ | 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 40, 41, 57, 58 (Bijlage 10.3.1) |
| Als de organisatie de betrokkenheid wil vergroten, moet de organisatie duidelijke interne boodschappen communiceren vanuit het management naar de werknemers. | Interne communicatie, bewustzijn, (cognitieve) betrokkenheid, informatiewensen en behoeften | Topic guide inclusief card sorting | 20, 39, 40, 41, 49, 50, 51. 52, 53 (Bijlage 10.3.1) |
| Als de organisatie de interne communicatie instelt op het creëren van bewustzijn over de organisatiedoelen, waarden en de veranderende organisatie, dan zal de betrokkenheid van de werknemers toenemen. | Interne communicatie, bewustzijn, (cognitieve) betrokkenheid | Topic guide inclusief UWES | 42, 43, 44, 45, 46, 47, 48, 50, 54, 55, 56 (Bijlage 10.3.1)  24, 25, 26, 27, 28, 29, 30 (Bijlage 10.3.2) |
| Hoe verloopt de huidige interne informatievoorziening? | Interne communicatie | Zoekplan & topic guide | 16, 17, 18, 19, 24. 26, 28, 29, 30, 34, 36, 40, 49, 51, 52, 57 (Bijlage 10.3.1)  5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 14, 16, 17, 18, 19, 22, 23, 32, 37 (Bijlage 10.3.2) |
| Wat is de gewenste interne informatievoorziening volgens het management van Organisatie x? | Interne communicatie, informatiewensen en behoeften | Topic guide inclusief card sorting & CSQ | 1, 2, 3, 4, 9, 13, 15, 16, 19, 20, 21, 22, 23 (Bijlage 10.3.2) |
| Wat is de gewenste interne informatievoorziening volgens de werknemers van Organisatie x? | Interne communicatie, informatiewensen en behoeften | Topic guide inclusief card sorting & CSQ | 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 20, 21, 22, 23, 23, 25, 26, 27, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 40, 41 (Bijlage 10.3.1) |

## **10.3 Kwalitatief onderzoek**

### **10.3.1 Topic guide medewerkers**

Introductie  
Om de betreffende respondent in te leiden in het interview en op zijn of haar gemak te stellen, volgt eerst een introductie door de onderzoeker. De onderzoeker stel zichzelf voor, legt het onderzoek uit en beschrijft de onderwerpen van het interview. Verder benadrukt de onderzoeker de anonimiteit en vraagt om goedkeuring voor een geluidsopname. Tot slot bespreekt de onderzoeker de screeningseisen met de respondent.

Communication Satisfaction Questionnaire *Hieronder staan verschillende factoren die verbonden zijn aan de tevredenheid van interne communicatie. Geef per stelling aan hoe tevreden u bent met de hoeveelheid en/of de kwaliteit van communicatie door het juiste nummer te omcirkelen. 1 = Zeer ontevreden, 2 = Ontevreden, 3 = Beetje ontevreden, 4 = Geen mening, 5 = Beetje tevreden, 6 = Tevreden, 7 = Zeer tevreden*

**Corporate informatie**

1. Informatie over het beleid en de doelstellingen van mijn afdeling 1 2 3 4 5 6 7
2. Informatie over wat er van mij verwacht wordt in mijn werk 1 2 3 4 5 6 7
3. Informatie over het beleid en doelstellingen van de organisatie 1 2 3 4 5 6 7
4. Informatie over de veranderingen binnen de organisatie 1 2 3 4 5 6 7
5. Informatie over de prestaties en/of mislukkingen van de organisatie 1 2 3 4 5 6 7

**Communicatie met het management**

1. De mate waarin het management aandacht voor mij heeft 1 2 3 4 5 6 7

**Persoonlijke feedback**

1. Informatie over hoe ik mijn werk doe in vergelijking met anderen 1 2 3 4 5 6 7
2. Informatie over hoe ik word beoordeeld 1 2 3 4 5 6 7
3. De mate waarin het management de problemen van het personeel kent 1 2 3 4 5 6 7

**Communicatieklimaat**

1. De mate waarin de communicatie binnen de organisatie me stimuleert 1 2 3 4 5 6 7 om haar bedrijfsdoelen te verwezenlijken
2. De mate waarin ik op tijd informatie ontvang die ik nodig heb om 1 2 3 4 5 6 7 mijn werkzaamheden uit te voeren
3. De mate waarin de communicatie binnen de organisatie interessant en nuttig is   
    1 2 3 4 5 6 7
4. De mate waarin vergaderingen en overleggen goed georganiseerd zijn 1 2 3 4 5 6 7
5. De mate waarin geschreven instructies en verslagen duidelijk en beknopt zijn   
    1 2 3 4 5 6 7
6. De mate waarin de standaard manier van communiceren aangepast kan 1 2 3 4 5 6 7 worden bij stresssituaties

**Interne communicatie management**

16. Welke interne boodschappen ontvangt u van het management?

1. Hoe vaak ontvangt deze interne boodschappen van het management?
2. Via welke communicatiekanalen ontvangt u meestal deze interne boodschappen?
3. Welke interne communicatiemiddelen gebruikt het management verder?
4. Als u een boodschap ontvangt van het managementteam, is deze dan altijd relevant voor u?
5. Hoe wenst u interne boodschappen van het management te ontvangen?
6. Hoe vaak wenst u boodschappen te ontvangen van het managementteam?
7. Wat voor boodschappen wenst u te ontvangen van het management?
8. Hoe ervaart u de huidige interne communicatie tussen het management en de medewerkers?
9. Wat zijn jouw gewenste verbeteringen omtrent de interne communicatie tussen het management en de medewerkers?
10. Wat gaat er juist goed op het gebied van interne communicatie tussen het management en de medewerkers?
11. Hoe zou u de ideale interne communicatie tussen management en medewerkers beschrijven? Denk hierbij aan uw wensen en behoeften op dit gebied.

**Interne communicatie medewerkers**

1. Welke interne boodschappen verstuurd u naar collega’s?
2. Welke interne boodschappen ontvangt u van collega’s?
3. Via welke communicatiekanalen communiceert u met collega’s?
4. Hoe wenst u interne boodschappen van collega’s te ontvangen?
5. Hoe vaak wenst u boodschappen te ontvangen van collega’s?
6. Wat voor boodschappen wenst u te ontvangen van collega’s?
7. Hoe ervaart u de huidige interne communicatie tussen de medewerkers?
8. Wat zijn jouw gewenste verbeteringen omtrent de interne informatievoorziening tussen de medewerkers?
9. Wat gaat er juist goed op het gebied van interne communicatie tussen de medewerkers?
10. Hoe zou u de ideale interne communicatie omschrijven tussen de medewerkers? Denk hierbij aan uw wensen en behoeften op dit gebied.

**Card sorting**

1. Leg de huidige interne communicatiemiddelen op volgorde van voorkeur voor de communicatie tussen medewerkers. (Indien u eigen communicatiemiddelen toevoegt, de vraag twee keer beantwoorden)
2. Leg de huidige interne communicatiemiddelen op volgorde van voorkeur voor de communicatie vanuit het management. (Indien u eigen communicatiemiddelen toevoegt, de vraag twee keer beantwoorden)
3. Wat vindt u van de huidige interne communicatiemiddelen? Uitleggen per medium.
4. Zou u nieuwe communicatiemiddelen willen gebruiken tijdens uw werkzaamheden en waarom?

**Utrecht Work Engagement Scale**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Cognitieve betrokkenheid** | 0  Nooit | 1  Sporadisch (een paar keer per jaar of minder) | 2  Af en toe (eens per maand of minder) | 3  Regelmatig  (een paar keer per maand) | 4  Dikwijls  (eens per week) | 5  Zeer dikwijls  (een paar keer per week) |
| 42. Als ik aan het werk ben, dan vliegt de tijd voorbij. |  |  |  |  |  |  |
| 43. Als ik werk vergeet ik alle andere dingen om me heen. |  |  |  |  |  |  |
| 44. Wanneer ik heel intensief aan het werk ben, voel ik mij gelukkig. |  |  |  |  |  |  |
| 45. Ik ga helemaal op in mijn werk. |  |  |  |  |  |  |
| 46. Mijn werk brengt mij in vervoering. |  |  |  |  |  |  |
| 47. Ik kan mij moeilijk van mijn werk losmaken. |  |  |  |  |  |  |
| 48. Ik ken mijn plek in de organisatie. |  |  |  |  |  |  |

**Betrokkenheid**

49. In welke mate bent u zich bewust van de afspraken en richtlijnen omtrent de interne informatievoorziening?

50. Zou uw bewustzijn over de afspraken en richtlijnen omtrent de interne informatievoorziening toenemen als Organisatie x hier in de interne communicatie vanuit het management meer aandacht aan besteedt?

51. In welke mate vindt u dat de interne boodschappen vanuit het management duidelijk zijn?

52. In welke mate bent u bekend met de doelstellingen van de organisatie, ontwikkelingen en activiteiten en waar de organisatie naartoe werkt?

53. Zou u meer kennis hebben over de doelstellingen, ontwikkelingen, activiteiten en waar de organisatie naartoe werkt, bij een verduidelijking van de interne boodschappen?

54. Als Organisatie x in de interne communicatie vanuit het management meer aandacht besteedt aan de doelstellingen van de organisatie, zou u zich dan meer betrokken voelen bij de organisatie?

55. Als Organisatie x in de interne communicatie vanuit het management meer aandacht besteedt aan de waarden van de organisatie, zou u zich dan meer betrokken voelen bij de organisatie?

56. Als Organisatie x in de interne communicatie vanuit het management meer aandacht besteedt aan de veranderingen in de organisatie, zou u zich dan meer betrokken voelen bij de organisatie?

57. In welke mate vindt u dat Organisatie x rekening houdt met uw wensen en behoeften omtrent de interne informatievoorziening?

58. Als de organisatie u meer inspraak geeft omtrent de interne informatievoorziening, zou u zich dan meer betrokken voelen bij de organisatie?

**Afsluiting**

59. Heeft u nog vragen of opmerkingen?

### 10.3.2 Topic guide management

Introductie  
Om de betreffende respondent in te leiden in het interview en op zijn of haar gemak te stellen, volgt eerst een introductie door de onderzoeker. De onderzoeker stel zichzelf voor, legt het onderzoek uit en beschrijft de onderwerpen van het interview. Verder benadrukt de onderzoeker de anonimiteit en vraagt om goedkeuring voor een geluidsopname. Tot slot bespreekt de onderzoeker de screeningseisen met de respondent.

Communication Satisfaction Questionnaire *Hieronder staan verschillende factoren die verbonden zijn aan de tevredenheid van interne communicatie. Geef per stelling aan hoe tevreden u bent met de hoeveelheid en/of de kwaliteit van communicatie door het juiste nummer te omcirkelen. 1 = Zeer ontevreden, 2 = Ontevreden, 3 = Beetje ontevreden, 4 = Geen mening, 5 = Beetje tevreden, 6 = Tevreden, 7 = Zeer tevreden*

**Communicatie met personeel**

1. De mate waarin medewerkers luisteren naar aanwijzingen van bovenaf 1 2 3 4 5 6 7
2. De mate waarin medewerkers mij voorzien van informatie wanneer ik   
   dat nodig heb 1 2 3 4 5 6 7
3. De mate waarin mijn medewerkers ontvankelijk zijn voor evaluaties,  
   suggesties en kritiek van bovenaf 1 2 3 4 5 6 7
4. De mate waarin mijn groep collega’s met elkaar overweg kan 1 2 3 4 5 6 7

**Interne communicatie management**

1. Wat voor interne boodschappen stuurt u naar de medewerkers?
2. Hoe vaak stuurt u interne boodschappen naar de medewerkers?
3. Via welk kanaal/welke kanalen stuurt u deze boodschappen?
4. Welke interne communicatiemiddelen gebruikt u nog meer?
5. Hoe wenst u interne boodschappen te versturen?
6. Ontvangt u vaak reacties van medewerkers op uw boodschappen?
7. Via welke kanalen reageren zij dan?
8. Hoe ervaart u de huidige interne communicatie tussen het management en de medewerkers?
9. Wat zijn jouw gewenste verbeteringen omtrent de interne informatievoorziening tussen het management en de medewerkers?
10. Wat gaat er juist goed op het gebied van interne communicatie tussen het management en de medewerkers?
11. Hoe zou u de ideale interne communicatie omschrijven tussen management en medewerkers? Denk hierbij aan uw wensen en behoeften op dit gebied.
12. Wat zijn belangrijke ontwikkelingen en activiteiten die u wil communiceren richting de medewerkers aan de hand van interne communicatie?
13. Bent u van mening dat u voldoende communiceert naar de medewerkers?
14. Bent u van mening dat u de medewerkers voldoende inspraak geeft?
15. Op welke manier denkt u dat interne communicatie hieraan kan bijdragen?

**Card sorting**

1. Leg de huidige interne communicatiemiddelen op volgorde van voorkeur voor de communicatie tussen medewerkers. (Indien u eigen communicatiemiddelen toevoegt, de vraag twee keer beantwoorden)
2. Leg de huidige interne communicatiemiddelen op volgorde van voorkeur voor de communicatie tussen het management en de medewerkers. (Indien u eigen communicatiemiddelen toevoegt, de vraag twee keer beantwoorden)
3. Wat vindt u van de huidige interne communicatiemiddelen? Uitleggen per medium.
4. Zou u nieuwe communicatiemiddelen willen gebruiken tijdens uw werkzaamheden en waarom?

**Utrecht Work Engagement Scale**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Cognitieve betrokkenheid** | 0  Nooit | 1  Sporadisch (een paar keer per jaar of minder) | 2  Af en toe (eens per maand of minder) | 3  Regelmatig  (een paar keer per maand) | 4  Dikwijls  (eens per week) | 5  Zeer dikwijls  (een paar keer per week) |
| 24. Als ik aan het werk ben, dan vliegt de tijd voorbij. |  |  |  |  |  |  |
| 25. Als ik werk vergeet ik alle andere dingen om me heen. |  |  |  |  |  |  |
| 26. Wanneer ik heel intensief aan het werk ben, voel ik mij gelukkig. |  |  |  |  |  |  |
| 27. Ik ga helemaal op in mijn werk. |  |  |  |  |  |  |
| 28. Mijn werk brengt mij in vervoering. |  |  |  |  |  |  |
| 29. Ik kan mij moeilijk van mijn werk losmaken. |  |  |  |  |  |  |
| 30. Ik ken mijn plek in de organisatie. |  |  |  |  |  |  |

**Betrokkenheid**

31. Zou het bewustzijn over de afspraken en richtlijnen omtrent de interne informatievoorziening toenemen als Organisatie x hier in de interne communicatie vanuit het management meer aandacht aan besteedt?

32. In welke mate vindt u dat de interne boodschappen vanuit het management duidelijk zijn?

33. Zou het personeel meer kennis hebben over de doelstellingen, ontwikkelingen, activiteiten en waar de organisatie naartoe werkt, bij een verduidelijking van de interne boodschappen?

34. Als Organisatie x in de interne communicatie vanuit het management meer aandacht besteedt aan de doelstellingen van de organisatie, zou het personeel zich dan meer betrokken voelen bij de organisatie?

35. Als Organisatie x in de interne communicatie vanuit het management meer aandacht besteedt aan de waarden van de organisatie, zou het personeel zich dan meer betrokken voelen bij de organisatie?

36. Als Organisatie x in de interne communicatie vanuit het management meer aandacht besteedt aan de veranderingen in de organisatie, zou het personeel zich dan meer betrokken voelen bij de organisatie?

37. In welke mate vindt u dat Organisatie x rekening houdt met de wensen en behoeften van het personeel omtrent de interne informatievoorziening?

38. Als de organisatie het personeel meer inspraak geeft omtrent de interne informatievoorziening, zouden de medewerkers zich dan meer betrokken voelen bij de organisatie?   
39. Op welke manier wilt u dat medewerkers betrokken zijn bij de organisatie? **Afsluiting**

40. Heeft u nog vragen of opmerkingen?

### 10.3.3 Verbatims

Verdere informatie is wegens vertrouwelijkheid niet beschikbaar voor derden.

### 10.3.4 Analyseschema’s

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Analyseschema 1: Tevredenheid over corporate informatie (CSQ)** | | | |
|  | Resp. | Label | Quote uit verbatim |
| Werknemer | 2 | Beleid wel duidelijk, doelstellingen moet in een handboek op Wiki, prestaties en mislukkingen duidelijk besproken tijdens weekvergadering, standaard een kick-off | Ik weet niet precies wat de doelstellingen zijn, die zijn niet echt concreet omschreven. Het beleid dat is hoe de omgangsvormen zijn. Dat is wel duidelijk. Informatie over wat er van mij verwacht wordt in mijn werk is duidelijk. De doelstellingen zouden in een handboek moeten staan, vindbaar op onze Wiki. De prestaties en mislukkingen worden duidelijk tijdens de weekvergadering besproken. Er zou standaard een kick-off moeten zijn bij elk project om de verwachte moeilijkheidsgraad te bespreken, voordat een project wordt gestart. Iets gestructureerder de overdracht van projecten doen van de sales naar de projectmanagers is een verbeterpunt. |
| Werknemer | 3 | Verwachting is duidelijk, doelstellingen en beleid niet schriftelijk, prestaties en mislukkingen en veranderingen onderdeel weekvergadering | Informatie over wat er van mij verwacht wordt in mijn werk is duidelijk. Doelstellingen en beleid staat niet echt ergens op papier, ik weet dat door mondelinge communicatie. Veranderingen kan soms nog weleens vaker gecommuniceerd worden, maar in principe gaat dat wel prima. Even tijdens de vergaderingen of zo. Prestaties en mislukkingen zijn een standaard onderdeel van de maandagmeetings en woensdagmeetings. |
| Werknemer | 4 | Stappenplan voor nieuwkomers op Wiki toevoegen, tevreden over verwachting,  standaard een kick-off en kick-out, prestaties en mislukking mondeling gecommuniceerd | Ik denk dat er misschien wel een soort van stappenplan met regeltjes en stappen die je kunt volgen moet komen op de Wikipedia van Organisatie x. Dit lijkt me wel handig voor nieuwkomers en had ik wel fijn gevonden. Ik denk dat zoiets wel handig is voor nieuwkomers. Ik ben tevreden over de informatie wat er van mij verwacht wordt in mijn werk. Ik denk wat we nu soms niet hebben zijn afsluitende meetings na afronding van een project. We hebben heel veel projecten achter elkaar, maar daarna hebben we nooit echt een soort van reflectie moment. Dat is denk ik wel een leermoment om te kijken van hoe kunnen we het volgende keer nog beter doen en ontwijken we herhalende fouten. Naast een standaard kick-off meeting zou er een kick-out meeting moeten zijn voor elk project. De veranderingen worden altijd wel duidelijk gecommuniceerd op Communicatiemiddel x. Informatie over de prestaties en mislukkingen van de organisatie wordt meestal wel gedaan via mondeling contact als je op kantoor bent. |
| Werknemer | 5 | Verwachting is duidelijk, korte uitleg verwachting van tevoren is een verbeterpunt, prestaties en mislukkingen en veranderingen onderdeel weekvergadering | Ik weet wat er van mij verwacht wordt, het doel van het project en daar werk ik dan aan. Een korte uitleg wat er van je wordt verwacht als je bij Organisatie x gaat werken van tevoren is een verbeterpunt. In het begin kreeg ik wel gewoon een contract ondertekend, waarin stond wat het beleid van de organisatie zelf is. Veranderingen, prestaties en mislukkingen worden wel aangegeven als het echt belangrijk is, via Communicatiemiddel y of via de wekelijkse vergaderingen. |
| Werknemer | 6 | Rol en verwachting duidelijk, doelstellingen en beleid niet helemaal uitgelegd, concretere info in eerdere fase een verbeterpunt, tevreden over prestaties en mislukkingen en veranderingen info | De doelstellingen en het beleid is niet echt helemaal uitgelegd. Ik ken wel gewoon mijn rol in de organisatie en wat er van mij verwacht wordt. In principe ben ik wel tevreden, ik ben er een beetje ingerold. Misschien in een eerdere fase al iets meer concreter is een verbeterpunt. In een gesprek met de manager of mijn begeleider dat allemaal even toelichten of een documentje aan mij geven. Zeer tevreden over de informatie over de veranderingen, prestaties en mislukkingen binnen de organisatie. |
| Werknemer | 7 | Concrete plek zoals de Wiki voor beleid en doelstellingen is een verbetering, verwachting is duidelijk, prestaties en mislukkingen in vergadering, samenvatting managementmeetings kan geen kwaad | Informatie over het beleid en de doelstellingen is niet compleet onduidelijk, maar echt concrete informatie schiet mij nu niet te binnen. Een duidelijke plek, die ik gewoon top of mind heb zou een verbetering zijn, We hebben een soort Wiki, Wikipedia maar dan alleen van Organisatie x. Daar zou het wel passen. De Wiki wordt te weinig gebruikt, maar is een goed middel om te gebruiken. Informatie over wat er van mijn verwacht wordt in mijn werk is wel duidelijk. Af en toe af en toe een soort samenvatting van de managementmeetings zou geen kwaad kunnen. Prestaties en mislukkingen komen terug in vergaderingen. |
| Werknemer | 8 | Info over beleid en doelstellingen fijn, verwachtingen onevenredig verdeeld, veranderingen en prestaties en mislukkingen duidelijk | Informatie over het beleid en de doelstellingen van mijn afdeling is fijn. Informatie over wat er van mij verwacht wordt in mijn werk is een beetje ontevreden. De verwachtingen zijn niet helemaal evenredig verdeeld over het personeel. Ik krijg heel veel te horen van de directeur op ieder vlak. Dus voor mij is de informatie over de veranderingen, prestaties en mislukkingen heel duidelijk. |
| Werknemer | 10 | Beleid en doelstelling duidelijk maar mag meer schriftelijk via Wiki, informatie missen door cancelen meetings, prestaties en mislukkingen en veranderingen tijdens meetings | Informatie over het beleid en de doelstellingen is wel duidelijk, maar kan altijd beter. Ik heb nauw contact met de directeur, waardoor ik wel veel informatie ontvang. Het gaat nu vooral mondeling bij mij, maar ik vind dat dit wel meer schriftelijk zou mogen. Ik weet van anderen dat ze heel af en toe Wiki gebruiken, dat lijkt mij wel een handig systeem om dit soort dingen in te zetten. Al zou het wel iets meer up-to-date moeten worden dan nu. De meetings worden ook nog weleens gecanceld en dan merk je toch dat je wat informatie mist. Meer een lijn en dezelfde communicatieweg. Prestaties, mislukkingen en veranderingen worden besproken tijdens de meetings. |
| Werknemer | 11 | Beleid en doelstellingen wel duidelijk maar ontbreekt concrete plek zoals Wiki, ken rol en werkzaamheden, prestaties en mislukkingen en veranderingen tijdens meetings | Informatie over het beleid en de doelstellingen is wel duidelijk en overzichtelijk, maar er ontbreekt een beetje een concrete plek. Een handige plek om documenten terug te vinden, is de Wiki van Organisatie x. Ik ken mijn rol en werkzaamheden. De directeur communiceert de prestaties, mislukkingen veranderingen gewoon heel goed, meestal tijdens de weekvergadering. |

**Slotconclusie:** *Het beleid en doelstellingen zijn wel duidelijk, maar er ontbreekt een concrete schriftelijke plek zoals de Wikipedia van Organisatie x. De respondenten geven aan dat een stappenplan voor nieuwe werknemers ook een handige toevoeging kan zijn aan de Wikipedia van Organisatie x. De respondenten geven aan de rol en verwachtingen duidelijk te vinden, maar het instellen van een standaard kick-off en kick-out tijdens projecten is een mogelijke verbetering. Respondent 8 geeft als enige aan de verwachtingen niet evenredig verdeeld te vinden. Informatie over prestaties, mislukkingen en veranderingen is onderdeel van de weekmeetings met het gehele personeelsteam. Het cancelen van deze meetings komt af en toe voor, waardoor het personeel wat informatie mist. Respondent 7 geeft aan dat een samenvatting na afloop van de kleinere managementmeetings geen kwaad kan.*

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Analyseschema 2: Tevredenheid over de mate van aandacht van het management (CSQ)** | | | |
|  | Resp. | Label | Quote uit verbatim |
| Management | 1 | Meer dan tevreden, eigen inbreng personeel belangrijk, evaluatiegesprekken wat vaker en meer inhoudelijk, aanpassen huidig model | Ik ben meer dan tevreden over de huidige situatie, maar vind ook dat medewerkers eigen inbreng moeten kunnen geven. Snelheid is heel erg belangrijk in de branche waarin wij zitten. Soms moet iets even wachten, dan is het niet anders. Ik merk dat de mensen die langer bij Organisatie x werken, dat die wat minder ontvankelijk zijn dan mensen die korter werken bij Organisatie x. Dat heeft te maken met dingen op een bepaalde manier zijn vastgeroest. Evaluatiegesprekken mag eigenlijk wel iets meer worden en wat meer inhoudelijk. Het model met starten, stoppen en doorgaan hanteren we al drie jaar, dus het zou misschien wel aangepast kunnen worden om de kwaliteit en doelen te behalen en behouden. Het is een hechte groep waarbij iedereen elkaar opvangt. |
| Werknemer | 2 | Zeer tevreden | We hebben eigenlijk natuurlijk alleen maar de directeur. Zeer tevreden. |
| Werknemer | 3 | De directeur is betrokken. Zeer tevreden | De directeur is heel betrokken met iedereen. Komt ook wel, omdat we een klein team hebben. Zeer tevreden. |
| Werknemer | 4 | Tevreden, luistert goed | Daar ben ik tevreden over. Ik vind dat de directeur, best wel goed naar mij luistert. |
| Werknemer | 5 | Heel persoonlijk. | Gaat heel goed, heel persoonlijk. Hij vraagt af en toe of het wel goed gaat. |
| Werknemer | 6 | Heel tevreden, hij is heel betrokken | Heel tevreden daarover, hij is heel betrokken. |
| Werknemer | 7 | Tevreden, kan beter, meer consistentie | Kan wel beter, maar ik ben er wel tevreden over. Meer consistentie in vaste momenten. Het is nu een beetje sporadisch. Ik zou eens in de drie maanden, zowel individueel als gewoon met het hele team evalueren. |
| Werknemer | 8 | Zeer tevreden | Ik heb er regelmatig contact mee, dus zeer tevreden. |
| Werknemer | 9 | Zeer tevreden | Zeer tevreden. |
| Werknemer | 10 | Zeer tevreden | Zeer tevreden. |
| Werknemer | 11 | Zeer tevreden, soms te druk | Ik ben er heel tevreden over, maar soms is de directeur gewoon even te druk. |
| Werknemer | 12 | Wel tevreden, niet altijd beschikbaar | Wel tevreden, maar hij is niet altijd beschikbaar en moet ik daar op wachten. |

**Slotconclusie:** *De directeur is meer dan tevreden over de huidige situatie, maar vind ook dat de medewerkers eigen inbreng moeten kunnen geven. De directeur geeft aan dat de evaluatiegesprekken wat vaker en meer inhoudelijk zouden mogen. Ook respondent 7 veronderstelt dat er vaker evaluatiegesprekken zouden moeten plaatsvinden. Het was doorgaans duidelijk dat de respondenten tevreden zijn over de mate van aandacht die zij van het management, de directeur, ontvangen. De directeur is niet altijd beschikbaar, omdat hij soms te druk is. Respondent 7 geeft als enige aan dat het nu een beetje sporadisch verloopt en hij meer consistentie in vaste momenten zou willen.*

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Analyseschema 3: Tevredenheid over persoonlijke feedback (CSQ)** | | | |
|  | Resp. | Label | Quote uit verbatim |
| Werknemer | 3 | Ontvang regelmatig feedback, voortgangsgesprekken zijn belangrijk | Ik krijg regelmatig feedback van de directeur en je hebt ook die voortgangsgesprekken om de zoveel maanden. Soms worden deze gesprekken vergeten door het management. Vind het wel belangrijk, dat ze doorgaan. Ik denk dat er meer speelt op de werkvloer, dan waar de directeur zich bewust van is. Bij meer gesprekken tussen het personeel en de directeur, dan weet je ook meer van elkaars problemen. |
| Werknemer | 4 | Wel tevreden, consistent projecten bekijken bij maandagmeetings, duidlijkere deadlines en prioriteiten | Wel tevreden, maar kan beter. Vroeger deden we weleens tijdens de maandagmeetings alle projecten bekijken, dat moet terug. Soms heb ik geen idee waar andere eigenlijk mee bezig zijn of hebben opgeleverd. |
| Werknemer | 7 | Feedback duidelijk tijdens voortgangsgesprekken, meer contactmomenten is een verbeterpunt | Feedback komt wel duidelijk naar voren tijdens de voortgangsgesprekken. Meer contactmomenten, zoals die voortgangsgesprekken is een verbeterpunt. Meer mate van feedback, op een wat duidelijker manier dan nu het geval is. Het moet een belangrijker aspect worden. |
| Werknemer | 8 | Beetje ontevreden over de kennis van problemen door de manager, andere vraagstelling en frequenter zijn verbeterpunten | Ik ben een beetje ontevreden over de mate waarin het management de problemen van het personeel kent. Ik denk aan de hand van een andere vraagstelling bij evaluatiegesprekken, dat hij meer informatie zou kunnen ontvangen. Ik denk vanuit het management gezien, dat iedere drie maanden wel prima is. Maar wel dat je nog een soort van tussengesprekken hebt, een iets kleiner gesprekje. |
| Werknemer | 10 | Gewoon goede wederzijdse feedback, tijdens teammeetings en evaluatiegesprekken, belangrijk aspect | Hij geeft mij wel gewoon goed feedback en ik hem. Voor de feedback op het personeel heb je teammeetings en evaluatiegesprekken waar dit naar voren komt. Maar ook de directeur die even persoonlijk contact zoekt met de mensen. Is alleen wel zo, dat door de drukte t wellicht een iets minder belangrijk aspect wordt. Terwijl ik vind dat je hier altijd aandacht aan zou moeten blijven geven. |
| Werknemer | 11 | Wel tevreden, beter bij duidelijkere info, een document en consistente feedbackmomentjes | Ik ben wel tevreden over de feedback die ik krijg. Het zou nog beter kunnen als er dan iets meer duidelijkere informatie over zou zijn. Bijvoorbeeld een document. Vaste consistente momentjes voor feedback aan elkaar geven of zo. Je hebt natuurlijk die voortgangsgesprekken, maar dat daar zit soms maandenlang tussen. |

***Slotconclusie:*** *Over het algemeen zijn de respondenten tevreden over de persoonlijke feedback van de manager, maar het kan altijd beter. Feedback moet een belangrijker aspect worden tijdens onder andere de teammeetings. De respondenten geven aan behoefte te hebben aan duidelijkere communicatie omtrent feedback en vaste consistente feedbackmomentjes. Respondenten 3 en 8 geven aan dat bij meer contactmomenten de mate waarin de manager de problemen van het personeel kent zal toenemen.*

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Analyseschema 4: Tevredenheid over het communicatieklimaat** | | | |
|  | Resp. | Label | Quote uit verbatim |
| Werknemer | 2 | Bedrijfsdoelen onbekend, wellicht op Wiki, tevreden over tijdige info en inhoud, tevreden over vergaderingen, instructies duidelijk en beknopt | Ik weet niet wat de bedrijfsdoelen zijn. Als ik weet wat de bedrijfsdoelen zijn, en die verwezenlijkt worden, dan weet ik ook of ik gestimuleerd word om daaraan mee te helpen. Wellicht op de Wikipedia van Organisatie x. Ik ben tevreden over de mate waarin op tijd informatie ontvang, maar het kan geperfectioneerd geworden. Als ik puur kijk naar communicatie die van belang is voor de werkzaamheden, dan ben ik daar zeer tevreden over. Zeer tevreden over de vergaderingen. We hebben natuurlijk een hele duidelijke agenda en iedere twee weken een andere voorzitter en notulist. Heel soms als het druk is vervallen die meetings, omdat iedereen dat uur dan goed kan gebruiken. Instructies zijn eigenlijk wel altijd duidelijk en beknopt. Iedereen blijft dan wel gewoon op een normale manier met elkaar communiceren. |
| Werknemer | 3 | Tevreden over bedrijfsdoelen communicatie, tevreden over tijdige info, consequenties bij afspraken een verbeterpunt, info altijd nuttig, vergaderingen verlopen prima, taakinstructies iets te beknopt, fouten bij stressweken | Tevreden over de communicatie omtrent bedrijfsdoelen, al kan het voor een deel persoonsgebonden zijn. Tevreden over de mate waarin ik op tijd informatie ontvang. Als je iets afspreekt, ook die afspraken nakomen is een verbeterpunt. Ik denk dat met name de beginafspraken, dat die er wel zijn. Die staan als het goed is in de projectomschrijving, dus dan gaat het uiteindelijk om gaat om de consequenties. Informatie is altijd nuttig. Tuurlijk is het soms informeel, maar dat stoort mij niet. De vergaderingen verlopen ook altijd prima, ben daar gewoon tevreden over. Dus voor beiden een zeven. In principe zijn de taakinstructies wel altijd beknopt, je zou kunnen zeggen soms zelf iets te beknopt. Zou wel iets uitgebreider kunnen. Met stressweken gaan er echt wel dingen fout. Taken worden vergeten of iemand komt met een lastminute taakje. Uiteindelijk wordt het wel opgelost, maar zijn wel echt hele stressvolle dagen dan. |
| Werknemer | 4 | Late informatie door klant, communicatie altijd relevant, project review bij vergadering een verbeterpunt, duidelijkheid instructies afhankelijk persoon, bij drukte dingen vergeten | We zijn de stille motor. Je wil niet dus dat de klanten lawaai gaan zitten maken dat iets niet werkt. Dan ben je wel altijd gedreven om ervoor te zorgen dat dat het beste is wat je kan maken. Ik heb soms wel inderdaad dat ik heel laat informatie krijg, maar dan ligt het aan de klant die iets te laat oplevert, waardoor wij het niet kunnen uitvoeren. Ik denk dat de communicatie altijd wel relevant is, de splitsing van werk en privé is er gewoon. Ik denk dus als je nog een soort van project review bij vergaderingen doet, dan zeer tevreden. De duidelijkheid van de instructies is een beetje afhankelijk van wie wat komt. Als het bijvoorbeeld van de directeur komt, dan wordt er heel vaag in mijn taak gezet op Communicatiemiddel x. En als dat van een projectmanager is, dan is het meestal wel duidelijk heel uitgebreid beschreven wat ik moet doen. Ik denk tussen vijf en zes. Ik denk met de situatie als het echt heel druk is, dat ik wel merk dat ze eigenlijk soms vergeten dingen te communiceren of uit te leggen. |
| Werknemer | 5 | Tevreden over waardering, communicatie meestal werkgerelateerd, vergaderingen verlopen goed, soms te onduidelijke info in Communicatiemiddel x, bij drukkere weken latere responstijd | Als ik aan geef aan dat ik klaar ben. Dan krijg ik een reactie bijvoorbeeld even een emoticon met een duimpje. Ben er tevreden over. Meestal is de communicatie werkgerelateerde dingen. De vergaderingen verlopen altijd gewoon goed. Ik ontvang die taakbeschrijvingen meestal in Communicatiemiddel x, in de planner. En soms staat het er een beetje te onduidelijk in of is het iets te weinig informatie. Dat moet je dan extra aanvragen. Er waren weleens drukkere weken maar de communicatie ging wel goed. Je krijgt dan wel later antwoord op je vragen, maar uiteindelijk krijg je wel antwoord. |
| Werknemer | 6 | Waardering voor resultaten, communicatie doelstellingen kan beter, zeer tevreden over vergaderingen, klein verslagje met taken en instructies wel handig, bij stress latere responstijd maar zelfde kwaliteit | Ik merk wel een zekere vorm van waardering als je iets af hebt, dus voor je resultaten. Die doelstellingen van Organisatie x zouden wel iets beter gecommuniceerd kunnen worden. Ja tuurlijk communiceer je ook informeel naar elkaar, maar vooral buiten werktijd. Het gaat het allemaal wel goed en is het taakgericht. Zeer tevreden over vergaderingen. Ik ben er nu door de verloop wel achter gekomen hoe alles verloopt. Maar wellicht was een klein verslagje wel handig geweest. Het is wel handig op papier even een kort verslagje met dit ga je allemaal doen en als je vragen hebt kan je die en die benaderen. De communicatie verloopt bij stress slomer, maar de kwaliteit blijft hetzelfde. |
| Werknemer | 7 | Doelstellingen op Wiki een verbeterpunt, communicatie best wel vaak kort van te voren, duidelijkere prioriteiten binnen Communicatiemiddel x, vergaderingen wel acceptabel, betere ondergrens aan handvat documenten, communicatie is essentieel tijdens drukte | Duidelijke doelstellingen op de Wiki is een verbeterpunt. Voor mijn gevoel is die Wiki niet helemaal up-to-date, maar het is wel een fijn systeem. Communicatie is best wel vaak kort van tevoren. Wisselt natuurlijk over wat voor informatie het over gaat, maar het kan aan de klant liggen, de sales die een spoedproject aannemen of dat het te lang blijft liggen bij de directeur. Op zo'n moment mist duidelijke informatie over afspraken, deadlines en prioriteiten weleens. Het kan best zijn dat het op de planning staat, maar dat ik niet weet dat daar gewoon zo op is gezet. Er zit weinig eenheid en consistentie in. Er moet iets komen binnen Communicatiemiddel x waarbij je de planning beter bespreekt of als er een onduidelijke deadline is. De prioriteiten komen minder goed naar voren nu. De organisatie communiceert niet heel veel onzin. De vergaderingen zijn wel acceptabel. Er zou wel een betere ondergrens kunnen zitten aan de kwaliteit van handvat documenten. Het wisselt per persoon, situatie of een taak of wat het dan ook is, maar het kan best wel een wisselen wat de inhoud van deze documenten is. Geplande taken in Communicatiemiddel x is een soort van basisgrens tijdens stress. Maar verder vergaderingen en een kick-off wordt dan al snel losgelaten. Dan gaan we even terug naar het meest essentiële delen. Die meetings moet je hoe dan ook gewoon doen. Ik denk alleen al daaraan vasthouden helpt enorm. Wellicht in een afgeslankte versie introduceren, maar dat dat niet in één keer van alles naar niets gaat. Als het druk is, is juist communicatie heel belangrijk. Communicatie is dan essentieel. |
| Werknemer | 8 | Alle info draagt iets bij, vergaderingen verlopen goed maar structuur kan beter, taakverdeling collega’s onderling laat nog weleens te wensen over, bij stress projectmanagers laten plannen | Het komt heel erg vaak voor, dat iemand een paar dagen te laat is met opleveren, maar de deadline wordt dan niet verplaatst, waardoor je heel veel te doen gaat krijgen in een korte periode en dat had voorkomen kunnen worden. Alle informatie draagt iets bij, De structuur van vergaderingen kan beter, afspraak is afspraak qua tijd. Maar de vergaderingen verlopen goed. Soms geven collega’s onderling ook taken, dat laat nog weleens te wensen over. Over de instructies van projectmanagers ben ik zeer tevreden. Op het moment dat er stress is, dan gaat het management zich bijvoorbeeld met projecten gaat bemoeien. Dan worden er dingen dubbel gedaan of dingen die helemaal niet nodig zijn. Zou eigenlijk gedaan moeten worden door de projectmanagers. |
| Werknemer | 10 | Resultaten geven voldoening, doelstellingen een mondeling ding, schriftelijk op Wiki een verbeterpunt, klanten oorzaak van communicatie kort van te voren maar wel beter afstemmen, communicatie altijd nuttig en tevreden over vergaderingen, communicatie blijft belangrijk hoe druk het ook is | Ik vind dat Organisatie x mij wel stimuleert om hard te werken. En de resultaten geven achteraf ook wel voldoening. Die doelstellingen staan niet echt ergens, dat is meer een mondeling ding. Het zou schriftelijk kort genoteerd kunnen worden en dit dan ergens neerzetten op bijvoorbeeld de Wiki van Organisatie x. Het komt soms weleens voor dat communicatie te kort van tevoren is, maar de klanten zijn daar een grote oorzaak van. Maar dan zouden we die moeten weigeren of dit beter op elkaar afstemmen of zo. Nu gaat je huidige planning soms mis, doordat er opeens allemaal kleine opdrachtjes bijkomen. Communicatie is altijd nuttig en zeer tevreden over vergaderingen. Mensen willen niet gestoord worden en focussen zich eigenlijk alleen op zichzelf. Ik denk dat het toch handig is om even met elkaar te zitten of ieder geval bij elkaar ff te checken hoe het gaat. Om fouten te voorkomen. Blijft belangrijk, hoe druk het ook is. |
| Werknemer | 11 | Project afronden geeft voldoening, in drukke weken overlappen dingen en extra kleine taakjes, info altijd nuttig en relevant, bij stress te late communicatie | Als je succesvol een project afrond, geeft dat voldoening. Het komt zeker in drukke weken weleens voor dat dat er dingen overlappen en ik kleine extra taakjes krijg. De informatie is altijd nuttig en relevant. Dat heeft eigenlijk te maken met wat ik net al eerder aan gaf. Op het moment dat er hele drukke, stressvolle dagen of weken zijn, dan komt het nog weleens voor dat ik te laat informatie ontvang. Maar dat is geen wekelijks verschijnsel. |

**Slotconclusie:** *Over het algemeen geven de respondenten aan dat Organisatie x de werknemers stimuleert om hard te werken. Het behalen van resultaten, zoals het afronden van een project, geeft voldoening. De organisatie communiceert de doelstellingen met name mondeling. Respondenten 2, 7 en 10 geven aan dat het schriftelijk noteren van de doelstellingen op de Wikipedia van Organisatie x een verbeterpunt kan zijn. De interne informatie is meestal relevant, nuttig en werkgerelateerd. Vergaderingen verlopen prima. Respondent 4 geeft aan dat het standaard behandelen van een project review bij vergaderingen een verbeterpunt kan zijn. Over de mate waarin geschreven instructies duidelijk en beknopt zijn, liepen de meningen uiteen. De mate van tevredenheid verschilt per situatie en de verzender van de boodschap. Respondent 7 geeft aan dat een ondergrens voor de kwaliteit van handvat documenten een verbetering kan zijn. Het was doorgaans duidelijk dat het niet tijdig ontvangen van communicatie voornamelijk te maken heeft met te late communicatie door klanten van Organisatie x en stress. Er wordt op zo’n moment weleens duidelijke informatie over afspraken, deadlines en prioriteiten gemist. Respondent 10 geeft aan dat dit onderling afgestemd moet worden binnen het personeelsteam. Het komt in stressvolle weken weleens voor dat meetings gecanceld worden. Uit het analyseschema blijkt dat er tijdens stressvolle periodes dingen vergeten worden gecommuniceerd of uitgelegd. De respondenten geven aan dat juist in stressvolle weken consistente communicatie essentieel is, om fouten te voorkomen. Respondent 8 geeft aan dat tijdens stressvolle periodes het management zich gaat bemoeien met het projectmanagement. Respondent 8 prefereert om deze taken altijd te laten uitvoeren door de projectmanagers.*

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Analyseschema 5: Verloop huidige interne informatievoorziening tussen het management en het personeel** | | | |
|  | Resp. | Label | Quote uit verbatim |
| Management | 1 | Reilen en zeilen tijdens weekmeetings en evaluatiegesprekken, taakverdeling individueel, dagelijks,  met name mondeling maar schriftelijk via Communicatiemiddel x, verzenden en ontvangen zelfde middel | Het reilen en zeilen communiceer ik de tijdens weekmeetings. Ook bespreek ik dit tijdens de evaluatiegesprekken. Daarnaast communiceer ik op individueel niveau een taakverdeling, dit gebeurt dagelijks. Veel mondeling en daarnaast ook wel veel schriftelijk, via het platform Communicatiemiddel x. Als ik het mondeling toelicht de boodschappen, dan is het antwoord ook vaak mondeling. Hetzelfde geldt voor de mail. De manier waar ik het via verzendt, komt het ook vaak terug. Op het reilen en zeilen van niveau nemen mensen die kennis wel gewoon vaak aan. Maar voor een aantal medewerkers zoals respondent 7 en respondent 8 geldt dat zij dit nog met mij bespreken tijdens managementvergaderingen. |
| Werknemer | 2 | Nieuwe projecten en ontwikkelingen en advies,  meestal bellen of mondeling | De manager communiceert naar mij over nieuwe projecten, over hoe het gaat, over ontwikkelingen binnen het bedrijf. Soms ook advies over bepaalde dingen. Als ik thuis werk via de telefoon. Dan bellen. En anders gewoon hier in real life. En heel soms e-mail of WhatsApp, maar eigenlijk meestal bellen of mondeling. |
| Werknemer | 3 | Dagelijks, alles, via telefoon en anders Communicatiemiddel y of WhatsApp. op kantoor mondeling | Ja eigenlijk communiceert hij alles. Ik heb dagelijks contact met hem. Via de telefoon, dus bellen. En anders Communicatiemiddel y en WhatsApp. Op kantoor zou het meest gehanteerde communicatiemiddel mondeling zijn. |
| Werknemer | 5 | Elke dag, werkgerelateerd,  na Communicatiemiddel y, WhatsApp, Mail voor bestanden | In Communicatiemiddel y heb je altijd een gedeelte van algemeen. Dat is dan altijd werkgerelateerd. Dit gaat misschien niet goed of dit moet er aangepast worden. Gewoon elke dag. Verder mail of WhatsApp. Mmm ja, mail is, denk ik, eigenlijk gewoon voor werkgerelateerde dingen. Dus als ik een notule heb geschreven, of als ik bestanden nodig heb. Communicatiemiddel y is ook werkgerelateerd, misschien ook wel persoonlijk. Als hij mij niet op Communicatiemiddel y kan bereiken, dan gaat hij wel een appje sturen. |
| Werknemer | 6 | Dagelijks, taakgericht, checken hoe het gaat,  vooral mondeling, Communicatiemiddel y of WhatsApp voor iets korts, mail voor groot document | Ja dat is dagelijks wel. Dat kan heel kort zijn dan, even checken hoe het gaat of gedag zeggen. Maar daarnaast is het vooral taakgerichte communicatie. Snap je je taken? Hoever ben je? Waar loop je tegen aan? Op kantoor dus vooral mondeling, maar anders Communicatiemiddel y, WhatsApp als het iets kort is. En als hij mij echt een lange lap tekst of een groot document wil sturen een mailtje. Maar dat komt niet vaak voor. |
| Werknemer | 7 | Werkgerelateerd, vier keer per week,  mondeling en anders bellen, af en toe WhatsApp, nooit Communicatiemiddel y | Over de sales, het functioneren van mijzelf en team en over gewoon de lopende projecten. Wel drie of vier keer per week, sowieso wel in principe omdat we allebei op kantoor werken. En anders bellen we wel ff. Het meest gewoon verbaal op kantoor. Verder af en toe, WhatsApp of telefonisch. Verder niet zoveel, nooit Communicatiemiddel y ook bijvoorbeeld. |
| Werknemer | 8 | Taakomschrijvingen, feedback en klanten, spreek hem heel vaak  Bellen, appen, Communicatiemiddel y, mailen, mondeling en Communicatiemiddel x | Ja, taakomschrijvingen, feedback. Als er iets is met het personeel, klanten. Is niet vaak dat ik het niet hoor zeg maar. Ik spreek hem heel vaak. Bellen, appen, via Communicatiemiddel y, mailen, mondeling en nog wel meer vormen. Maar met name deze. En het takensysteem Communicatiemiddel x. Dat is ook een communicatiemiddel, daar komt alles in te staan. |
| Werknemer | 9 | Voortgang van werkzaamheden, meerdere keren per week  Voornamelijk Communicatiemiddel x, verder WhatsApp en Communicatiemiddel y | Ja project statussen bijvoorbeeld. Voortgang van mijn werkzaamheden. Voornamelijk dat. Wekelijks wel een paar keer. Van hoever ben je? Soms is het wel van kan je dit nog ff tussendoor doen? Een projectje dat voorrang moet hebben. Voornamelijk via Communicatiemiddel x. Verder WhatsApp en Communicatiemiddel y. De directeur gebruikt in de eerste situatie Communicatiemiddel x, maar als je daar niet op reageert dan zal die Communicatiemiddel y gebruiken. Als je niet op je plek zit, dan hanteert het personeel WhatsApp. |
| Werknemer | 10 | Taakgerichte dingen, dagelijks  mondeling, soms een mailtje, als het kort is Communicatiemiddel y, buiten kantoor bellen of WhatsApp | Taakgerichte dingen, gewoon over mijn werkzaamheden. Dagelijks. Ja ik praat mondeling met hem. Loop even bij hem naar binnen of andersom. Binnen kantoor een mailtje soms, als hij mij wat moet doorsturen. Of als het erg kort is, Communicatiemiddel y. En buiten kantoor vaak even bellen of een WhatsAppje. Maar het vaakst mondeling. |
| Werknemer | 11 | Met name werkgerelateerd, elke dag  Mondeling vooral, verder WhatsApp en mailen en Communicatiemiddel y, buiten kantoor bellen | Ja over mijn werkzaamheden, mijn taken. En buitenwerktijd weleens een leuk informeel berichtje, maar met name werkgerelateerd. Elke dag eigenlijk wel. Mondeling vooral, maar verder Communicatiemiddel y, WhatsApp, mailen. Als die niet op kantoor is ook weleens bellen. Maar met name gewoon mondeling op kantoor even langslopen bij elkaar. |
| Werknemer | 12 | Taakgericht of toestemming, elke dag  E-mail, Communicatiemiddel x, WhatsApp, telefonisch, Communicatiemiddel x het meest | Ja, dus de taken die de directeur wil dat ik uitvoer. Daar geeft die dan uitleg over, of soms heb ik toestemming nodig voor iets en daar hebben we kort een overleg over dan. Elke dag. E-mail, Communicatiemiddel x, WhatsApp en telefonisch. Het is allemaal een beetje gelijk, maar Communicatiemiddel x het meest. |

**Slotconclusie:** *De communicatie tussen de manager en het personeel betreft vooral werkgerelateerde communicatie over taken, feedback, toestemmingen en klanten. De manager communiceert dagelijks met het personeel. Op kantoor communiceert hij vooral mondeling en maakt een taakverdeling via het planningssysteem Communicatiemiddel x. Voor korte communicatieberichten hanteert de manager Communicatiemiddel y en WhatsApp. Voor uitgebreidere boodschappen gebruikt de manager e-mail. Buiten het kantoorpand om communiceert de manager vooral via WhatsApp en telefonisch. Respondent 1, oftewel de manager, geeft aan dat hij meestal boodschappen verstuurt en ontvangt via hetzelfde communicatiemiddel. Respondent geeft als enige aan nooit via Communicatiemiddel y met de directeur te communiceren.*

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Analyseschema 6: Ervaring van de interne informatievoorziening tussen het management en het personeel** | | | |
|  | Resp. | Label | Quote uit verbatim |
| Management | 1 | Informeel, niet veel sprake van hiërarchie | Ja, toch wel informeel. Er is niet veel sprake van hiërarchie. |
| Werknemer | 2 | Wel goed, onderscheid groepsverband en individuele communicatie | Ja, goed wel, want het is wel dat de directeur heel duidelijk weet: "wanneer kan ik het met iedereen erbij doen? En wanneer moet het één op één". Je ziet daar een duidelijk onderscheid in. |
| Werknemer | 3 | Redelijk stroef | Ik denk dat het wel redelijk stroef is. |
| Werknemer | 5 | Goed | Ja, tevreden goed. |
| Werknemer | 6 | Wel prima, klein team met weinig hiërarchie | Ik denk dat iedereen wel een goede band heeft met de directeur. We zijn natuurlijk een klein team, niet een super erg hiërarchie of zo. Dus ik ervaar dat wel als prima. |
| Werknemer | 7 | Wel goed, verschil qua inhoud en frequentie per persoon | Ik denk dat dat wel goed is, buitengewoon goed contact met iedereen. Ik zie alleen wel dat er wel verschil in zit qua inhoud en frequentie afhankelijk van de verschillende medewerkers. |
| Werknemer | 8 | Irritaties worden niet uitgesproken | Ik weet het niet zeker, maar ik heb heel sterk het gevoel dat niet iedereen altijd alles zegt. En dat is aan weerzijden. Irritaties worden niet altijd uitgesproken tegen elkaar. |
| Werknemer | 9 | Wel oké | Ja dat ervaar ik wel als oké. |
| Werknemer | 10 | Persoonlijk meer dan prima, wellicht willen collega’s manager vaker spreken | Voor mij persoonlijk, meer dan prima. Ik denk dat ik de directeur wel vaker spreek dan anderen, dus wellicht zouden collega’s van mij hem vaker willen spreken. |
| Werknemer | 11 | Zeer tevreden | Ik ben zeer tevreden over de onderlinge communicatie tussen mij en de directeur. |

**Slotconclusie:***Over het algemeen zijn de respondenten, zowel de manager als het personeel, tevreden over de informatievoorziening tussen het management en het personeel. De organisatie betreft een klein hecht team en er is niet veel sprake van hiërarchie. Wel verschilt de communicatie vanuit het management qua inhoud en frequentie afhankelijk van de verschillende medewerkers. Respondent 8 geeft aan dat irritaties niet altijd worden uitgesproken tegen elkaar. Respondent 3 geeft als enige aan de ervaring redelijk stroef te vinden.*

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Analyseschema 7: Informatiewensen en behoeften omtrent de interne informatievoorziening tussen het management en het personeel** | | | |
|  | Resp. | Label | Quote uit verbatim |
| Management | 1 | Meer hoofdzaak in plaats van bijzaak, visie communiceren is belangrijk, meer evaluatiegesprekken zorgt voor meer inspraak | Ja, misschien wat meer ruimte, meer tijd. Meer tijd voor reserveren. Het meer een hoofdzaak maken in plaats van een bijzaak. Nou de visie van mij waar we met Organisatie x heen moeten gaan, dat vind ik erg belangrijk om te communiceren. Als dus die evaluatiegesprekken vaker zouden voorkomen, zou waarschijnlijk ook de inspraak toenemen dan van die medewerkers. |
| Werknemer | 2 | Betere communicatie doelstellingen | Dat de doelstellingen iets beter gecommuniceerd kunnen worden. Zo dat het personeel heel goed weet wat hun missie en visie is, en waar willen we naartoe? Wat is daarvoor nodig? |
| Werknemer | 3 | Meer gesprekken personeel en management | Alleen dan meer gesprekken tussen het personeel en management. Dat zou wel kunnen bijdragen. Verder ben ik zeer tevreden. |
| Werknemer | 4 | Standaard project reflecties bij vergaderingen, meer feedbackmomentjes met afdelingen, voorkomen herhalende fouten | Soort standaard reflectie van wat er gebeurt bij projecten tijdens vergaderingen en inderdaad een keer alleen met het team dat daar aan gewerkt heeft zitten met het management. Ik denk dat het heel fijn zou zijn om ook fouten te voorkomen, want soms merk ik dat er soms herhalende fouten worden gemaakt. |
| Werknemer | 5 | Snellere reageertijd | Ja, ik denk misschien een snellere reageertijd qua verbeterpunt. Voor de rest heb ik niet echt iets anders. |
| Werknemer | 6 | Startdocumentje voor nieuwe werknemers | Hoe het nu verloopt is prima, maar een startdocumentje met wat verwachtingen, taken, richtlijnen en zo had wel prettig geweest. Maar dat is nu minder relevant, want inmiddels ken ik mijn rol wel goed. |
| Werknemer | 7 | Iets meer regelmaat | Mmm ik vind het al best wel goed is. Alleen van mij mag er iets meer regelmaat. Iets meer vaste momentjes, iets meer duidelijkheid, zoiets zou wel goed zijn. |
| Werknemer | 8 | Irritaties uitspreken, bespreken resultaten wekelijkse onderzoek | Als er irritatie is, dan moet dat uitgesproken kunnen worden. Dat is een verbetering. Als het management meer laat blijken wat zij doen met de resultaten van het wekelijkse onderzoek kan dat ook bijdragen, dan voelen mensen zich meer gehoord. Bijvoorbeeld tijdens een vergadering. |
| Werknemer | 10 | Meer documentatie, meer contact personeel en management | Iets meer duidelijk ergens dingen noteren, echt een document. En verder kan de directeur bijvoorbeeld iets meer contact zoeken met het personeel. Maar nogmaals voor mij persoonlijk ben ik al best wel heel tevreden. |
| Werknemer | 11 | Iets meer feedbackmomentjes, minder overlappende taken | Die feedbackmomentjes dan, dat iets meer doen. En verder dat overlappende taken verhaal. Dus zorgen voor minder tijdsdruk, minder stressvolle dagen of weken in hoeverre dat kan. |

**Slotconclusie:***Respondent 1, oftewel de manager, geeft aan de evaluaties met het personeel meer een hoofdzaak te willen maken, dan een bijzaak. Bij meer evaluatiegesprekken verwacht hij een toename van de inspraak van het personeel. Als er irritaties zijn, dan moet dat uitgesproken kunnen worden. Respondent 8 geeft aan dat als het management meer laat blijken wat zij met de resultaten van het wekelijkse onderzoek doen, dat het personeel zich meer gehoord voelt. Uit het analyseschema blijkt dat de respondenten behoefte hebben aan iets meer schriftelijke documentatie, in plaats van mondelinge communicatie. Het duidelijker communiceren van de doelstellingen draagt volgens de respondenten bij aan de kennis van het personeel over de missie en visie. Respondent 6 geeft aan dat hij een startdocumentje met de verwachtingen, taken en richtlijnen prettig zou hebben gevonden. Het was doorgaans duidelijk dat de respondenten behoefte hebben aan meer consistente contact- en feedbackmomenten met het management. Respondent 4 geeft aan te merken dat er herhalende fouten voorkomen. Dit kan volgens deze respondent voorkomen worden door standaard reflecties van projecten in te voeren tijdens vergaderingen en evaluatiegesprekken in te voeren met afdelingen, naast de individuele evaluatiegesprekken.*

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Analyseschema 8: Verloop huidige interne informatievoorziening tussen medewerkers** | | | |
|  | Resp. | Label | Quote uit verbatim |
| Werknemer | 2 | Vooral werkgerelateerd en mondeling  Voor snelle interne communicatie Communicatiemiddel y, Communicatiemiddel x voor extra info, WhatsApp voor extern | Nou ja, vooral dat werkgerelateerde weer. Via Communicatiemiddel y, Communicatiemiddel x en mondeling. WhatsApp extern. Als ik heel erg snel iets moet weten Communicatiemiddel y en Communicatiemiddel x als ik een taak hebt die opgepakt moet worden, en daar moet nog wat extra informatie bij. |
| Werknemer | 3 | Taakgericht  Via mondeling en Communicatiemiddel y en WhatsApp en telefonisch en mailen, Communicatiemiddel x belangrijk voor taakverdeling | Taakgerichte communicatie, over de projecten, evenementen, wat gaat er goed, wat gaat er fout. Kan je dit even oppakken? Gewoon over mijn werkzaamheden. Via mondeling, Communicatiemiddel y, WhatsApp, telefonisch, mailen. Oh en Communicatiemiddel x is natuurlijk heel belangrijk, dat is met de directeur minder maar met personeel wel heel belangrijk. Daar worden de taken ingepland en verdeeld. |
| Werknemer | 4 | Werkgerelateerd en informeel, Communicatiemiddel y en WhatsApp persoonlijk, mailen voor bestanden door met name projectmanagement | Ik denk dat dit iets meer, niet altijd werkgerelateerd is. En dan is het meestal WhatsApp persoonlijk of Communicatiemiddel y persoonlijk. Of in dat dat kanaal dat we dan apart hebben. Als ik echt op locatie ben, meestal Communicatiemiddel y. Ik denk WhatsApp verder. Behalve met projectmanagement, die sturen dan meestal dingen via de mail. Is vooral voor bestanden. |
| Werknemer | 5 | Werkgerelateerd, elke dag, Communicatiemiddel y en WhatsApp, beter bespreken via mondeling | Tijdens werk gewoon werkgerelateerde dingen en soms ook algemene dingen. Elke dag eigenlijk wel. Gewoon Communicatiemiddel y is dat of via WhatsApp. Of als we echt iets moeten bespreken is dat mondeling. |
| Werknemer | 6 | Dagelijks, iets meer informeel en buiten werktijd, vooral werkgerelateerd  Communicatiemiddel y en WhatsApp en Mailen, Communicatiemiddel x voor de taken maar niet interactief | Dat is dagelijks. Met collega’s wel iets meer informeel en buiten werktijd ook. Maar ook hier vooral werkgerelateerd. En dezelfde kanalen dus Communicatiemiddel y, WhatsApp en mailen. Op Communicatiemiddel x ontvang ik van projectmanagers de taken dan of kleinere taken van mijn begeleider, maar dat is niet echt interactief zeg maar. Als ik met iemand wil communiceren, dus echt een gesprek, dan doe ik dat niet via Communicatiemiddel x. |
| Werknemer | 7 | Combinatie inhoudelijke projectinfo en sociale vragen  Binnen kantoor mondeling en Communicatiemiddel y, WhatsApp buiten kantoor | Ja, het is een beetje fifty, fifty. Echt inhoudelijk project, dus technisch kun je dit of dat effetjes met mij meekijken of hoe moet ik dat ook doen? Dat soort vragen. En de andere helft meer sociale vragen. Buiten kantoortijd WhatsApp en op kantoor Communicatiemiddel y en gewoon mondeling. WhatsApp voor buiten werktijd. |
| Werknemer | 9 | Werkgerelateerd, dagelijks, voorstander Communicatiemiddel x voor taken, snelle communicatie via Communicatiemiddel y | Is altijd wel werkgerelateerd. Gaat om kleine aanpassingen of nieuwe kleine taakjes. Dat is voor versturen en ontvangen hetzelfde. Ik ben een voorstander om Communicatiemiddel x te gebruiken zoveel als mogelijk en ik plan ook weleens taken in. Maar soms in de snelheid van alles, dan stuur je toch maar effetjes een berichtje of zo via Communicatiemiddel y. Ik communiceer met collega's wel dagelijks. |
| Werknemer | 10 | Iets meer niet werkgerelateerd dan met de directeur  Mondeling of mailtje of Communicatiemiddel y op kantoor, WhatsApp buiten kantoor | Met het personeel ook wel ietsjes meer niet werkgerelateerde dingen. De meest taakgerichte communicatie verloopt voor mij via de directeur. Af en toe heb ik contact met werknemers als ik een document of informatie nodig heb. Dat is dan mondeling als ze op kantoor zitten, of een mailtje, Communicatiemiddel y zoiets. WhatsApp als het niet werkgerelateerd is. |
| Werknemer | 11 | Combinatie werkgerelateerd en informatie, dagelijks  Eerste plaats Communicatiemiddel x, mondeling voor vragen over Communicatiemiddel x, bij niet storen Communicatiemiddel y of WhatsApp, grote bestanden mailen | Een combinatie van communicatie over de werkzaamheden, dus gericht op de projecten, specifieke taken. En verder wat informele leuke dingen, iets meer dan met de directeur. Elke dag. Via Communicatiemiddel x in de eerste plaats, daar worden de taken ingepland. En op basis daarvan komt de andere communicatie tot stand. Dus als ik iets wil bespreken met mijn collega’s of ik heb een vraag aan de projectmanager over mijn gekregen taken op Communicatiemiddel x, dan doe ik dat mondeling. Wil ik ze niet storen of zijn ze niet op kantoor, dan Communicatiemiddel y of WhatsApp. Wil ik een groot bestandje of lap tekst doorsturen dan de mail. |
| Werknemer | 12 | Overleg over projecten via Communicatiemiddel x en WhatsApp en Communicatiemiddel y | Via Communicatiemiddel x, WhatsApp, Communicatiemiddel y. Meeste is overleg over ook over projecten. |

**Slotconclusie:***De medewerkers communiceren dagelijks met elkaar. Het betreft een combinatie van werkgerelateerde communicatie en iets meer informeel contact. Via Communicatiemiddel x ontvangen de medewerkers de taakverdeling, op basis daarvan komt de andere communicatie tot stand. Als een medewerker gestoord kan worden en aanwezig is op kantoor hanteren de medewerkers mondelinge communicatie. Als de betreffende medewerker wenst niet gestoord te worden sturen de respondenten voor een korte vraag een bericht op Communicatiemiddel y en voor grote bestanden of een lap teksten een mailtje. Buiten het kantoorpand communiceren de respondenten met name via WhatsApp.*

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Analyseschema 9: Ervaring van de interne informatievoorziening tussen medewerkers** | | | |
|  | Resp. | Label | Quote uit verbatim |
| Werknemer | 3 | Goede afwisseling taakgerichte dingen en een informeel praatje | Is een goede afwisseling tussen even een leuk informeel praatje en gewoon echt taakgerichte dingen. |
| Werknemer | 4 | Hartstikke fijn | Ik vind hoe het nu verloopt hartstikke fijn werken. |
| Werknemer | 7 | Tevreden | Ik ben wel tevreden over hoe het gaat. |
| Werknemer | 8 | Prettig | Kijk met iedereen heb ik een andere band, maar tegen iedereen kan ik klootzak zeggen. Ik ervaar het wel als prettig. Zeker. |
| Werknemer | 9 | Informeel hoort erbij, tevreden | Als je geen vragen of opmerkingen krijgt, betekent dat eigenlijk dat je kan doorwerken. Maar even vragen van hoe was je weekend en zo. Dat hoort er ook bij, daar ben ik wel tevreden mee. |
| Werknemer | 11 | Heel prettig, dagelijkse communicatie nodig | Iedereen staat voor elkaar klaar, je kan bij iedereen terecht met een vraag, iedereen wil elkaar helpen. Ik ervaar het als heel prettig. Ik communiceer dagelijks met iedereen en dat is ook wel nodig, dus ook tevreden over. |
| Werknemer | 12 | Dagelijkse communicatie prima, over services van Organisatie x | Het is gewoon dagelijkse communicatie en dat is prima. En zou ik zelf zo meer doorgaan. Gewoon over de services van Organisatie x, dat is prima. |

**Slotconclusie:**  *Het personeel van Organisatie x communiceert dagelijks met elkaar en dat is ook wel nodig. Het betreft een goede afwisseling tussen taakgerichte dingen en informeel contact. De respondenten geven aan tevreden te zijn over de huidige interne informatievoorziening tussen medewerkers.*

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Analyseschema 10: Informatiewensen en behoeften omtrent de interne informatievoorziening tussen het personeel** | | | |
|  | Resp. | Label | Quote uit verbatim |
| Werknemer | 2 | Betere communicatie deadlines | Deadlines kunnen soms wat beter gecommuniceerd worden, als het niet gehaald wordt. |
| Werknemer | 3 | Afspraken nakomen zodat het juiste kanaal op het juiste moment gebruikt wordt | Uiteindelijk komt het erop neer dat iedereen zich aan afspraken moet houden. Als dat gebeurt dan wordt het juiste kanaal op het juiste moment gebruikt. Als er taken gedaan moeten worden, dan moeten die gewoon in Communicatiemiddel x komen. Dan moet je niet gaan mailen. Zet het gewoon in het planningssysteem, zodat iedereen ook kan zien wat jouw planning is. |
| Werknemer | 7 | Iets concretere communicatie, basisvisie op Wiki en bespreken tijdens vergadering, | Iets concretere communicatie komt het in grote lijnen op neer. Ergens een soort van basisvisie daarover op papier en bespreek dat een keer tijdens een vergadering. Als je twijfelt of weet het niet meer, van check t dan hier. Ik zou zeggen alles op dezelfde plek, dus ik zou kiezen voor de Wiki. |
| Werknemer | 8 | Afspraken nakomen | Je moet elkaar scherp kunnen houden en dat kan alleen als er ook foutjes voorkomen. Juiste communicatiemiddel gebruiken op de juiste manier voor het juiste doel. Houdt je gewoon aan de afspraken. |
| Werknemer | 9 | Sneller reageren, status tonen op Communicatiemiddel y | Communicatiemiddel x is meer voor planning en taken, Communicatiemiddel y voor snelle communicatie. Dus wat dat betreft zouden mensen wat sneller kunnen reageren. Misschien even een status kunnen tonen op Communicatiemiddel y, van ik sta op een evenement. |
| Werknemer | 10 | Wel wat uitgebreider, documentje met afspraken ergens neerzetten | Het zou wel wat uitgebreider mogen. Als ik dan vraag aan iemand om een document met de info van klanten of een bijlage die ik nodig hebt. Soms komt het voor dat het maar een berichtje van een paar zinnen betreft. Ik zou die bijlage bijvoorbeeld dan wel wat uitgebreidere informatie willen wat precies de bedoeling is en waar ik iets kan vinden. Het is misschien handig om daar een soort van afspraken over te maken en dit in een documentje ergens neer te zetten. |
| Werknemer | 11 | Iets uitgebreidere taakbeschrijving, meer duidelijkere afstemming | Wellicht iets uitgebreidere taakbeschrijving naar elkaar. Het komt nu meestal wel goed uiteindelijk, bij 1 x navragen. Maar het zou beter zijn, als dat in eerste instantie überhaupt al in orde was. En ook het verhaal van overlappende taken is hier relevant. Als men gewoon mijn Communicatiemiddel x planning opent, kan je gelijk zien dat een nieuwe extra taak niet realistisch is. Een meer duidelijkere afstemming daarover zou prettig zijn. Maar dat is echt voor perfectioneren. Ik ben blij met de huidige situatie al. |

**Slotconclusie:** *Over het algemeen zijn de respondenten tevreden over de huidige interne informatievoorziening tussen het personeel. De aangegeven verbeterpunten zijn om de situatie te perfectioneren.**Het was doorgaans duidelijk dat de respondenten behoefte hebben aan het nakomen van afspraken door het personeel en een uitgebreidere taakomschrijving. Als de afspraken worden nageleefd, dan wordt het juiste kanaal op het juiste moment gebruikt. Een genoemde verbetering is het opstellen van een document met daarin een basisvisie over de interne communicatie en deze vervolgens plaatsen op de Wikipedia van Organisatie x. Respondenten 2 en 11 geven aan behoefte te hebben aan een betere communicatie omtrent de deadlines. Respondent 9 noemt het tonen van een status op Communicatiemiddel y als een mogelijke verbetering.*

|  |
| --- |
| **Analyseschema 11: Interne communicatiemiddelen op volgorde van voorkeur voor de communicatie vanuit het management**  Verdere informatie is wegens vertrouwelijkheid niet beschikbaar voor derden. |

**Slotconclusie:** *De werknemers van Organisatie x geven duidelijk de voorkeur aan mondelinge communicatie voor de communicatie vanuit het management. Over de andere communicatiemiddelen lopen de meningen uiteen.*

|  |
| --- |
| **Analyseschema 12: Interne communicatiemiddelen op volgorde van voorkeur voor de communicatie tussen medewerkers**  Verdere informatie is wegens vertrouwelijkheid niet beschikbaar voor derden. |

**Slotconclusie:** *De werknemers van Organisatie x geven duidelijk de voorkeur aan mondelinge communicatie en het platform Communicatiemiddel x voor de communicatie tussen medewerkers. Op respondent 5 en 4 na, staat Zoom op de laatste plek. Over de andere communicatiemiddelen lopen de meningen uiteen. De manager geeft ook de voorkeur aan mondelinge communicatie en het platform Communicatiemiddel x voor de communicatie tussen medewerkers.*

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Analyseschema 13: Gebruik van nieuwe communicatiemiddelen tijdens werkzaamheden** | | | |
|  | Resp. | Label | Quote uit verbatim |
| Management | 1 | Nee | Nee. |
| Werknemer | 2 | Nee | Nee. |
| Werknemer | 3 | Nee | Nee. |
| Werknemer | 4 | Nee | Nee. |
| Werknemer | 5 | Nee | Nee. |
| Werknemer | 6 | Nee | Nee. |
| Werknemer | 7 | Nee | Nee. |
| Werknemer | 8 | Nee | Nee. |
| Werknemer | 9 | Nee | Nee. |
| Werknemer | 10 | Nee | Nee. |
| Werknemer | 11 | Nee | Nee. |
| Werknemer | 12 | Nee | Nee. |

**Slotconclusie:** *Alle respondenten gaven aan tevreden te zijn over het huidige aanbod van communicatiemiddelen en geen nieuwe te willen toevoegen.*

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | Resp. | Label | Quote uit verbatim |
| Management | 1 | Cognitief betrokken op alle aspecten van de UWES |  |
| Werknemer | 2 | Cognitief betrokken op alle aspecten van de UWES |  |
| Werknemer | 3 | Cognitief betrokken op alle aspecten van de UWES |  |
| Werknemer | 4 | Voor het aspect losmaken van mijn werk scoort de respondent een te lage score voor cognitieve betrokkenheid, cognitief betrokken op alle overige aspecten van de UWES |  |
| Werknemer | 5 | Voor de aspecten ‘het voorbijvliegen van de tijd’ en ‘het loslaten van mijn werk’ scoort de respondent een te lage score voor cognitieve betrokkenheid, cognitief betrokken op alle overige aspecten van de UWES |  |
| Werknemer | 6 | Voor de aspecten ‘geluk bij intensief werken’ en ‘het loslaten van mijn werk’ scoort de respondent een te lage score voor cognitieve betrokkenheid, cognitief betrokken op alle overige aspecten van de UWES |  |
| Werknemer | 7 | Voor de aspecten  ‘tijd vliegt voorbij’ en ‘vergeten van dingen om mij heen’ scoort de respondent een te lage score voor cognitieve betrokkenheid, cognitief betrokken op alle overige aspecten van de UWES |  |
| Werknemer | 8 | Voor het aspect ‘vergeten van dingen om mij heen’ scoort de respondent een te lage score voor cognitieve betrokkenheid, cognitief betrokken op alle overige aspecten van de UWES |  |
| Werknemer | 9 | Voor de aspecten  ‘losmaken van mijn werk’ en ‘vergeten van dingen om mij heen’ scoort de respondent een te lage score voor cognitieve betrokkenheid, cognitief betrokken op alle overige aspecten van de UWES |  |
| Werknemer | 10 | Voor de aspecten  ‘losmaken van mijn werk’ en ‘vergeten van dingen om mij heen’ en ‘voorbijvliegen van de tijd’ scoort de respondent een te lage score voor cognitieve betrokkenheid, cognitief betrokken op alle overige aspecten van de UWES |  |
| Werknemer | 11 | Voor de aspecten  ‘losmaken van mijn werk’ en ‘geluk bij intensief werken’ scoort de respondent een te lage score voor cognitieve betrokkenheid, cognitief betrokken op alle overige aspecten van de UWES |  |
| Werknemer | 12 | cognitief betrokken op alle overige aspecten van de UWES |  |

***Slotconclusie:*** *Doorgaans zijn de respondenten cognitief betrokken op alle aspecten van de UWES. Over de aspecten ‘losmaken van mijn werk’ en ‘vergeten van dingen om mij heen’ lopen de meningen uiteen. Respondenten 4, 5, 6, 9 en 10 scoren een te lage score voor cognitieve betrokkenheid bij het aspect ‘losmaken van mijn werk. Respondenten 7, 8, 9 en 10 scoren een te lage score voor cognitieve betrokkenheid bij het aspect ‘vergeten van dingen om mij heen’.*

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Analyseschema 15: Mate van bewustzijn van de afspraken en richtlijnen omtrent de interne informatievoorziening** | | | |
|  | Resp. | Label | Quote uit verbatim |
| Werknemer | 2 | Grote mate bewust, mondelinge uitleg | In hele grote mate. Ik weet wanneer ik welk communicatiemiddel moet gebruiken. Als je hier begint krijg je een mondelinge uitleg. |
| Werknemer | 3 | Bewustzijn aanwezig, gebrek aan richtlijnen, staan niet op papier maar mondeling | Mijn bewustzijn ervan is er wel. Maar er is een gebrek aan richtlijnen. De richtlijnen zijn er wel, maar er ontstaan lekken als er stress is of druk achter is. Ze staan gewoon niet op papier. De informatievoorziening is ooit een keer mondeling overgebracht en dat gebeurt ook naar nieuwe collega’s. |
| Werknemer | 4 | Wel bewust, mondeling overgebracht | Ja, ik ben me er wel bewust van. Volgens mij staan er voor Communicatiemiddel x wat regels op de Wikipedia van Organisatie x. Maar niet voor andere communicatiemiddelen, dat is allemaal mondeling. |
| Werknemer | 5 | Geen richtlijnen | Ja die zijn er niet echt die richtlijnen. We hebben niet echt opgestelde regels. |
| Werknemer | 6 | Ongeschreven regels | Er zijn nu vooral ongeschreven regels. |
| Werknemer | 7 | Wel bewust, maar niet heel erg | Daar ben ik me wel bewust van, maar niet heel erg. |
| Werknemer | 8 | Redelijk bewust | Ik ben me er wel redelijk bewust van. |
| Werknemer | 10 | Wel bewust door tijdje werkzaam, ontbreken document met richtlijnen, mondeling aspect | Ik ben me daar wel bewust van, omdat ik hier al een tijdje werk en dagelijks met de directeur contact hebt. Er zijn geen richtlijnen in een document of iets. Dat is een mondeling aspect, waar je vanzelf in rolt door hier een tijdje werkzaam te zijn. |
| Werknemer | 11 | Wel goed bewust, mondeling overgebracht en ervaring | Ik ben mij wel goed bewust van alles. Mondeling en door ervaring. Als je hier een tijdje werkt rol je er vanzelf zo in. |
| Werknemer | 12 | Geen handboek, mondeling overgebracht | Ik heb nooit een handboek ontvangen. Ik heb begrepen van collega’s en zo, hoe zij dat willen. |

**Slotconclusie:** *Er ontbreekt momenteel een handboek of document met daarin de afspraken en richtlijnen omtrent de interne informatievoorziening. De mate van bewustzijn van de werknemers over de afspraken en richtlijnen neemt toe naarmate zij langer werkzaam zijn bij de organisatie. Werknemers ontvangen in het begin van hun werkperiode een mondelinge uitleg. Er is sprake van ongeschreven regels.*

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Analyseschema 16: Toenemen van het bewustzijn over de afspraken en richtlijnen omtrent de interne informatievoorziening wanneer het management hier meer aandacht aan besteedt** | | | |
|  | Resp. | Label | Quote uit verbatim |
| Management | 1 | Neemt toe bij meer aandacht | Ja, wanneer je dat meer aandacht geeft groeit het bewustzijn. Zeker nu Organisatie x aan het groeien is, is het een belangrijk aspect. |
| Werknemer | 3 | Alles op papier | De richtlijnen zijn er wel, maar er ontstaan lekken als er stress is of druk achter is. Ze staan gewoon niet op papier. De informatievoorziening is ooit een keer mondeling overgebracht en dat gebeurt ook naar nieuwe collega’s. Sowieso, in eerste instantie zou ik sowieso alles op papier zetten voor iedereen. |
| Werknemer | 4 | Toenemen bij een pagina op Wiki,  Wat en waar communiceren, rekening houden projectmanagers, iets over tijden | Ik denk wel dat het bewustzijn inderdaad zal toenemen als we een pagina op de Wiki daar voor aanmaken. Met daarin duidelijk voor elkaar maken van wat en waar we iets communiceren en welke onderwerpen. En misschien ook dat we bijvoorbeeld rekening moeten houden met de projectmanagers. Als die op locatie zijn dat ze bijvoorbeeld dus WhatsApp, gebruiken voor de communicatie met ons. Gewoon omdat ze heel vaak snel reactie moeten hebben. En misschien iets over de tijden of zo, dat je na werk niet meer hoeft te communiceren. |
| Werknemer | 5 | Opgesteld verslag kan wat zijn, bijvoorbeeld op Communicatiemiddel x of die Wiki, verwijzen | Een opgesteld verslagje waar je naartoe kan refereren, verwijzen of even terug lezen zou misschien wel wat zijn. Bijvoorbeeld op Communicatiemiddel x, ergens in de cloud of op die Wiki van Organisatie x. Gewoon dat je het terug kan vinden en nalezen, er naar toe verwijzen. |
| Werknemer | 6 | Klein verslagje voor nieuwe werknemers, schriftelijk zorgt voor verhoging bewustzijn | Ja, dat, dat komt een beetje op neer dat wat ik eerder al zei over dat er misschien een soort klein verslagje moet komen voor nieuwe werknemers. Dus schriftelijk. Ja, ergens schriftelijk is wel handig. Dat zorgt dan wel voor een verhoging van dat bewustzijn. |
| Werknemer | 7 | Concrete punten op papier en dat bespreken | Concrete punten op papier en dat dan bespreken. Dat wel heel het personeel zich bewust is van deze concrete punten en iedereen zich er aan houdt. |
| Werknemer | 9 | Document met communicatiemanier wel handig voor nieuwkomers of collega’s, Wiki handige plek | We hebben niet echt een document waarin staat op welke manier we moeten communiceren. Ik denk dat dat wel handig is, dat het er zou komen. Bijvoorbeeld voor nieuwkomers of collega's die daar wel moeite mee zouden hebben. De Wiki is misschien wel een handige plek daarvoor. |
| Werknemer | 10 | Meer meenemen vergaderingen verbeterpunt, verwijzen fysiek document verbeterpunt | Er zijn geen richtlijnen in een document of iets. Dat het wat meer wordt meegenomen in vergaderingen en dat je kan verwijzen naar een fysiek document is een verbeterpunt. Dat als er iets mis gaat, je daar naar toe kan verwijzen. Daarnaast moet het beter worden besproken in teamvergaderingen. |
| Werknemer | 11 | Soort document of handboek handig voor nieuwkomers, hoeft niet uitgebreid  Wanneer welk middel, niet na werktijd  Vastzetten op Communicatiemiddel x of Wikipedia van Organisatie x, overleggen met team | Ja uiteindelijk kom je er wel achter, puur door hier een tijdje te zijn, te werken. Maar ik snap dat het voor nieuwkomers wel even lastig is, zou handig zijn als er een soort document of handboek komt met de afspraken en richtlijnen omtrent die interne communicatie dan. Hoeft echt niet heel uitgebreid. Maar gewoon even op een rijtje wanneer welk middel, wat handige afspraken als niet na werktijd communiceren en verder verschilt het een beetje per wat je taak is. Maar dat zou je even met het hele team kunnen overleggen 1 x en zo een documentje opstellen. En daar kan je voortaan dan naar verwijzen. Dat document moet voor iedereen makkelijk zichtbaar zijn en terug te vinden. Dus wellicht vastzetten ergens in Communicatiemiddel x of op de Wikipedia van Organisatie x. |
| Werknemer | 12 | Document met richtlijnen handig | Voor een kleiner team is het menselijke aspect, van mondeling overleggen heel belangrijk. Dat je met elkaar kan afstemmen op de persoon. Alleen nu is Organisatie x zo aan het groeien, dat dat menselijke wellicht niet meer realistisch is. Dus dan is een document met richtlijnen misschien handig. |

**Slotconclusie:** *Een handboek met richtlijnen en afspraken omtrent de interne informatievoorziening opstellen zorgt er voor dat het bewustzijn toeneemt. Dit draagt bij aan het bewustzijn over de afspraken en richtlijnen van nieuwkomers en collega’s die moeite hebben met de mondelinge communicatie omtrent dit onderwerp. Een handige plek om dit document terug te vinden en naar te verwijzen is de Wikipedia van Organisatie x. De respondenten geven aan dat een goede manier om dit handboek te ontwikkelen is om dit gezamenlijk te bespreken in een teamvergadering. De respondenten noemden de volgende onderdelen die het handboek zou moeten bevatten: afspraken over het communiceren na werktijd, wanneer welk communicatiemiddel en het rekening houden met projectmanagers op externe locaties.*

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Analyseschema 17: Duidelijkheid van de interne boodschappen vanuit het management** | | | |
|  | Resp. | Label | Quote uit verbatim |
| Management | 1 | In hoge mate duidelijk | Ja, vind het toch wel in hoge mate, omdat alles wat er speelt wordt medegedeeld aan alle de medewerkers. |
| Werknemer | 2 | Gewoon duidelijk | Ja ik vind dat gewoon duidelijk. |
| Werknemer | 4 | Wel duidelijk | Dat vind ik wel duidelijk. |
| Werknemer | 5 | Gewoon duidelijk | Gewoon duidelijk. |
| Werknemer | 6 | Inhoud duidelijk, wat uitgebreider | Ja de inhoud is duidelijk, maar soms zou ik het wat uitgebreider willen. |
| Werknemer | 9 | Wel duidelijk | Ja, ik denk dat dat wel duidelijk is. |
| Werknemer | 10 | Wel duidelijk | Over het algemeen zijn die wel duidelijk. |
| Werknemer | 11 | Behoorlijk duidelijk | Ik vind de interne boodschappen al behoorlijk duidelijk |
| Werknemer | 12 | Zeer tevreden | Zeer tevreden over de duidelijkheid. |

**Slotconclusie:** *De interne boodschappen vanuit het management zijn duidelijk. Respondent 6 geeft als enige aan de boodschappen wel wat uitgebreider te willen.*

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Analyseschema 18: Mate van bekendheid met de doelstellingen van de organisatie, ontwikkelingen en activiteiten en waar de organisatie naartoe werkt** | | | |
|  | Resp. | Label | Quote uit verbatim |
| Management | 1 | Gesneden koek voor mij, voor personeel wellicht minder duidelijk | Heel veel kennis hebben over de doelstellingen, ontwikkelingen, activiteiten en waar de organisatie naartoe werkt bij het personeel hmmm. Heel veel zaken zijn voor mij gesneden koek. Ik denk dat het zou kunnen zijn dat het misschien voor mij heel logisch zou zijn. Maar dat dat voor het personeel wellicht minder duidelijk is. |
| Werknemer | 2 | Doelstellingen geen flauw benul, ontwikkelingen en activiteiten wel duidelijk | Wat de doelstellingen zijn en waar de organisatie naartoe werkt, heb ik geen flauw benul van. Maar ontwikkelingen en activiteiten dat is wel duidelijk voor mij. Dat krijgen we heel duidelijk mee. Zeker omdat er wel om mijn mening wordt gevraagd. |
| Werknemer | 3 | Weet het wel goed door functie | Ik denk dat ik dat wel goed weet, door mijn functie. |
| Werknemer | 4 | Over het algemeen wel bekend | Over het algemeen is het wel bekend, waar we naartoe werken en de ontwikkelingen binnen het bedrijf. |
| Werknemer | 5 | Wel bekend mee door meetings | Ja, ik ben er wel bekend mee. Omdat er wel vaak tijdens de meetings door de planning heen gegaan wordt. Dan behandelen ze ook de goede en slechte momenten. |
| Werknemer | 6 | Zeer bekend mee | Zeker bekend mee, dat wordt wel prima gecommuniceerd. |
| Werknemer | 7 | Niet concreet op papier | Ik denk niet dat wij als organisatie nu heel concreet op papier de doelstellingen hebben opgesteld. |
| Werknemer | 8 | Niet altijd even duidelijk | Als ik vanuit het personeel kijk dan is het niet altijd even duidelijk. En zal niet altijd even bekend zijn welke visie er is en welke richting we op gaan. |
| Werknemer | 10 | Meer mondeling aspect, niet duidelijk gecommuniceerd | Doelen worden niet echt gecommuniceerd. Dat is weer meer een mondeling aspect. |
| Werknemer | 11 | Komt naar voren tijdens wekelijkse vergadering | Ja goed, dit komt allemaal wel naar voren tijdens de wekelijkse vergadering. |

**Slotconclusie:** *Tijdens de wekelijkse vergadering worden de doelstellingen van de organisatie, ontwikkelingen en activiteiten en waar de organisatie naartoe werkt mondeling besproken. Doelstellingen staan niet concreet ergens op papier genoteerd. Naarmate de werknemers langer actief zijn bij de organisatie groeit de kennis over deze onderwerpen. Over de tevredenheid van het mondeling communiceren van deze onderwerpen lopen de meningen uiteen. Respondent 2 geeft aan dat de ontwikkelingen en activiteiten wel duidelijk zijn, maar van de doelstellingen geen flauw benul te hebben.*

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Analyseschema 19: Toename kennis over de doelstellingen, ontwikkelingen, activiteiten en waar de organisatie naartoe werkt, bij een verduidelijking van de interne boodschappen** | | | |
|  | Resp. | Label | Quote uit verbatim |
| Management | 1 | Ja | Ik denk dat het flink kan toenemen, als we hier meer aandacht aan besteden in de interne communicatie. |
| Werknemer | 2 | Ja maar alleen doelstellingen, ontwikkelingen en activiteiten al duidelijk | Ja, maar alleen de doelstellingen. Ontwikkelingen en activiteiten vind ik al duidelijk. |
| Werknemer | 3 | Tijdens vergaderingen meenemen, vaker feedbackgesprekken | Ik denk dat daar nog wel duidelijkheid in kan komen. Door dat bijvoorbeeld mee te nemen in een vergadering of iets dergelijks. Kijk tijdens die evaluatiegesprekken wordt er eigenlijk over gesproken van, waar moet het management mee starten, stoppen en doorgaan en anderzijds waar moet jij mee starten, stoppen, doorgaan en ook dat voor Organisatie x. Je mist dan eigenlijk dan nog vanuit Organisatie x, waar zijn we eigenlijk mee bezig, waar gaan we naartoe en wat wordt er van iedereen verwacht. En de feedback van het personeel daarop. Die feedbackgesprekken zouden ook vaker moeten voorkomen. |
| Werknemer | 4 | Wel bekend, korte terugkoppeling managementmeetings verbeterpunt, ja kennis neemt toe bij verduidelijking boodschap | Over het algemeen is het wel bekend, waar we naartoe werken en de ontwikkelingen binnen het bedrijf. Soms zijn er managementmeetings, dat heet een 20/20 meeting. Maar voor de rest hoorden wij daar niet heel veel van. Gewoon een korte terugkoppeling is prima. Ik heb nu soms echt geen idee waar zij het over hebben, misschien is het relevant en hebben andere medewerkers wel een mening daarover, bijvoorbeeld. Ik denk dat we daar meer kennis, meer bewust van worden van de ontwikkeling of in elk geval waar bijvoorbeeld de directeur mee zit of zo kunnen krijgen ja. |
| Werknemer | 5 | Is wel duidelijk, meer kennis altijd beter | Ja, er is wel veel kennis omtrent de doelstellingen en ontwikkelingen, maar meer kennis is altijd wel beter. Maar in principe is het wel duidelijk. |
| Werknemer | 6 | Gaat prima, kan geperfectioneerd worden | Het gaat eigenlijk wel prima zo, maar het kan altijd geperfectioneerd worden. |
| Werknemer | 7 | Niet concreet, behoefte aan terugkoppeling besloten dingen | Die dingen zijn überhaupt nog niet concreet. Daar moet je mee beginnen. Zodra die er zijn, kun je ze duidelijker maken. Er is duidelijk behoefte aan een terugkoppeling over besloten dingen ook. |
| Werknemer | 9 | Kort overzichtje 20/20 meeting als onderdeel vergadering | Ja, binnen Organisatie x heb je een wekelijkse managementmeeting over de toekomst, ontwikkelingen en activiteiten. Ik snap dat ze dat met z’n drieën doen, want ze zitten er het langst. Ik vind het wel fijn om te weten wat daar uit komt dan. Wordt nu besproken via vergaderingen of online of zo via Communicatiemiddel y. Maar dat zou wel vaker kunnen even een overzichtje kort met wat er besproken is. Al wordt het gewoon een onderdeel van een maandagochtend meeting of vrijdag na werk. Maakt niet heel veel uit wanneer, als het maar gebeurt. |
| Werknemer | 10 | Noteren en formuleren van deze aspecten en bespreken met zijn allen | Dit zou beter ergens geformuleerd kunnen worden en genoteerd. En dit dan bespreken met zijn allen. Dus ja denk het wel. |
| Werknemer | 11 | Na elke managementmeeting een korte samenvatting | Ik weet dat ze die meetings af en toe houden, als een soort managementmeeting. De rest van het personeel is daar niet echt bij betrokken. Af en toe wordt er tijdens de wekelijkse meeting wel iets over gezegd. Maar dit is niet een consistent iets. Ik zou na elke meeting even een korte samenvatting geven aan het personeel. Ik snap dat bepaalde punten en delen liever achter de deuren moeten blijven, dus hoeft niet alles in te staan. Maar gewoon even kort wat punten op een rijtje zou wel fijn zijn, dan kunnen wij daar ook weer op inspelen en feedback op geven wellicht. |

**Slotconclusie:** *Bij een verduidelijking van de interne boodschappen neemt de kennis over de doelstellingen, ontwikkelingen, activiteiten en waar de organisatie naartoe werkt toe. De doelstellingen staan momenteel niet concreet op papier. De kennis omtrent de doelstellingen neemt toe, wanneer de organisatie dit concreet op papier vaststelt en vaker bespreekt tijdens vergaderingen. Respondent 2 geeft aan de ontwikkelingen en activiteiten al duidelijk te vinden, maar de doelstellingen niet. Het was doorgaans duidelijk dat de werknemers behoefte hebben aan een korte consistente terugkoppeling van de besloten managementmeetings. Het personeelsteam zou deze korte terugkoppeling kunnen ontvangen tijdens de wekelijkse vergaderingen. Respondent 3 geeft aan behoefte te hebben aan een andere vorm van feedbackgesprekken en stelt voor om deze gesprekken vaker te houden.*

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Analyseschema 20: Toename betrokkenheid van respondent, wanneer het management meer aandacht besteedt aan doelstellingen van de organisatie, de waarden en de veranderingen in de organisatie** | | | |
|  | Resp. | Label | Quote uit verbatim |
| Management | 1 | Doelstellingen al duidelijk maar toename betrokkenheid bij nog meer aandacht  Meer trots op werken bij meer aandacht waarden,  Veranderingen soms niet duidelijk naar voren, toename betrokkenheid bij meer aandacht | Ik denk wel dat de doelstellingen duidelijk naar voren komen, maar als we dat nog meer zouden doen zou het begrip toenemen. Als we er nog meer aandacht aan besteden dan zou het logischer zijn voor de medewerkers. Ja, ik denk dat wel nuttig kan zijn als je aan de waarden nog meer aandacht aan besteedt. Dan kan bij het personeel meer trots ontstaan op het werken bij Organisatie x. De verandering in welke richting we opgaan, dat komt soms niet duidelijk transparant naar voren door tijdgebrek. Dus als je er meer aandacht aan besteedt, dan zal het toenemen. |
| Werknemer | 2 | Doelstellingen ja, weten wat hogere doel is  Waarden niet, al duidelijk genoeg  Veranderingen al duidelijk genoeg | De doelstellingen denk ik wel, want dan weet je wat het hogere doel is en waarvoor je het allemaal doet. De waarden niet, want ik vind dat die er wel duidelijk genoeg zijn. Die worden duidelijk genoeg uitgedragen op de werkvloer. Nee de veranderingen, dat is niet dat ik me dan meer betrokken voel. Is duidelijk genoeg nu. |
| Werknemer | 3 | Alle drie ja, openheid vanuit de organisatie heel belangrijk | Ik denk op alle drie ja. Ik vind openheid heel belangrijk, dus waarden is een onderdeel daarvan in dit geval. De doelstellingen ook. De veranderingen ook. Het draait voor mij uiteindelijk om de openheid vanuit de organisatie naar mij toe. Daar hecht ik gewoon heel veel waarde aan. Op het moment ik ergens veel waarde aan hecht, voel ik mij ook meer betrokken en zou ik een stapje harder lopen. |
| Werknemer | 4 | Alle drie ja, ieder kwartaal evaluatiegesprek met afdeling | Ja bij alle drie. Ik denk dat de evaluatiegesprekken naast individueel ook wel een keer per afdeling of zo zou kunnen. Gewoon met de afdeling de tips en tops bespreken. Ik denk dat het niet vaak achterelkaar moet, want dan heb je geen kans om de nieuwe aanpassingen door te voeren en kijken hoe dat werkt. In ieder geval wel ieder kwartaal. |
| Werknemer | 5 | Meer betrokken bij meer aandacht doelstellingen en waarden, communicatie omtrent veranderingen kan beetje beter, woensdagmeetings terug | Ja ik zou me wel betrokken voelen als er meer aandacht aan de doelstellingen en waarden wordt besteedt. Ik vind dat het wel een beetje beter kan met de communicatie omtrent veranderingen. Er werd bijvoorbeeld laatst alleen een keertje gezegd dat er nieuwe werknemer was, maar daarvoor werd daarover niet echt gecommuniceerd. De woensdagmeeting is nu verplaatst naar maandag een soort van. het was wel fijn om te weten waar je precies staat, dus zou die woensdagmeetings wel terug willen. |
| Werknemer | 6 | Doelstellingen kan beter, in een document verbeterpunt, communicatie over veranderingen tijdens een meeting of communicatiebericht | De doelstellingen worden wel goed genoemd op dit moment, maar het kan altijd beter. Ook in zo’n documentje ergens. En de waarden zelfde verhaal. Over de veranderingen uhm. Ze zouden dit tijdens de meetings beter kunnen bespreken. En anders in een Communicatiemiddel y berichtje of mondeling. Maar communicatie erover zou wel fijn zijn. |
| Werknemer | 7 | Doelstellingen ja, alle koppen zelfde kant op  Niet bekend met waarden, mag wel concreter, waarden vaststellen belangrijk, Wiki goede plek of tijdens vergaderingen, vergaderingen consistent laten doorgaan  Veranderingen ja, positief voor betrokkenheid | Voor de doelstellingen denk ik dat wel ja. Alle koppen dezelfde kant op. Ik ben niet echt bekend met de waarden van Organisatie x, heb er wel een idee en gevoel bij omdat ik hier al lang werk. Mag wel concreter. Met een kleiner team is het oké, maar naar mate er meerdere verschillende mensen bij de organisatie gaan werken, dan is het belangrijker om de waarden vast te stellen. Op die Wiki, vaker bij elkaar langskomen en tijdens de vergaderingen. Die vergaderingen sowieso consistent laten doorgaan en nooit cancelen. Al moet je niet teveel in die vergaderingen proppen, dus het beste is de Wiki. Ik kan me wel voorstellen dat als we aan de veranderingen iets meer aandacht besteden dat dat wel iets goed is. Dat dat voor de betrokkenheid wel iets positiefs is. |
| Werknemer | 9 | Alle drie ja, duidelijke communicatie na 20/20 meetings waardevol | Alle drie ja, denk ik wel, dan wordt er iets gedeeld en daar kan je het dan met elkaar over hebben. Als je het met elkaar erover hebt, dan voel je je wel meer betrokken met de organisatie. Het zou waardevol zijn als zij na die 20/20 meetings iets vaker en duidelijker daarover zouden communiceren. |
| Werknemer | 10 | Doelstelling ja zeker, waarden minder relevant door een klein hecht team, veranderingen jazeker | De doelstellingen ja zeker. De waarden zijn minder relevant vind ik, omdat het een klein hecht team is. En de veranderingen, ja ook jazeker. |
| Werknemer | 11 | Alle drie ja, wellicht meer communicatie managementmeetings, iets vaker wederzijdse feedbackmomentjes, vaker schriftelijk communiceren in plaats van mondeling | Op welke manier weet ik niet precies, maar alle drie ja. Wellicht dus meer communicatie over de managementmeetings. Iets vaker wederzijdse feedbackmomentjes, waarin dit ook meegenomen kan worden. En wat vaker schriftelijk communiceren in plaats van mondeling. |
| Werknemer | 12 | Gestructureerd meer evaluaties, brainstormsessies met verantwoordelijke team | Ik zou het leuk vinden om toch wat meer evaluaties te doen aan het eind van een evenement en dat dan ook te gaan structureren. We hebben allemaal processen. Hoe de klant die dingen aanlevert, hoe de handleidingen aangeleverd worden enz. Ik denk eigenlijk dat we die handleidingen wat kunnen verbeteren bijvoorbeeld, en ik hoor van andere medewerkers dat ze daar ook wel behoefte aan hebben. Ik zou dat soort dingen graag willen bespreken in een soort brainstormsessie met het deel van het team dat daar verantwoordelijk voor is, zodat we het product optimaler kunnen maken. |

**Slotconclusie:** *De betrokkenheid van de respondenten neemt toe wanneer het management meer aandacht besteedt aan doelstellingen van de organisatie, de waarden en de veranderingen in de organisatie. Het is volgens de respondenten beter om deze onderwerpen vaker schriftelijker te communiceren dan mondeling. Een handige plek hiervoor is de Wikipedia van Organisatie x. Respondent 7 geeft aan dat de waarden vastgesteld kunnen worden tijdens een teamvergadering. Respondent 2 geeft als enige aan de waarden en de veranderingen in de organisatie al duidelijk genoeg te vinden. Het was doorgaans duidelijk dat de respondenten behoefte hebben aan meer consistente feedbackmomentjes. Een evaluatiemoment na ieder afgerond project, ieder kwartaal brainstormsessies per afdeling en het consistent door laten gaan van de wekelijkse vergaderingen zijn genoemde verbeterpunten. Het zou waardevol zijn voor de betrokkenheid als het management na 20/20 meetings iets vaker en duidelijker communiceert wat er is besproken.*

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Analyseschema 21: Mate waarin Organisatie x rekening houdt met uw wensen en behoeften omtrent de interne informatievoorziening** | | | |
|  | Resp. | Label | Quote uit verbatim |
| Management | 1 | Interne communicatie vanuit mijn visie | Ik vind niet echt dat Organisatie x daar echt rekening mee houdt, het management dan. Dat is voor mij niet heel duidelijk, zeg maar wat de behoeften van het personeel zijn omtrent de interne communicatie. Ik pas de interne communicatie toe vanuit mijn visie. |
| Werknemer | 2 | Ja goed | Ja, goed, want dat gaat zoals ik wil. |
| Werknemer | 3 | Goed | Goed. Als ik de directeur wil spreken kan ik hem spreken en andersom ook. |
| Werknemer | 4 | Hartstikke goed | Hartstikke goed. |
| Werknemer | 5 | Wel goed | Ik vind het wel goed. |
| Werknemer | 7 | Redelijk tevreden | Ik ben daar wel redelijk tevreden over momenteel. |
| Werknemer | 9 | Wel rekening maar kan beter, meer info 20/20 meetings, schriftelijk handboek met richtlijnen | Ik denk wel dat er rekening mee gehouden wordt, maar het zou wel iets meer kunnen. Iets meer informatie over die 20/20 meetings bijvoorbeeld. Verder is die op zich wel oké. Oké, als er niks uitkomt, dan maakt het niet uit. Maar communiceer dan de status: er is niet zoveel uitgekomen. En verder misschien een schriftelijk handboek met richtlijnen over de interne communicatie. Dat hoeft niet heel uitgebreid, maar kleine dingen op papier. |
| Werknemer | 11 | Goed, meer communicatie managementmeetings, meer feedbackmomentjes, wat vaker schriftelijk | Ja, goed. Behalve meer communicatie over de managementmeetings, iets vaker wederzijdse feedbackmomentjes en wat vaker schriftelijk communiceren. |
| Werknemer | 12 | Gewoon goed, meer evaluaties verbeterpunt | Ja, dat gaat wel gewoon goed. Ik vind dat er wel genoeg inspraak is. Maar bijvoorbeeld dus meer evaluaties een verbeterpunt. |

**Slotconclusie:** *De manager geeft aan de interne communicatie toe te passen vanuit zijn visie. De respondenten zijn tevreden over de mate waarin rekening wordt gehouden met de wensen en behoeften omtrent de interne informatievoorziening, maar het kan beter. Een verbeterpunt voor Organisatie x is om vaker schriftelijk te communiceren in plaats van mondeling. Respondent 9 benoemd het ontwikkelen van een schriftelijk handboek met daarin communicatierichtlijnen als een verbeterpunt. Meer communicatie omtrent de managementmeetings en vaker feedbackmomentjes zijn andere genoemde verbeterpunten.*

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Analyseschema 22: Toename betrokkenheid respondent, wanneer de organisatie meer inspraak geeft omtrent de interne informatievoorziening** | | | |
|  | Resp. | Label | Quote uit verbatim |
| Management | 1 | Ja, andere werknemers meer betrekken | Denk ik wel, dat ik dat deels heb gedaan. Ik heb respondent 7 en respondent 8 wat meer getrokken naar het managementniveau om toch wat meer kennis te krijgen over het personeel. Maar bijvoorbeeld aan andere werknemers heb ik dat minder aan gevraagd en het zou kunnen bijdragen als ik dat wel doe. |
| Werknemer | 3 | Ja, bespreken tijdens 20/20 meetings | Nou ja, het kan in de eerste instantie besproken worden bij de 20/20 meetings, met de drie verantwoordelijkheden daarvoor. Uiteindelijk moet je met zijn allen werken. Dus op het moment dat andere echt hun ei kwijt kunnen, dan kunnen zijn verbeterpunten en goede punten aangeven. Dan denk ik dat iedereen wel een bepaalde betrokkenheid kan voelen daarbij. |
| Werknemer | 4 | Ja, aanwezig bij afdelingsmeetings of 20/20 meetings | Ik denk de enige manier waar ik me nog meer betrokken bij zou voelen als ik dus ook bij zulke afdelingsmeetings kan zijn. Of dat nou de 20/20 meeting is of met de gehele afdeling. Dus dan is het antwoord ja. |
| Werknemer | 6 | Ja, consistente meetings, terugkoppeling veranderingen en managementkwesties | Ja meer inspraak zal wel helpen en daar aan bijdragen. Al wordt het vaak tijdens de meetings gedaan, maar dan moet dat wel consistent zijn. Dus altijd door laten gaan. En ook terugkoppeling over veranderingen en managementkwesties, dus ben tevreden maar gewoon vaker en consistenter. |
| Werknemer | 7 | Ja, teamvergadering voor inplannen ieder kwartaal, opsplitsen individueel en organisatie | Ja ik denk dan nog steeds aan zo’n zelfde soort vergadering/teamvergadering, om dat soort dingen te bespraken. Maar niet te vaak. Gewoon een meeting om zichzelf te uiten, eens in de drie maanden misschien. Ik denk dat als je dat opsplitst in persoonlijk en organisatie achtig niveau bijeenkomst dat dat wel goed is. En dat kan wel makkelijk gebundeld worden. De waarden en de inspraak voor de interne communicatie. |
| Werknemer | 8 | Ja, meningen aanhoren goed iets | Het antwoord is ja, maar ik heb al de nodige inspraak wel. Denk het wel als je het bekijkt voor heel het personeel. Denk dat het een goed iets is om meningen aan te horen ook vanuit organisatorisch punt. |
| Werknemer | 9 | Ja, terugkoppeling 20/20 meetings om op te reageren, document met richtlijnen | Als er bijvoorbeeld een vergadering is of een presentatie over die 20/20 meeting, dan zou je erop kunnen reageren en zo. Verder een document met de richtlijnen. Dan zou het Ja zijn. |
| Werknemer | 10 | Ja, tijdens vergaderingen en evaluatiegesprekken, naast individueel ook afdeling | Ik kan me voorstellen dat dat voor sommige mensen meer betrokkenheid creëert ja. Dit zou kunnen tijdens de vergaderingen en evaluatiegesprekken. Individueel moet sowieso blijven, maar wellicht een leuk idee om ook iets te doen met je afdeling. Elk kwartaal is prima. Met het hele team, is het iets te druk om echt een goed gesprek daarover te voeren. |
| Werknemer | 11 | Ja | Ja. |
| Werknemer | 12 | Ja | Het antwoord is ja. Uiteindelijk komt het daar wel op neer. |

**Slotconclusie:** *De betrokkenheid van de respondent neemt toe, wanneer de organisatie meer inspraak geeft omtrent de interne informatievoorziening. Voor een deel komt de inspraak al naar voren tijdens teamvergaderingen, maar dan is het wel belangrijk dat deze meetings consistent doorgaan. Het was doorgaans duidelijk dat naast de individuele evaluatiegesprekken ieder kwartaal, de respondenten behoefte hebben aan afdelingsgerichte evaluatiegesprekken. Over het algemeen hebben de respondenten behoefte aan een terugkoppeling over managementkwesties en veranderingen binnen de organisatie. Een korte samenvatting van 20/20 meetings zorgt ervoor dat werknemers zich meer betrokken voelen en hun meningen kunnen uiten. Respondent 8 geeft aan dat meningen aanhoren vanuit een organisatorisch oogpunt een positieve bijdrage levert aan de organisatie.*

### 10.3.5 Gespreksverslag toelichting implementatieplan

Het gespreksverslag bestaat uit een samenvatting van het interview. Het interview werd afgenomen door middel van een persoonlijk gesprek. Het onderwerp van het gesprek was een toelichting op het implementatieplan.

|  |  |
| --- | --- |
|  |  |
| Respondent | Front-end developer 1 |
| Datum | 28-12-2020 |
| Locatie | Online interview via Microsoft Teams |

**Samenvatting interview**  
Het lukt om het opstellen van richtlijnen omtrent de interne informatievoorziening en het vaststellen van de waarden en de lange termijn doelstellingen te bespreken binnen een personeelsvergadering van een uur. € 20,- betreft het gemiddelde uurloon van de werknemers bij Organisatie x. Een kick-off en een kick-out bij projecten zou ongeveer 20 minuten duren en gemiddeld twee per week plaats kunnen vinden. Het betreft projectteams van ongeveer vijf personen inclusief de projectmanager. De afdelingsgerichte evaluatiegesprekken zouden ongeveer een halfuur kunnen duren. De organisatie bestaat uit vier afdelingen.