

Communicatie in een multiculturele productie-omgeving

Een onderzoek naar communicatieparticipatie,
communicatiesatisfactie en de relatie met zelfperceptie
van productiemedewerkers.

Marieke Heikamp

30 juni 2005

Communicatie in een multiculturele productie-omgeving

Een onderzoek naar communicatieparticipatie,
communicatiesatisfactie en de relatie met zelfperceptie van
productiemedewerkers.

Marieke Heikamp

Doctoraalscriptie voor de opleiding Toegepaste CommunicatieWetenschap aan de Universiteit
Twente

Uitgevoerd in opdracht van Saturn Petfood B.V. te Hattem

30 juni 2005

Afstudeercommissie:

Dr. M.D.T. de Jong, eerste begeleider Universiteit Twente

Drs. M.H. Tempelman, tweede begeleider Universiteit Twente

Dhr. R. Klaasing, begeleider Saturn Petfood B.V.

Samenvatting

In opdracht van Saturn Petfood B.V. is onderzoek verricht naar de interne communicatie met de afdeling productie. Het onderzoek heeft zich gericht op een evaluatie van de effectiviteit van de interne communicatie en het vaststellen van een relatie tussen interne communicatie en het beeld dat productiemedewerkers van zichzelf binnen de organisatie hebben. Daarbij is gekeken of verschillen in nationaliteit en dienstverband leiden tot verschillen in resultaten. Het onderzoek geeft antwoord op de volgende onderzoeksvragen:

1. *Van welke communicatiemiddelen maken productiemedewerkers gebruik?*
2. *Hoe oordelen productiemedewerkers over deze communicatiemiddelen?*
3. *Welke relatie bestaat er tussen interne communicatie en de zelfperceptie van productiemedewerkers?*
4. *Hebben verschillen in nationaliteit en dienstverband invloed op het gebruik en de beoordeling van communicatiemiddelen?*
5. *Hebben verschillen in nationaliteit en dienstverband invloed op de zelfperceptie van productiemedewerkers?*

Voor het onderzoek is gebruik gemaakt van een contextual inquiry en een vragenlijst. Ter verkenning van de onderzoekssituatie is een contextual inquiry uitgevoerd. Observaties en interviews met productiemedewerkers hebben inzicht gegeven in het productieproces en de interne communicatie. Vervolgens is onder productiemedewerkers een vragenlijst afgenomen. In de vragenlijst is gevraagd naar het gebruik en de waardering van communicatiemiddelen en is aan de hand van stellingen de zelfperceptie van productiemedewerkers gemeten.

Op basis van de onderzoeksresultaten kan geconcludeerd worden dat productiemedewerkers goed gebruik maken van de aanwezige communicatiemiddelen. Een meerderheid van de productiemedewerkers maakt gebruik van de middelen. Een opvallend resultaat is dat informatieborden door alle productiemedewerkers worden gelezen.

Ten aanzien van de beoordeling van communicatiemiddelen kan geconcludeerd worden dat productiemedewerkers in grote lijnen tevreden zijn. De medewerkers vinden de communicatiemiddelen belangrijk, interessant en eenvoudig te begrijpen. Daarbij valt op dat productiemedewerkers vooral belang hechten aan communicatiemiddelen die informatie verstrekken over de directe werkomgeving: de overdracht van taakinformatie, productiecijfers, en informatie over nieuwe en vertrekkende collega's. Deze informatie wordt verstrekt via ploegenoverdracht, werkinstructies, werkoverleg, informatieborden en het personeelsblad. Verder kan geconcludeerd worden dat productiemedewerkers de meeste moeite hebben met het lezen van de informatieborden. Ten aanzien van de communicatievoorkeur blijkt dat productiemedewerkers overwegend de voorkeur geven aan mondelinge communicatie.

De resultaten van de zelfperceptie van werknemers laten zien dat productiemedewerkers positief oordelen over de directe werkomgeving. Productiemedewerkers zijn relatief tevreden met hun werk en met de mate van steun van leidinggevenden. Daarnaast blijkt dat werknemers zich in redelijke mate identificeren en committeren met de organisatie. Productiemedewerkers blijken het minst tevreden over de interne communicatie: communicatieklimaat en communicatiesatisfactie worden het laagst beoordeeld. De resultaten

leveren verder bewijs voor een relatie tussen communicatieparticipatie en commitment: een grote mate van gebruik van communicatiemiddelen leidt tot een grotere mate van commitment met de organisatie. Daarnaast blijkt werktevredenheid van invloed op commitment: een grote mate van werktevredenheid leidt tot een grote mate van commitment. Het onderzoek toont verder twee andere relaties aan. Identificatie blijkt een voorspeller van werktevredenheid en werktevredenheid blijkt een voorspeller van identificatie. Een grote mate van identificatie leidt tot een grote mate van werktevredenheid en andersom leidt een grote mate van werktevredenheid tot een grote mate van identificatie.

In vergelijking met tijdelijke werknemers maakt een groter aantal vaste medewerkers gebruik van communicatiemiddelen. Voor autochtone en allochtone werknemers is het gebruik gelijk. Uit de beoordeling van communicatiemiddelen blijkt dat allochtone werknemers meer moeite hebben met het lezen en begrijpen van de communicatiemiddelen. Vaste en tijdelijke werknemers geven een gelijke beoordeling aan de middelen. Ten aanzien van de voorkeur voor communicatie blijkt dat een substantieel gedeelte van de allochtone werknemers de voorkeur geeft aan tussenkomst van de leidinggevende in de communicatie met het management. Vaste en tijdelijke werknemers geven hierin beide de voorkeur aan een direct gesprek. In de communicatie met de leidinggevende geven zowel autochtone als allochtone werknemers, als vaste en tijdelijke werknemers de voorkeur aan een direct gesprek.

Tot slot kan geconcludeerd worden dat allochtone werknemers een positievere zelfperceptie hebben dan autochtone werknemers. Uit de onderzoeksresultaten blijkt dat allochtone werknemers Saturn Petfood B.V. gemiddeld positiever beoordelen. Vaste en tijdelijke werknemers hebben een gelijke zelfperceptie.

De aanbevelingen van het onderzoek richten zich op handhaving van het huidige communicatiebeleid, met daarbij een vereenvoudiging van het taalgebruik voor allochtone werknemers en een verhoging van het gebruik van communicatiemiddelen door tijdelijke werknemers. Verder wordt aanbevolen om informatieborden, werkoverleg, ploegenoverdracht en werkinstructies centraal te stellen in de communicatie met de afdeling productie.

Naast praktische aanbevelingen resulteert het onderzoek in een bijdrage aan de wetenschap. Het onderzoek geeft als één van de weinige inzicht in het gebruik en de waardering van communicatiemiddelen, en in de zelfperceptie van werknemers op de werkvloer. Daarnaast geeft het onderzoek inzicht in de invloed van nationaliteit.

Abstract

A research on organizational communication with the production department has been performed on behalf of Saturn Petfood B.V. The purpose of the study consisted of an evaluation of the effectiveness of organizational communication and to determine the influence of organizational communication on the self-perception of production workers. For each of these purposes it has been investigated whether differences in nationality and permanence of employment result in differing answers. The following research questions are central to this study:

1. *Which communication media are being used by employees of the production department?*
2. *How do employees of the production department value these media?*
3. *Is there a relationship between organizational communication and the self-perception of production department employees?*
4. *Do differences in nationality and permanence of employment influence the use and valuation of media?*
5. *Do differences in nationality and permanence of employment influence the self-perception of production department employees?*

Two research methods have been used: a contextual inquiry and a questionnaire. The contextual inquiry was used to explore the research setting. Observations and interviews with employees of the production department have created an insight in the production process and the organizational communication. Using these insights, a questionnaire was performed among production workers. Questions found herein rated the valuation of communication methods and propositions where used to determine the self-perception of these workers.

Using the results distilled from these research methods one can conclude that a majority of production workers actively use the available communication media. It is worth to note that all production workers use the information signs.

Regarding the valuation of media, one can conclude that production workers are mostly satisfied and they value these media as important, interesting and easy to understand. Media that are used in the direct working-environment are valued most: task-information exchange, production output levels and changes in the workforce. This information is contained in the shift-change meeting, task instructions, operational meetings, information signs and the personnel-magazine. Workers find reading information signs difficult while preferring verbal communication over written media.

The results of the self-perception of employees show that there is a positive judgment on the direct work environment. Production workers are relatively positive about the amount of support they receive from superiors and they value their jobs. Employees are showing average identification and commitment levels regarding their organisation. Communication climate and communication satisfaction are least valued among production workers. Furthermore, the results show that there is a relation between communication participation and commitment: a higher level of commitment follows from a wide use of communicational media. Besides that, job satisfaction also influences commitment: higher job satisfaction level lead to more commitment. Results show two other relations. Identification can be used to forecast job satisfaction and this job satisfaction can be used to get an indication of the level of

identification. A high level of identification leads to higher levels of job satisfaction and this also holds the other way around.

When comparing temporary staff with regular staff, a larger number of regular employees uses communication media. Ethnicity has no influence on the use of these media while members of an ethnic minority experience more difficulties reading and understanding the media. Permanence of employment does not change the valuation of the media. A large amount of members of the workforce that belong to an ethnic minority appreciate communicating with the management through their direct superiors. Again permanence of employment has no influence on the global preference of face-to-face conversation herein. All employees prefer face-to-face conversation with their direct superiors.

Members of the workforce that belong to an ethnic minority have got a higher level of self-perception compared to the ethnic majority and they value Saturn Petfood B.V. more. Permanence of employment again has no influence on self-perception.

Simplifying the language for minority-workers and intensifying the use of communicational media of temporary staff, while maintaining the current communicational policy, is one of the recommendations. Furthermore, it is advised that information-signs, meetings, shift-transition and procedural instructions are centralized in the communication plan for the production department.

Beside the practical advise, this research can provide a contribution to the scientific literature concerning the usage and valuation of media by production-workers and their self-perception. Furthermore it can provide an insight in the influence of nationality on these three parameters.

Inhoudsopgave

VOORWOORD	10
1. INLEIDING	11
1.1 CONTEXT	12
1.2 PROBLEEMOMSCHRIJVING	17
1.3 DOELSTELLING	18
1.4 ONDERZOEKSVRAGEN	18
1.5 ONDERZOEKSOPZET	19
1.6 VOORUITBLIK	19
2. THEORETISCH KADER	20
2.1 COMMUNICATIE IN ORGANISATIES	20
2.1.1 COMMUNICATIESATISFACTIE	22
2.1.2 COMMUNICATIEKLIMAAT	23
2.2 ZELFPERCEPTIE VAN WERKNEMERS	24
2.2.1 COMMITMENT	24
2.2.2 PERCEPTIE VAN STEUN VANUIT DE ORGANISATIE	25
2.2.3 WERKTEVREDENHEID	26
2.2.4 ORGANISATIE-IDENTIFICATIE	26
2.3 RELATIE TUSSEN COMMUNICATIE EN WERKTEVREDENHEID, COMMITMENT, IDENTIFICATIE	29
2.3.1 COMMUNICATIE EN WERKTEVREDENHEID	29
2.3.2 COMMUNICATIE EN COMMITMENT	29
2.3.3 COMMUNICATIE EN IDENTIFICATIE	30
2.4 INVLOED VAN KENMERKEN VAN WERKNEMERS OP COMMUNICATIE EN COMMITMENT	30
2.4.1 ONDERZOEK ONDER FABRIEKSMEDEWERKERS	31
2.4.2 ONDERZOEK ONDER ALLOCHTONE WERKNEMERS	32
2.5 AANKNOPINGSPUNTEN VOOR HET ONDERZOEK	34
3. ONDERZOEKSMETHODE	36
3.1 CONTEXTUAL INQUIRY	36
3.1.1 INHOUD VAN EEN CONTEXTUAL INQUIRY	36
3.1.2 KEUZE VOOR EEN CONTEXTUAL INQUIRY	37
3.1.3 BEANTWOORDING VAN DE ONDERZOEKSVRAGEN	38
3.2 VRAGENLIJST	39
3.2.1 KEUZE VOOR EEN VRAGENLIJST	39
3.2.2 BEANTWOORDING VAN DE ONDERZOEKSVRAGEN	39
3.3 VOORUITBLIK	40

4. CONTEXTUAL INQUIRY	41
4.1 ONDERZOEKSOPZET CONTEXTUAL INQUIRY	41
4.1.1 STRUCTURERING CONTEXTUAL INQUIRY	41
4.1.2 VERLOOP CONTEXTUAL INQUIRY	43
4.2 SELECTIE RESPONDENTEN	44
4.3 RESULTATENVERWERKING	44
4.4 RESULTATEN CONTEXTUAL INQUIRY	44
4.4.1 TAAKINFORMATIE	44
4.4.2 COMMUNICATIE IN GEVAL VAN STORING	47
4.4.3 COMMUNICATIE TUSSEN LEIDINGGEVENDE EN ONDERGESCHIKTE	49
4.4.4 COMMUNICATIE MET COLLEGA'S	50
4.4.5 CULTURELE DIVERSITEIT	51
4.4.6 BETROKKENHEID BIJ WERKZAAMHEDEN EN ORGANISATIE	53
4.4.7 REACTIES VAN PRODUCTIEMEDEWERKERS OP HET ONDERZOEK	56
4.5 CONCLUSIES CONTEXTUAL INQUIRY	58
4.6 ERVARINGEN VAN DE ONDERZOEKER	61
4.6.1 TOEGANG KRIJGEN TOT DE PRODUCTIEMEDEWERKERS	61
4.6.2 EERSTE CONTACT MET PRODUCTIEMEDEWERKERS	62
4.6.3 GEACCEPTEERD RAKEN DOOR PRODUCTIEMEDEWERKERS	62
4.6.4 DATAVERZAMELING	63
4.6.5 VERSLAGLEGGING	64
5. VRAGENLIJST	65
5.1 VERANTWOORDING VRAGENLIJST	65
5.1.1 DEEL 1: GEBRUIK EN WAARDERING VAN COMMUNICATIEMIDDELEN	65
5.1.2 DEEL 2: ZELFPERCEPTIE VAN WERKNEMERS	67
5.1.3 DEEL 3: ALGEMENE GEGEVENS	70
5.2 PRETEST VAN DE VRAGENLIJST	70
5.3 AFNAMEPROCEDURE VAN DE VRAGENLIJST	71
5.3.1 INDIVIDUELE BEGELEIDING	71
5.3.2 GROEPSSESSIE	71
5.4 RESULTATEN VAN DE VRAGENLIJST	72
5.4.1 RESPONS OP DE VRAGENLIJST	72
5.4.2 BESCHRIJVING VAN RESPONDENTEN	73
5.4.3 GEBRUIK EN WAARDERING VAN COMMUNICATIEMIDDELEN	75
5.4.4 SCHAALCONSTRUCTIE	86
5.4.5 ZELFPERCEPTIE VAN PRODUCTIEMEDEWERKERS	88
5.4.6 VERGELIJKING VAN DEELGROEPEN RESPONDENTEN	88
5.4.7 SAMENHANG TUSSEN COMMUNICATIE EN DE ZELFPERCEPTIE VAN WERKNEMERS	94
6. CONCLUSIES & DISCUSSIE	98
6.1 ONDERZOEKSRESULTATEN	98
6.2 ONDERZOEKSOPZET	105
6.3 VERGELIJKING VAN CONTEXTUAL INQUIRY EN VRAGENLIJST	107

6.4 BIJDRAGE AAN DE WETENSCHAP	109
6.5 BIJDRAGE AAN DE PRAKTIJK	110
7. AANBEVELINGEN	111
<hr/>	
7.1 AANBEVELINGEN VOOR DE INTERNE COMMUNICATIE VAN SATURN PETFOOD B.V.	111
7.1.1 AANBEVELINGEN TEN AANZIEN VAN VERSCHILLEN IN NATIONALITEIT EN DIENSTVERBAND	111
7.1.2 AANBEVELINGEN TEN AANZIEN VAN DE EFFECTIVITEIT VAN COMMUNICATIEMIDDELEN	112
7.1.3 AANBEVELINGEN TEN AANZIEN VAN DE ZELFPERCEPTIE VAN WERKNEMERS	113

Voorwoord

Voor u ligt mijn doctoraalscriptie voor de opleiding Toegepaste Communicatiewetenschap aan de Universiteit Twente. In deze scriptie doe ik verslag van mijn afstudeeronderzoek dat is uitgevoerd voor de Universiteit Twente en voor Saturn Petfood B.V. te Hattem. Met de afronding van deze scriptie rond ik eveneens mijn studie af.

Op deze plaats zou ik graag een dankwoord willen uitspreken tot iedereen die mij geholpen heeft deze scriptie tot stand te brengen. Mijn dank gaat daarbij allereerst uit naar Menno de Jong en Mark Tempelman, voor hun begeleiding vanuit de opleiding. Ik heb de samenwerking als zeer prettig ervaren. De persoonlijke en constructieve manier van begeleiden hebben ervoor gezorgd dat ik met veel plezier mijn afstudeeronderzoek heb uitgevoerd. Daarnaast denk ik met veel plezier terug aan het bezoek aan Saturn Petfood B.V. Een eerste poging om Hattem te bereiken bracht ons niet verder dan Deventer. Een week later hebben we Hattem wel bereikt. Gehuld in een witte jas en een haarnet maakte ik tijdens de bedrijfsrondleiding voor het eerst kennis met de afdeling productie, waar het onderzoek zou gaan plaatsvinden.

Mijn dank gaat ook uit naar Raymond Klaasing, voor de begeleiding vanuit Saturn Petfood B.V. Ik ben hem zeer erkentelijk voor alle vrijheid en ondersteuning die ik binnen de organisatie heb gekregen. Voor de eerste weken van mijn afstuderen werd een introductieprogramma ontwikkeld, waardoor ik snel wegwijs werd gemaakt binnen de organisatie. Vervolgens heb ik het onderzoek grotendeels naar eigen inzicht mogen uitvoeren. Zelfs financiële ondersteuning voor een bedankje voor de productiemedewerkers, voor het invullen van de vragenlijsten, was geen enkel probleem.

Ook mijn ouders, broertje en Tom wil ik bedanken voor alle hulp en steun, en voor het bieden van een luisterend oor. Afstuderen was soms een stressvolle bezigheid en het was erg fijn dat ik altijd bij hen terecht kon.

Tot slot wil ik mijn huisgenoot Peter Zijlstra bedanken voor alle raad en hulp bij de opmaak van deze scriptie.

Enschede, 24 juni 2005

Marieke Heikamp

Hoofdstuk 1

Inleiding

In de afgelopen jaren is veel onderzoek verricht naar communicatie binnen organisaties. Vanuit het bedrijfsleven is in toenemende mate interesse getoond voor de mogelijkheid dat een positieve perceptie van de interne communicatie van een organisatie substantieel bijdraagt aan een verhoogde effectiviteit van de organisatie. De interesse van het bedrijfsleven kan verklaard worden vanuit de turbulente omgeving waarin organisaties opereren: een omgeving die om snelle aanpassingen en verhoogde effectiviteit van organisaties vraagt (Pincus, 1986; Hargie & Tourish, 2000).

Uit verschillende onderzoeken is een relatie gebleken tussen communicatie en de effectiviteit van een organisatie. Onderzoek van Clampitt en Downs (1993) wijst uit dat een goede kwaliteit van de communicatie leidt tot hogere productiviteit, lager ziekteverzuim, hogere kwaliteit producten, meer innovatie, minder stakingen en lagere productiekosten. Andere onderzoeken tonen aan dat communicatie van invloed is op werktevredenheid (Varona, 1996; Pettit, Goris & Vaught, 1997; Gregson, 1990; Muchinskey, 1977), identificatie (Smidts, Pruyn & Van Riel, 2001; Dutton, Dukerich & Harquail, 1994) en commitment (Varona, 1996; Putti, 1990; Guzley, 1992; Welsch & La Van, 1981; Trombetta & Rogers, 1988). Voor de relatie tussen communicatie en commitment is aangetoond dat werknemers die commitment tonen met de organisatie, beter presteren (Larson & Fukami, 1984), minder vaak afwezig zijn (Larson & Fukami, 1984) en minder personeelsverloop hebben (Porter, Steers & Mowday, 1974; Shore & Martin, 1989). Het creëren van commitment onder werknemers zou kunnen bijdragen aan een verbeterde prestatie van een organisatie.

Veel van de genoemde onderzoeken zijn uitgevoerd onder verpleegsters, ziekenhuismedewerkers en managers (Buchanan, 1974; Bateman & Strasser, 1984; Steers, 1977). Slechts enkele onderzoeken zijn uitgevoerd onder fabrieksmedewerkers (Dubin, Champoux & Porter, 1975; Clampitt & Downs, 1993; Harris & Locke, 1974; Prince, 2001) of doen uitspraak over resultaten met betrekking tot fabrieksmedewerkers (Mottaz, 1988; Curry, Wakefield, Price & Mueller, 1986; Hrebiniak & Alutto, 1972; Argyle, 1972). Eveneens is weinig onderzoek verricht naar allochtone werknemers in organisaties. Met name onderzoek naar de rol en de invloed van verschillende nationaliteiten binnen organisaties ontbreekt (Verkuyten, De Jong & Masson, 1993).

Dit onderzoek is uitgevoerd onder productiemedewerkers van Saturn Petfood B.V. Doordat onderzoek is uitgevoerd op de werkvloer, waarbij een vergelijking is gemaakt tussen

allochtone en autochtone werknemers, levert dit onderzoek op twee punten een bijdrage aan de wetenschap: onderzoek op de werkvloer geeft inzicht in het gebruik en de waardering van communicatiemiddelen door fabrieksmedewerkers, en in de relatie tussen perceptie van interne communicatie en het gevoel dat fabrieksmedewerkers hebben bij de organisatie (zelfperceptie van werknemers). Een vergelijking tussen allochtone en autochtone werknemers geeft inzicht in de rol die nationaliteit speelt binnen een organisatie: in hoeverre allochtone en autochtone werknemers interne communicatie en de organisatie verschillend beoordelen.

De bovengenoemde inzichten resulteren eveneens in een praktische bijdrage: aanbevelingen ter verbetering van de effectiviteit van de interne communicatie. De aanbevelingen hebben betrekking op een verbeterd gebruik en een verbeterde beoordeling van communicatiemiddelen en eventuele aanpassingen van het communicatiebeleid ten behoeve van allochtone werknemers. Daarnaast wordt duidelijk of een organisatie door middel van haar communicatiebeleid invloed kan uitoefenen op het gevoel van werknemers bij de organisatie.

Voor het huidige onderzoek is het van belang de begrippen autochtoon en allochtoon duidelijk te definiëren. Dé allochtoon bestaat niet (STECR, 2003). De definitie van autochtoon en allochtoon zoals die in dit onderzoek worden gehanteerd luiden: een autochtone werknemer is een werknemer die vanaf de geboorte de Nederlandse nationaliteit bezit. Allochtone werknemers zijn werknemers die een andere nationaliteit dan de Nederlandse bezitten of pas op latere leeftijd de Nederlandse nationaliteit hebben gekregen.

1.1 Context

Het onderzoek is uitgevoerd in opdracht van Saturn Petfood B.V. te Hattem (Saturn). Zoals de naam aangeeft, betreft het een producent van diervoeding. Meer specifiek betreft het een producent van diervoeding voor honden en katten. In deze paragraaf wordt inzicht gegeven in de context waarbinnen het onderzoek is uitgevoerd. Allereerst wordt ingegaan op de organisatiestructuur, waarna een beschrijving van het productieproces wordt gegeven. Tot slot wordt ingegaan op de structurering van de interne communicatie met de afdeling productie.

1.1.1 Saturn Petfood B.V.

Saturn is een dochteronderneming van de Stockmeyer-Groep, een Duits familiebedrijf dat zich heeft gespecialiseerd in de productie van levensmiddelen. Binnen de Stockmeyer-Groep is Saturn verantwoordelijk voor de productie van diervoeding voor honden en katten. De hoofdactiviteit bestaat uit het produceren van diervoeding voor de private label markt, de eigen merken van de handel. De productie richt zich op de Europese markt, waarbinnen supermarkten als Aldi, Schlecker, Carrefour en Auchan belangrijke afnemers zijn.

De productie van de diervoeding vindt plaats in zowel Nederland als Duitsland. Saturn-Bremen richt zich op de productie van ‘droge’ diervoeding, die bestaat uit brokken en snacks. Hier vindt de zogeheten ‘bulk’productie plaats, de productie van de grote aantallen. De productielocatie in Bremen wordt sinds 1991 gebruikt. Saturn-Hattem richt zich op de ‘natte’ diervoeding, die bestaat uit vleesmaaltijden. Hier vindt de kleinere, specialistische productie plaats. In Hattem wordt sinds 1987 geproduceerd.

Met 200 werknemers en een omzet van € 350.000.000 behoort Saturn Hattem tot het midden- en klein bedrijf. Het primaire bedrijfsproces bestaat uit de productie, waar 150 medewerkers

werkzaam zijn. De overige 50 medewerkers zijn werkzaam op de zogeheten ‘ondersteunende’ afdelingen, die werkzaamheden verrichten ter ondersteuning van het productieproces. De afdelingen die hiertoe behoren zijn: verkoop binnendienst, automatisering, personeel en organisatie, productontwikkeling, boekhouding, facilitaire dienst, procestechniek, productiebureau en quality management. De drie laatstgenoemde afdelingen zijn sterk betrokken bij de afdeling productie. Zo is de afdeling procestechniek verantwoordelijk voor het onderhoud van de productiemachines. Het productiebureau maakt de dag-, week- en jaarplanning voor de afdeling productie en de afdeling quality management ziet toe op het behalen van vastgestelde kwaliteitsstandaarden.

1.1.2 Afdeling productie

Het onderzoek heeft zich specifiek gericht op de interne communicatie met de afdeling productie. De komende drie paragrafen zullen hierop dieper ingaan. In deze paragraaf wordt de organisatiestructuur van de afdeling productie besproken. De volgende twee paragrafen geven een beschrijving van het productieproces en van de structurering van de interne communicatie.

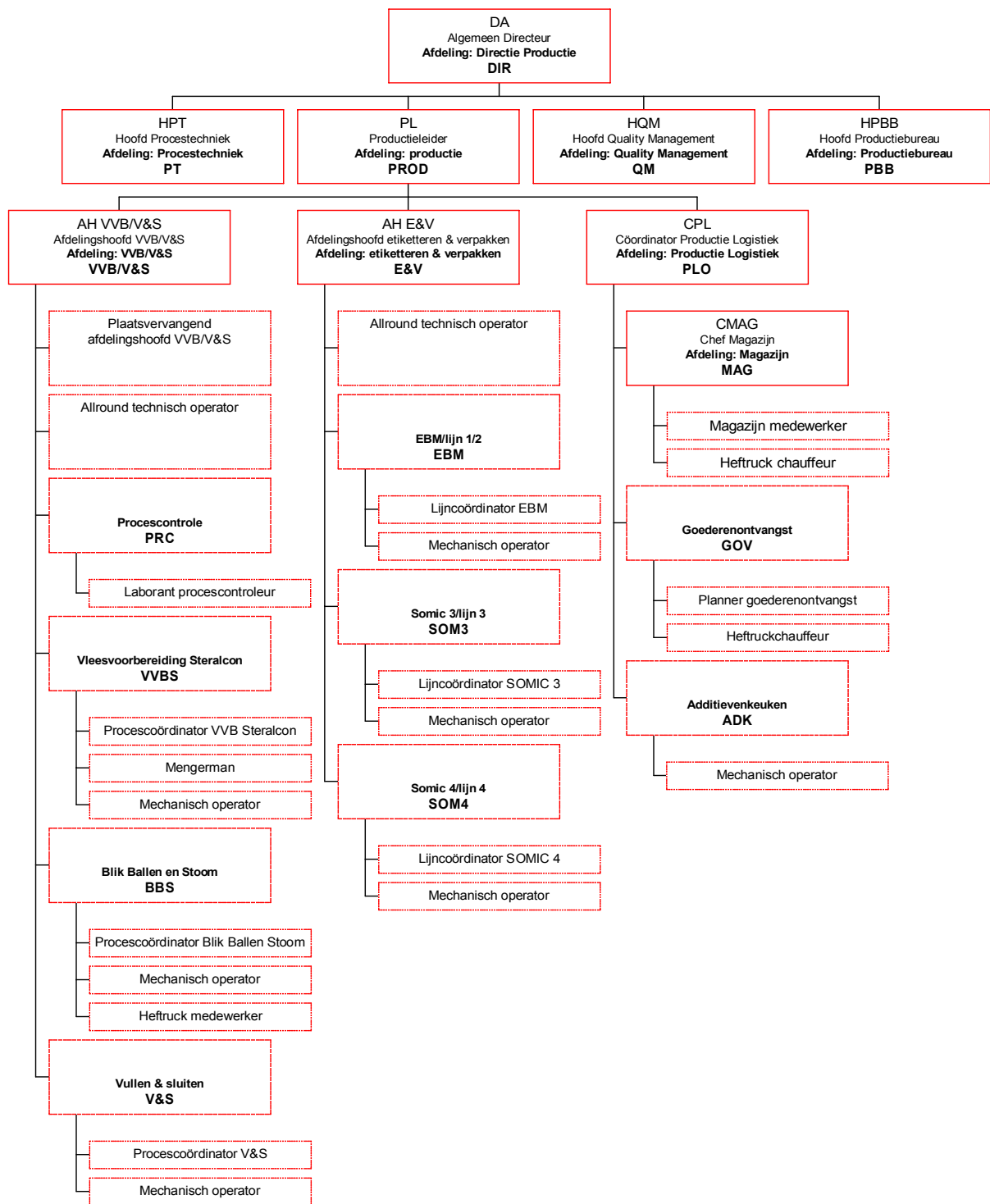
Het organigram op de volgende pagina (figuur 1) geeft een overzicht van de organisatiestructuur van de afdeling productie. Aan het hoofd van de productie staat de productie leider (PL). Deze wordt ondersteund door twee afdelingshoofden (AH) en de coördinator productie logistiek (CPL). De CPL is verantwoordelijk voor het logistieke proces van de afdeling: dit behelst het magazijn, de goederenontvangst en de additievenkeuken (bereiding van kruidenrecepturen). De twee afdelingshoofden zijn verantwoordelijk voor het productieproces.

Het productieproces is opgedeeld in een ‘nat’ en een ‘droog’ gedeelte. Het afdelingshoofd vleesvoorbereiding (VVB) en vullen en sluiten (V&S) is verantwoordelijk voor het ‘natte’ gedeelte van het productieproces: hieronder vallen de afdelingen vleesvoorbereiding en vullen en sluiten. Het ‘natte’ gedeelte omvat de productieprocessen tot en met het afvullen van de vleesmaaltijden in kuipjes of blik. Het afdelingshoofd etiketteren en verpakken (E&V) is verantwoordelijk voor het ‘droge’ gedeelte van het productieproces: dit omvat het etiketteren en verpakken van de producten.

Het afdelingshoofd VVB/V&S wordt ondersteund door een plaatsvervangend afdelingshoofd en drie procescoördinatoren. De coördinatoren zijn verantwoordelijk voor de machines van de afdelingen vleesvoorbereiding en vullen en sluiten. Het afdelingshoofd E&V wordt ondersteund door drie lijncoördinatoren, die ieder verantwoordelijk zijn voor een etiketteermachine. Zowel de proces- als de lijncoördinatoren geven leiding aan de mechanisch operators, de werknemers aan de machine.

Naast de afdelingsstructuur kan iets gezegd worden over de structuur van de werktijden. De werknemers van de afdeling productie werken in een drieploegensysteem, waarbij de diensten wekelijks veranderen. De diensten bestaan uit een vroege dienst (07.00-15.00 uur), een late dienst (15.00-23.00 uur) en een nachtdienst (23.00-07.00 uur). De diensten rouleren wekelijks vooruit, wat wil zeggen dat wordt begonnen met een vroege dienst, gevolgd door een late en een nachtdienst in de daaropvolgende week.

Figuur 1. Organigram afdeling productie



1.1.3 Procesbeschrijving

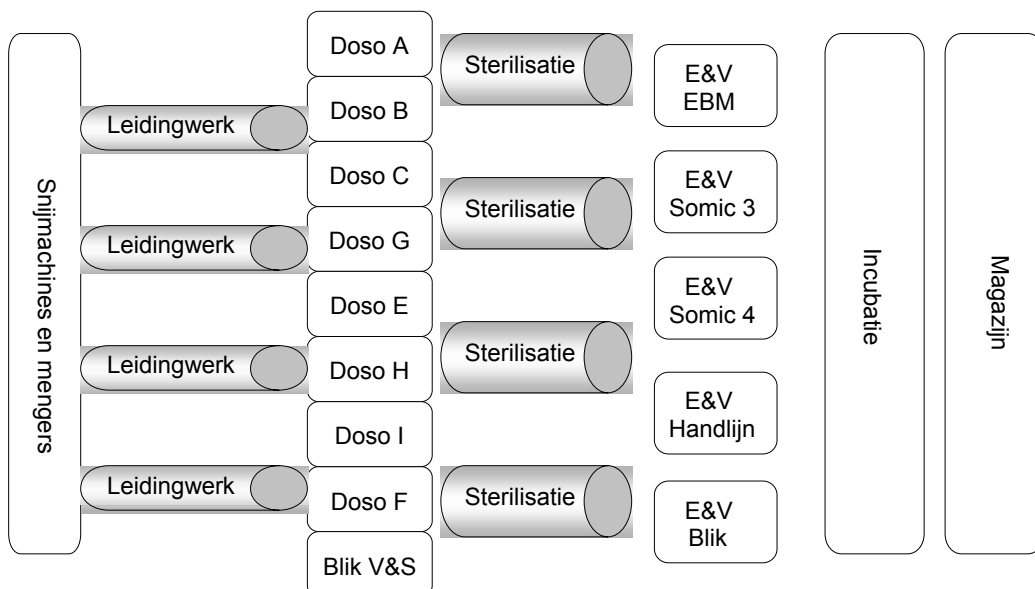
In de voorgaande paragraaf zijn de verschillende afdelingen binnen het productieproces kort ter sprake gekomen. Om inzicht te krijgen in het productieproces wordt in deze paragraaf een beknopte omschrijving gegeven van de werkzaamheden van de verschillende afdelingen. Figuur 2 geeft een schematische weergave van het productieproces.

Het productieproces start met de afdeling vleesvoorbereiding. Vleesproducten die niet geschikt zijn voor menselijke consumptie worden ingevroren aangeleverd in blokken van 25 kilo. Op de afdeling vleesvoorbereiding worden deze blokken in de snijmachines vermalen en in de mengmachines volgens receptuur gemengd. Gedurende het mengproces worden droge stoffen, zoals vitamines, kruiden en bindmiddelen, toegevoegd.

Via een leidingwerk wordt de mix getransporteerd naar de afvulmachines van de afdeling vullen en sluiten. In figuur 2 staan deze aangegeven als Doso A tot en met F en Blik V&S. Hier worden de aluminium bakjes afgevuld en geseald (vacuüm verpakt). Na het vullen worden de kuipjes in korven (stalen transportkar) gezet, waarna ze worden getransporteerd naar de sterilisatiemachine. Onder hoge temperatuur worden de producten gesteriliseerd om te 'garen' en om eventuele microbiologische besmetting tegen te gaan.

Na sterilisatie gaan de producten naar de etiketteerafdeling om te worden voorzien van een onder- en bovenetiket en om in de juiste verpakking op pallets te worden geplaatst. Afhankelijk van het soort product moet het product nog een aantal dagen in incubatie. Dit is een verwarmde ruimte waar de producten verder kunnen rijpen en waar eventuele sealfouten ontdekt kunnen worden. Uiteindelijk worden de producten verladen naar het magazijn.

Figuur 2. Schematische weergave productieproces



1.1.4 Structurering interne communicatie

Voor de structurering van de interne communicatie van de afdeling productie heeft het management van Saturn een interne communicatiematrix opgesteld. In de matrix zijn de verschillende overlegvormen van de afdeling productie opgenomen. Per overlegvorm zijn de frequentie, de deelnemers en de agenda vastgesteld. Tabel 1.1 toont deze matrix.

De overlegvormen hebben allen betrekking op de overdracht van taakinformatie. Dagelijks wordt taakinformatie overgedragen via de ploegenoverdracht, het PC/LC overleg en het ochtendoverleg. De ploegenoverdracht heeft plaats tijdens de wisseling van de ploegen. Gedurende zes minuten werken twee ploegen samen om taakinformatie aan elkaar door te geven. Op alle hiërarchische niveaus van de afdeling productie wordt via ploegenoverdracht taakinformatie aan elkaar doorgegeven. Naast de ploegenoverdracht vindt er dagelijks een proces- en lijncoördinatorenoverleg plaats. In dit overleg bespreekt het afdelingshoofd met de coördinatoren de lopende zaken in de productie. Deze zaken worden besproken aan de hand van ploegverslagen, waarin de voortgang en eventuele problemen in de productie van de afgelopen 24 uur worden gerapporteerd. Op hoger niveau vindt er iedere ochtend een ochtendoverleg plaats tussen de afdeling productie en de ondersteunende afdelingen. Zaken als de planning, resultaten en lopende zaken worden besproken.

Naast het dagelijkse overleg is er een wekelijks planningoverleg. De productie leider bespreekt met het productie bureau, productie logistiek en proces techniek de planning voor de komende week. De volgorde van de te produceren producten wordt in dit overleg vastgesteld. Op wekelijkse basis vindt bovendien het Management Team overleg plaats. Hierbij zijn alle afdelingen vertegenwoordigd. Het overleg richt zich op de voortgang van projecten, operationele zaken, review van doelstellingen en de bespreking van resultaten.

Eén keer in de drie weken is er een afdelingshoofdenoverleg. In dit overleg bespreekt de productie leider met de afdelingshoofden en de coördinator productie logistiek de lopende zaken in de productie. Eén keer in de drie maanden vindt er werkoverleg plaats. Ieder afdelingshoofd houdt met zijn of haar ploeg een werkoverleg, waarin afdelingsinformatie, resultaten, incidenten en persoonlijke ideeën worden besproken.

Tabel 1.1 Interne communicatiematrix

Overlegvorm	Frequentie	Deelnemers	Agenda
Ploegenoverdracht	2x per ploeg	Afdelingshoofd, Procescoördinator, Lijncoördinator, Mechanisch operator	overdracht, incidenten, planning, controle
Coördinatoren-overleg	1x per ploeg	Afdelingshoofd, Procescoördinator, Lijncoördinator	voortgang, ideeën
Ochtendoverleg	dagelijks	Productie leider, Productiebureau, Procestechniek, Productielogistiek, Quality Management	planning, resultaten, sturing operationele processen
Planningoverleg	wekelijks	Productie leider, Productiebureau, Productielogistiek, Procestechniek,	planning producten
Management Team Overleg	wekelijks	Directeur, Productie leider, Productie bureau, Quality Management, P&O, Procestechniek, Controller	voortgang projecten, operationele zaken, review doelstellingen, resultaten
Afdelingshoofden-overleg	3 wekelijks	Afdelingshoofd, Productie leider, Productielogistiek	voortgang, planning, controle, sturing
Werkoverleg	3 maandelijks	Afdelingshoofd, Procescoördinator, Lijncoördinator. Mechanisch operator	afdelingsinformatie, resultaten, incidenten, ideeën

Naast de verschillende overlegvormen wordt de overdracht van taakinformatie ondersteund door werkinstructies. In werkinstructies staan de werkzaamheden en handelingen per machine uitgeschreven. De instructies liggen veelal bij de machines of op een centrale plaats op de afdeling.

De overdracht van informatie met betrekking tot de algehele organisatie is niet opgenomen in de communicatiematrix. Voor het onderzoek is het wel van belang deze te bespreken. Informatie over de organisatie wordt verspreid via het personeelsblad en via de informatieborden. Het personeelsblad verschijnt één keer in de zes weken. Vaste medewerkers krijgen het blad thuis gestuurd, en tijdelijke werknemers kunnen het blad bij de uitgang van de fabriek meenemen of krijgen het uitgereikt via het uitzendbureau. In het personeelsblad wordt beleidsinformatie verstrekt, informatie over projecten en afdelingen, informatie van de personeelsvereniging en persoonlijk nieuws zoals verjaardagen en nieuwe en vertrekkende collega's.

Via de informatieborden wordt eveneens informatie over de organisatie verstrekt. De borden hangen op verschillende plaatsen in de fabriek: bij het klokapparaat, in de kantines en bij de ingang van de fabriek. Op de informatieborden worden op A4 mededelingen gehangen. De mededelingen zijn afkomstig van de directie, P&O, de ondernemingsraad en de personeelsvereniging.

Tabel 1.2 geeft een overzicht van de verstrekking van organisatie-informatie.

Tabel 1.2 Overdracht van organisatie-informatie

Middel	Frequentie	Inhoud
Personeelsblad	zeswekelijks	Beleidsinformatie, afdelingsplannen, projectinformatie, informatie van de personeelsvereniging, verjaardagen, nieuwe en vertrekkende collega's
Informatieborden	wekelijks	Beleidsinformatie, projectinformatie, vacatures, informatie van de ondernemingsraad en de personeelsvereniging

1.2 Probleemomschrijving

In de afgelopen drie jaar hebben binnen Saturn een aantal veranderingen plaats gevonden. In Hattem werd allereerst een Nederlandse directeur aangesteld. Tot dan toe stond Saturn-Hattem onder leiding van een Duitse directeur, die pendelde tussen Hattem en Bremen. Met de aanstelling van een Nederlandse directeur werden er vervolgens veranderingen in de organisatiestructuur doorgevoerd. Het management wilde naar een plattere organisatiestructuur toe. Voor de afdeling productie had dit tot gevolg dat de functie van 'voorman' kwam te vervallen. Hiermee verdween de hiërarchische laag tussen het afdelingshoofd en de proces- en lijncoördinatoren. Twee jaar geleden is Saturn met een traject gestart om producten op een hoger kwaliteitsniveau te krijgen, het zogeheten 'six sigma'. Dit betreft een statistische methode op basis waarvan problemen in concrete, meetbare getallen worden uitgedrukt. De methode bestaat uit een systematisch gebruik van feiten en meetgegevens. Door analyse van de gegevens kan de productie worden verbeterd, waardoor de uiteindelijke kwaliteit van het productieproces op een hoger niveau wordt gebracht.

Gedurende bovengenoemde organisatieveranderingen is het management van Saturn tot de conclusie gekomen dat er binnen de organisatie weinig inzicht is in de effectiviteit van de huidige interne communicatie. Het is voor leden van het management niet duidelijk of informatie van hoger hand de productiemedewerkers daadwerkelijk bereikt en via welke

kanalen de informatie de productiemedewerkers bereikt. Daarnaast vraagt het management zich af of informatie door productiemedewerkers goed wordt begrepen. Gezien het relatief grote aantal allochtone productiemedewerkers heeft het management het gevoel dat problemen met de Nederlandse taal een goed begrip van de informatie in de weg staat.

Voor een gedegen evaluatie van de effectiviteit van de interne communicatie is gekozen voor een bredere insteek van het onderzoek. De focus van het onderzoek is niet specifiek op de allochtone werknemer komen te liggen, maar op de totale groep productiemedewerkers, waarbinnen een vergelijking van de resultaten voor autochtone en allochtone medewerkers een belangrijke plaats inneemt. Daarnaast is ervoor gekozen een vergelijking van de resultaten voor vaste en tijdelijke medewerkers te maken, vanwege het relatief grote aantal productiemedewerkers dat een tijdelijk dienstverband heeft.

Naast een evaluatie van de effectiviteit van de interne communicatie richt het onderzoek zich op de zelfperceptie van productiemedewerkers. De term zelfperceptie verwijst naar het gevoel dat productiemedewerkers bij Saturn hebben. Voor leden van het management is het niet duidelijk met welk gevoel productiemedewerkers werkzaam zijn bij Saturn. Daarnaast vraagt het management zich af in hoeverre interne communicatie van invloed is op de zelfperceptie van werknemers. De vraag werd gesteld of het mogelijk is om vanuit het interne communicatiebeleid hierop invloed uit te oefenen. Het onderzoek richt zich eveneens op het vaststellen van een relatie tussen interne communicatie en de zelfperceptie van werknemers.

1.3 Doelstelling

Op basis van de probleemstelling zijn in samenwerking met de opdrachtgever de volgende doelstellingen voor het onderzoek geformuleerd:

- *Het evalueren van de effectiviteit van de interne communicatie met de afdeling productie, teneinde praktische aanbevelingen te geven voor verbetering van de effectiviteit van de interne communicatie.*
- *Onderzoeken of interne communicatie invloed heeft op de zelfperceptie van productiemedewerkers.*
- *Onderzoeken of allochtone werknemers in vergelijking met autochtone werknemers, en vaste werknemers in vergelijking met tijdelijke werknemers communicatiemiddelen verschillend gebruiken en beoordelen, en of de deelgroepen productiemedewerkers verschillen in zelfperceptie.*

1.4 Onderzoeksvragen

De doelstellingen van het onderzoek zijn uitgewerkt in de volgende vijf onderzoeksvragen:

1. *Van welke communicatiemiddelen maken productiemedewerkers gebruik?*
2. *Hoe oordelen productiemedewerkers over deze communicatiemiddelen?*
3. *Welke relatie bestaat er tussen interne communicatie en de zelfperceptie van productiemedewerkers?*

4. Hebben verschillen in nationaliteit en dienstverband invloed op het gebruik en de beoordeling van communicatiemiddelen?

5. Hebben verschillen in nationaliteit en dienstverband invloed op de zelfperceptie van productiemedewerkers?

1.5 Onderzoeksopzet

Voor het onderzoek is gebruik gemaakt van twee onderzoeksmethoden: een contextual inquiry en een vragenlijst. De contextual inquiry heeft gediend als verkennend vooronderzoek. Drie weken lang is in de productie meegelopen met productiemedewerkers. Observaties en interviews met de medewerkers hebben inzicht gegeven in de medewerkers, het productieproces en de wijze waarop communicatie op de werkvloer plaats vindt. Hoofdstuk 4 geeft een beschrijving van de uitvoering en de resultaten van deze onderzoeksmethode.

Als vervolg op de contextual inquiry is een vragenlijst afgenomen onder alle productiemedewerkers. In de vragenlijst is gevraagd naar het gebruik en de waardering van communicatiemiddelen en is de zelfperceptie van werknemers gemeten. De resultaten van de vragenlijst geven een goed inzicht in de totale groep productiemedewerkers en in de verschillende deelgroepen productiemedewerkers. Op basis van de vragenlijst worden resultaten van autochtone en allochtone medewerkers en van vaste en tijdelijke medewerkers met elkaar vergeleken. In hoofdstuk 5 worden de opzet en de resultaten van de vragenlijst besproken.

1.6 Vooruitblik

In dit hoofdstuk is een inleiding gegeven op het onderzoek. De probleemstelling en het belang van het onderzoek zijn besproken, doelstellingen en onderzoeksvragen zijn geformuleerd en de onderzoeksopzet is kort aangegeven. In het volgende hoofdstuk wordt ingegaan op het theoretisch kader. Een bespreking van onderzoeksliteratuur geeft inzicht in de wetenschappelijke context van het onderzoek. Daarnaast worden enkele aanknopingspunten vanuit de literatuur besproken. In het derde hoofdstuk wordt een toelichting gegeven op de keuze van de onderzoeksmethoden. Er wordt ingegaan op de informatie die de onderzoeksmethoden opleveren en de onderzoeksvragen die met deze informatie worden beantwoord. In de hoofdstukken 4 en 5 volgt een bespreking van respectievelijk de contextual inquiry en de vragenlijst. Per onderzoeksmethode wordt ingegaan op de opzet en de uitvoering en wordt een overzicht van de resultaten gegeven. In hoofdstuk 6 volgt een conclusie en discussie van de onderzoeksresultaten. Daarbij worden de resultaten vergeleken met gevonden resultaten in de literatuur. Daarnaast wordt in dit hoofdstuk ingegaan op positieve punten van het onderzoek, kanttekeningen bij het onderzoek, de bijdrage van het onderzoek aan de wetenschap en de praktijk, en wordt een vergelijking gemaakt van de informatie die de twee onderzoeksmethoden hebben opgeleverd. In het laatste hoofdstuk worden tot slot aanbevelingen gegeven voor verbetering van de interne communicatie.

Hoofdstuk 2

Theoretisch kader

Aan de hand van onderzoeksliteratuur wordt in dit hoofdstuk inzicht gegeven in de wetenschappelijke context van het onderzoek. Vanuit een algemene bespreking van communicatie- en commitmentvariabelen wordt toegewerkt naar een bespreking van de onderlinge relatie tussen deze variabelen en de invloed van kenmerken van werknemers op deze variabelen. Het theoretisch kader is als volgt opgebouwd: in de eerste en tweede paragraaf wordt ingegaan op onderzoek naar communicatie in organisaties en commitment van werknemers. Meer specifiek wordt in de eerste paragraaf ingegaan op communicatiesatisfactie en communicatieklimaat en in de tweede paragraaf op commitment, perceptie van steun vanuit de organisatie, werktevredenheid en identificatie. In de derde paragraaf wordt de relatie tussen communicatie en commitment, werktevredenheid en identificatie besproken. De vierde paragraaf geeft een overzicht van literatuur dat zich specifiek op fabriekswerknemers en allochtone werknemers richt. In een afsluitende paragraaf worden enkele aanknopingspunten van de literatuur voor het huidige onderzoek besproken.

2.1 Communicatie in organisaties

Communicatie in organisaties wordt gedefinieerd als het proces van creatie en uitwisseling van boodschappen binnen een netwerk van afhankelijke relaties, zodat kan worden omgegaan met onzekerheid vanuit de omgeving. Een organisatie wordt gedefinieerd als een dynamisch, open systeem waar berichten worden gecreëerd en uitgewisseld tussen werknemers onderling en tussen werknemers en de omgeving. Het betreft een systeem van menselijke interactie (Goldhaber, 1993; Hargie & Tourish, 2000).

In de afgelopen jaren is veel onderzoek gedaan naar communicatie binnen organisaties. Met name naar de invloed van de perceptie van werknemers van interne communicatie op de effectiviteit van de organisatie (Pincus, 1986). Uit verschillende onderzoeken is een relatie gebleken van communicatie met aspecten van een organisatie. Zo vinden Clampitt en Downs (1993) dat een goede kwaliteit communicatie leidt tot hogere productiviteit, lager ziekteverzuim, hogere kwaliteit producten, meer innovatie, minder stakingen en lagere productiekosten. Andere onderzoeken tonen relaties aan van communicatie met werktevredenheid en commitment (o.a. Varona, 1996; Pettit, Goris & Vaught, 1997; Putti, 1990; Crino & White, 1981).

Onderzoek van Quirke (1995) en Hargie en Tourish (2000) toont aan dat de rol van communicatie in organisaties in de loop der jaren is veranderd. Door de snel veranderende

omgeving van organisaties is de behoefte ontstaan aan effectieve interne communicatie. Om zich snel aan de omgeving aan te kunnen passen is het van belang dat werknemers een eenduidige visie en doelstelling voor ogen hebben. Informatie-uitwisseling met werknemers is steeds meer centraal komen te staan. Communicatie is daarmee veranderd van éénweg informatievoorziening vanuit het management (top-down communicatie), naar tweeweg informatievoorziening vanuit zowel het management als de werknemer (top-down en bottom-up communicatie). Werknemers blijken waardevolle informatiebronnen voor de organisatie. Door tweeweg communicatie komen werknemers die weten wat er veranderd moet worden, in contact met werknemers die de bevoegdheden hebben om de veranderingen uit te voeren.

In de bestaande onderzoeksliteratuur is communicatie in organisaties vanuit twee gezichtspunten onderzocht: het procesperspectief en het perceptieperspectief (Clampitt & Downs, 1993). Het procesperspectief beschouwt communicatie als een informatiestroom, waarbij onderzocht wordt hoe de informatie zich door een organisatie verspreidt. Bij het perceptieperspectief staan de attitudes en percepties van werknemers centraal. Onderzoek vanuit het perceptieperspectief is gebaseerd op de aanname dat cognitieve en affectieve percepties van een individu ten aanzien van de organisatie invloed hebben op het gedrag van het individu in de organisatie (Gray & Laidlaw, 2002). Wanneer een werknemer te maken heeft met adequate communicatie (informatie wordt op tijd verstrekt en werknemers worden op de hoogte gehouden over veranderingen), worden positieve uitkomsten van andere organisatievariabelen verwacht.

Het perceptieperspectief is empirisch onderzocht door communicatiesatisfactie van werknemers te meten; de mate waarin werknemers tevreden zijn over informatie-uitwisseling en communicatierelaties. Naast een mate van tevredenheid geeft communicatiesatisfactie een eerste inzicht in het klimaat van een organisatie. Klimaat ontwikkelt zich uit de communicatieve gedragingen van werknemers (geciteerd in Gray & Laidlaw, 2002). Communicatie is niet alleen van belang voor het overbrengen van boodschappen, maar speelt ook een centrale rol in de ontwikkeling en het behoud van positieve werkrelaties, harmonie en vertrouwen (Hunt, Tourish & Owen, 2000).

Onderzoek van Downs (geciteerd in Crino & White, 1981) toont aan dat communicatiesatisfactie samenhangt met communicatieklimaat: een grote mate van tevredenheid met de interne communicatie resulteert in een grote mate van tevredenheid met de communicatiegedragingen van werknemers in een organisatie. De onderzoekers Gray en Laidlaw (2002) bevestigen de samenhang tussen de constructen. Daarnaast geven ze aan dat communicatiesatisfactie en communicatieklimaat afzonderlijke elementen van tevredenheid met communicatie meten. De onderzoekers beschouwen communicatiesatisfactie als een 'opsomming' van verschillende mate van tevredenheid met verschillende aspecten van uitwisseling van informatie binnen een organisatie. De uitwisseling van informatie staat centraal in communicatiesatisfactie. Het construct communicatieklimaat heeft betrekking op het onderhouden van positieve werkrelaties, harmonie en vertrouwen. Communicatie ten behoeve van het onderhouden van deze relaties staat hierin centraal.

In dit onderzoek wordt aandacht besteed aan zowel communicatiesatisfactie als communicatieklimaat. De tevredenheid met de uitwisseling van informatie als ook de tevredenheid met werkrelaties wordt onderzocht. Voor een beter begrip van de constructen volgt in de volgende twee paragrafen een verdere bespreking.

2.1.1 Communicatiesatisfactie

Onderzoek naar communicatiesatisfactie neemt een belangrijke plaats in binnen onderzoek naar communicatie in organisaties. In meer dan dertig studies is onderzoek gedaan naar communicatiesatisfactie. Enkele van deze studies zijn internationaal uitgevoerd (Clampitt & Downs, 1993; Varona, 1996).

Het construct communicatiesatisfactie is ontwikkeld door Downs en Hazen (geciteerd in Crino & White, 1981). De onderzoekers definiëren communicatiesatisfactie als "de tevredenheid van een individu met verschillende aspecten van communicatie in een organisatie". Met behulp van de communicatiesatisfactie vragenlijst (Communication Satisfaction Questionnaire) is onderzocht of het construct communicatiesatisfactie uit meerdere dimensies bestaat. Op basis van het onderzoek is gesteld dat communicatiesatisfactie een multidimensionaal construct is dat bestaat uit acht communicatiefactoren:

a) '*perspectief van de organisatie*' omvat informatie over de algehele organisatie. Informatie over organisatieveranderingen, beleid en doelstellingen vallen hieronder, b) '*persoonlijke feedback*' heeft betrekking op de behoefte van werknemers te willen weten hoe eigen prestaties worden beoordeeld door de organisatie, c) '*organisatie integratie*' betreft de mate waarin werknemers informatie ontvangen over veranderingen in hun directe werkomgeving, zoals plannen voor de afdeling of veranderende functie-eisen, d) '*communicatie met leidinggevende*' heeft vooral betrekking op de mate waarin leidinggevend openstaan voor nieuwe ideeën, luisteren naar en aandacht schenken aan werknemers en hulp bieden bij werkgerelateerde problemen, e) '*communicatieklimaat*' geeft aan in hoeverre de communicatie in een organisatie de werknemers motiveert en stimuleert, f). '*horizontale communicatie*' verwijst naar de mate waarin informele communicatie met collega's plaats vindt en open is, g) '*kwaliteit van media*' betreft de hoeveelheid, accuraatheid en duidelijkheid van ontvangen informatie en h) '*communicatie met ondergeschikten*' heeft betrekking op de mate van respons van ondergeschikten en het initiatief van ondergeschikten om met leidinggevend te spreken.

Naderhand heeft Downs (geciteerd in Varona, 1996) twee factoren aan communicatiesatisfactie toegevoegd, wat heeft geresulteerd in de communicatie audit vragenlijst (Communication Audit Questionnaire): i) '*communicatie met het topmanagement*' evalueert de mate waarin het management van een organisatie open staat voor ideeën van werknemers en bereid is om te luisteren en j) '*communicatie tussen afdelingen*' heeft betrekking op de communicatie die van belang is voor een efficiënte samenwerking tussen afdelingen.

Onderzoek van Clampitt en Downs (1993) bevestigt de multidimensionaliteit van communicatiesatisfactie. Het blijkt dat werknemers niet tevreden of ontevreden zijn over communicatie in het algemeen, maar uiting geven aan verschillende maten van tevredenheid met verschillende aspecten en categorieën communicatie. Binnen communicatie kunnen gebieden worden onderscheiden waarover werknemers meer of minder tevreden zijn. Onderzoek van Clampitt en Downs (1993) en Varona (1996) geeft aan dat communicatie met leidinggevend en ondergeschikten gebieden zijn waarover werknemers het meest tevreden zijn. Persoonlijke feedback blijkt een factor met de minste tevredenheid.

Verschillende onderzoeken laten een relatie tussen communicatiesatisfactie en werktevredenheid en tussen communicatiesatisfactie en commitment zien (Clampitt & Downs, 1993; Pincus, 1986; Pettit, Goris & Vaught, 1997; Gregson, 1990; Putti, 1990). Deze onderzoeken worden besproken in paragraaf 2.3, welke in gaat op de relatie tussen communicatie en commitment, werktevredenheid en identificatie.

2.1.2 Communicatieklimaat

In de afgelopen jaren is veel aandacht besteed aan onderzoek naar het 'klimaat' van organisaties. Onderzoekers hebben geprobeerd het construct te verklaren en te bepalen welke plaats het inneemt binnen de organisatietheorie (geciteerd in Jablin, Putnam, Roberts & Porter, 1987).

Crino en White (1981) geven aan dat organisatieklimaat een complex construct is. Daarbij concluderen ze dat een universele definitie van dit construct lijkt te ontbreken. Verschillende wetenschappers geven er verschillende betekenissen aan. Zo definiëren Hellreigel en Slocum (1974) organisatieklimaat als 'de perceptie van eigenschappen van een organisatie of onderdelen daarvan, die ontstaat uit de manier waarop een organisatie of onderdelen daarvan omgaat met hun leden en hun omgeving'. Guzley (1992) definieert organisatieklimaat als 'een belangrijke link tussen de werknemers van een organisatie en de organisatie zelf'. Tagiuri (geciteerd in Dennis, 1974) definieert organisatieklimaat als een relatief blijvende kwaliteit van de interne omgeving van een organisatie, die a) wordt ervaren door werknemers b) van invloed is op het gedrag van werknemers en c) kan worden beschreven in termen van waarden en eigenschappen van een organisatie.

De onderzoekers Jones en James (geciteerd in Smidts, Pruyn & Van Riel, 2001) maken onderscheid tussen psychologisch klimaat en organisatieklimaat. Psychologisch klimaat bevindt zich op het individuele niveau, waarbij het gaat om percepties en interpretaties van individuen van de werkomgeving in termen van psychologische betekenis en belang. Organizeklimaat wordt gedefinieerd als het gedeelde psychologische klimaat. Het ontstaat uit de gedeelde percepties en interpretaties van werknemers over het psychologische klimaat van de organisatie. Daarmee bevindt het zich op groepsniveau.

Binnen het psychologisch klimaat wordt het communicatieklimaat onderscheiden. Het communicatieklimaat onderscheidt zich doordat het alleen communicatieve elementen betreft, zoals oordelen over de wijze waarop het management met werknemers communiceert of de accuraatheid van informatie. Doordat communicatie een specifieke activiteit is, brengt het een eigen klimaat met zich mee apart van alle andere klimaten binnen een organisatie (geciteerd in Guzley, 1992). Communicatieklimaat kan zich zowel op individueel als op groepsniveau bevinden. Wanneer werknemers een gedeelde visie hebben over het communicatieklimaat, bevindt het zich op groepsniveau (Smidts, Pruyn & Van Riel, 2001).

Opnieuw hanteren verschillende onderzoekers verschillende definities voor communicatieklimaat. Kreps (1990) omschrijft communicatieklimaat als 'de interne, emotionele toon van een organisatie, gebaseerd op hoe comfortabel werknemers zich met elkaar en met de organisatie voelen'. Johnson (1998) hanteert de definitie 'hoe het leven in een organisatie communicatief tot stand komt'. Voor het huidige onderzoek wordt gebruik gemaakt van de definitie van Dennis (1974), waarbij communicatieklimaat wordt omschreven als 'een subjectief ervaren kwaliteit van de interne omgeving van een organisatie, die wordt geïdentificeerd door percepties van werknemers van berichten en bericht gerelateerde gebeurtenissen die plaatsvinden in de organisatie'.

Communicatieklimaat ontwikkelt zich uit communicatierichtlijnen van beleidsmakers en communicatiegedragingen van werknemers. Een positief communicatieklimaat stimuleert werknemers om op een open, ontspannen manier met collega's te communiceren, terwijl een negatief communicatieklimaat een meer gesloten en vooral functionele communicatie stimuleert (Kreps, 1990). Ashfort (1985) stelt dat communicatieklimaat een gezamenlijk bezit is van zowel de organisatie als het individu. Het ontstaat uit de eigenschappen van een organisatie en het gedrag van individuen.

Dennis (1974) stelt dat vijf factoren van invloed zijn op de perceptie van het communicatieklimaat: communicatie tussen leidinggevende en ondergeschikte, kwaliteit van informatie, openheid in communicatie door leidinggevende, mogelijkheden voor bottom-up communicatie en betrouwbaarheid van informatie. Onderzoek van Welsch en LaVan (1981) geeft bevestiging voor deze vijf factoren.

Veel onderzoek naar communicatieklimaat heeft zich gericht op het bepalen van een relatie met identificatie en commitment. Verschillende onderzoeken geven bevestiging voor deze relatie (Guzley, 1992; Welsch & La Van, 1981; Trombetta & Rogers, 1988; Smidts, Pruyn & van Riel, 2001; Dutton, Dukerich & Harquail, 1994). Een bespreking van deze onderzoeken volgt in paragraaf 2.3. In de volgende paragraaf volgt eerst een algemene bespreking van zelfperceptie van werknemers.

2.2 Zelfperceptie van werknemers

De term zelfperceptie kan omschreven worden als het beeld dat mensen van zichzelf hebben (Hughes, 1976). In dit onderzoek gaat het specifiek om het beeld dat werknemers hebben van zichzelf binnen een organisatie, het gevoel van productiemedewerkers bij een organisatie. In de onderzoeksliteratuur zijn veel onderzoeken beschreven die zich hebben gericht op attitudes van werknemers ten opzichte van een organisatie. Verschillende onderzoeken hebben een relatie aangetoond met commitment, perceptie van steun vanuit de organisatie, werktevredenheid en identificatie (o.a. Mottaz, 1988; Brown, 1996; Allen & Meyer, 1990; Eisenberger, Huntington, Hutchison & Sowa, 1986; Dutton, Dukerich & Harquail, 1994). In de komende paragrafen zal hierop dieper worden ingegaan.

2.2.1 Commitment

Commitment van werknemers bij organisaties is een onderwerp dat de laatste tien jaar steeds meer aandacht heeft gekregen. Niet alleen van wetenschappelijke onderzoekers, maar ook van managers en organisatiedeskundigen (Steers, 1977). De populariteit kan verklaard worden door de mogelijke link die er bestaat tussen commitment en het gedrag van werknemers (Mottaz, 1988). Verschillende onderzoeken hebben aangetoond dat werknemers die commitment tonen met de organisatie beter presteren (Larson & Fukami, 1984), minder vaak afwezig zijn (Larson & Fukami, 1984) en minder personeelsverloop hebben (Porter, Steers & Mowday, 1974; Shore & Martin, 1989). Het creëren van commitment onder werknemers zou dus van belang zijn voor de prestatie van een organisatie.

In de literatuur worden verschillende vormen van commitment onderscheiden (Brown, 1996; Allen & Meyer, 1990). In het huidige onderzoek wordt aandacht besteed aan zogeheten 'affectief commitment'. Hierbij gaat het om sterke, positieve attitudes ten opzichte van de organisatie, die zichtbaar worden in toewijding aan organisatiedoelen en gedeelde normen en waarden. Positieve ervaringen met een organisatie, die ontstaan uit een combinatie van

werkervaringen, persoonlijke kenmerken en percepties van de organisatie, leiden tot vergroting van affectief commitment.

Porter, Steers, Mowday en Boulian (1974) hanteren een definitie van commitment die goed aansluit bij affectief commitment. Commitment wordt gedefinieerd als de mate van identificatie en betrokkenheid van een individu bij een organisatie. Commitment wordt gekenmerkt door drie factoren: a) sterk geloof in en acceptatie van doelen en waarden van een organisatie, b) bereidheid om zich extra in te zetten ten behoeve van de organisatie, en c) absolute wens om lid te blijven van de organisatie.

Veel onderzoek is verricht naar factoren die mogelijk van invloed zijn op commitment (Buchanan, 1974; Hrebiniak & Alutto, 1972; Bateman & Strasser, 1984; Steers, 1977; Mottaz, 1988). Persoonlijke factoren, werkgerelateerde factoren en organisatiefactoren zijn onderzocht. Ondanks het grote aantal studies, is er niet altijd eenduidigheid wat betreft factoren die van invloed zijn op commitment. Een uiteenzetting van de uitkomsten van verschillende onderzoeken geeft hierin enig inzicht. In het kader van het huidige onderzoek worden werkgerelateerde – en organisatiefactoren besproken.

2.2.2 Perceptie van steun vanuit de organisatie

Eerder onderzoek, waaronder Porter, Steers, Mowday en Boulian (1974), beschouwt commitment als de mate waarin de werknemer zich bindt aan de organisatie. Commitment ontstaat vanuit de attitude van de werknemer richting de organisatie (Shore & Tetrick, 1991). In 1986 komen de onderzoekers Eisenberger, Huntington, Hutchison en Sowa met een nieuw gezichtspunt. Een belangrijke factor voor het creëren van commitment is de perceptie van werknemers van de steun vanuit de organisatie voor het individu. Werknemers vormen ideeën over de mate waarin de organisatie waardering heeft voor inspanningen van haar werknemers en toeziet op het welzijn van haar werknemers. Commitment van de organisatie bij de werknemer beïnvloedt in grote mate het commitment van werknemers bij de organisatie. Eisenberger, Huntington, Hutchison en Sowa (1986) verklaren dat werknemers die veel steun vanuit de organisatie ervaren, verwachten dat extra inspanningen ook extra beloond zullen worden. Behoeftes aan verwantschap en emotionele steun zorgen ervoor dat werknemers gemotiveerd zijn om meer inspanningen te leveren om organisatiedoelstellingen te helpen behalen.

Onderzoek van Rhoades en Eisenberger (2002) toont aan dat drie factoren van invloed zijn op de perceptie van steun vanuit de organisatie: ‘eerlijke behandeling’, ‘steun van leidinggevenden’ en ‘beloning’. De mate waarin werknemers het gevoel hebben dat leidinggevenden hun een eerlijke behandeling geven, heeft de meeste invloed. In de ogen van werknemers zijn leidinggevenden uitvoerders van de wil van de organisatie. De manier waarop leidinggevenden werknemers behandelen wordt gezien als een afspiegeling van het oordeel van de organisatie over hen.

Steun van leidinggevenden blijkt een belangrijke tweede factor. Onderzoek van Kottke en Sharafinski (1988) levert zelfs bewijs dat steun van leidinggevenden apart moet worden gezien van steun van de organisatie. Het is een op zichzelf staande variabele. Onderzoekresultaten geven aan dat werknemers meer waarde hechten aan een beoordeling van leidinggevenden dan aan een beoordeling van de organisatie. Werknemers maken een duidelijk onderscheid tussen ‘steun van leidinggevenden’ die als ‘dichtbij’ wordt ervaren, en ‘steun van de organisatie’ die als ‘verder weg’ wordt ervaren. De voorkeur gaat daarin uit naar steun ‘van dichtbij’.

Tot slot heeft ‘beloning’ invloed op de perceptie van werknemers. Onderzoek van Mottaz (1988) komt tot dezelfde conclusie: de mate waarin werknemers worden beloond heeft invloed op commitment. Deze beloning kan intrinsiek zijn, wat wil zeggen dat werknemers voldoening halen uit inhoudelijke kenmerken van werkzaamheden. Interessante werkzaamheden, zelfstandigheid in het uitvoeren van werkzaamheden en waarde toevoegen aan de organisatie zijn aspecten die positief samenhangen met commitment. Een beloning kan ook extern, extrinsiek zijn. Vriendschappelijke en ondersteunende relaties met collega’s en leidinggevendenden hebben eveneens een positieve invloed op commitment. Een verschil in genoemde onderzoeksresultaten is dat het onderzoek van Mottaz (1988) beloningen direct relateert aan commitment en dat het onderzoek van Rhoades en Eisenberger (2002) beloningen via de perceptie van werknemers aan commitment relateert.

2.2.3 Werktevredenheid

Werktevredenheid is een term die verwijst naar de tevredenheid van werknemers met verschillende deelaspecten van hun werkzaamheden. De term omvat tevredenheid met salaris, promotiemogelijkheden, leiding, collega’s en de werkzaamheden zelf (Porter, Steers, Mowday & Boulian, 1974).

Verschillende onderzoeken hebben aangetoond dat er een relatie bestaat tussen werktevredenheid en commitment (Trombetta & Rogers, 1988; Curry, Wakefield, Price & Mueller, 1986; Bateman & Strasser, 1984; Hrebiniak & Alutto, 1972; Porter, Steers, Mowday & Boulian, 1974; Steers, 1977). Maar over de aard van deze relatie zijn de onderzoeksresultaten niet eenduidig.

Door een aantal onderzoekers wordt aangenomen dat werktevredenheid een antecedent is van commitment (Steers, 1977; Hrebiniak & Alutto, 1972). Lange tijd is van deze causale relatie uitgegaan, totdat Bateman en Strasser (1984) een tegenovergesteld resultaat vonden: werktevredenheid zou een gevolg zijn van commitment. Aangezien dit het enige onderzoek is dat een dergelijk resultaat vindt, hebben Curry, Wakefield, Price en Mueller (1986) het onderzoek van Bateman en Strasser (1984) gerepliceerd. In tegenstelling tot het resultaat van Bateman en Strasser (1984) levert dit onderzoek geen bewijs voor een causaal verband tussen commitment en werktevredenheid. Andersom wordt er ook geen bewijs geleverd dat werktevredenheid een oorzaak is van commitment. Onderzoek van Trombetta en Rogers (1988) ondersteunt de uitkomst dat er geen causaal verband is tussen werktevredenheid en commitment.

Porter, Steers, Mowday en Boulian, (1974) vinden ook geen bewijs voor een causaal verband, maar vinden wel bewijs dat het construct werktevredenheid minder stabiel is dan het construct commitment. Bovendien vormen werknemers eerder een mening over werktevredenheid dan over commitment. Op basis van deze resultaten speculeren de onderzoekers voorzichtig dat werktevredenheid een oorzaak is van commitment. Een wetenschappelijke onderbouwing voor deze causale relatie ontbreekt volledig.

2.2.4 Organisatie-identificatie

De grondslag van organisatie-identificatie ligt in de ‘social identity theory’, ontwikkeld door Tajfel en Turner (geciteerd in Haslam, 2001). Begin jaren zeventig werden groepstudies uitgevoerd om de minimale condities te bepalen waaronder een groep mensen discriminerend gedrag vertoont ten opzichte van een andere groep mensen. Belangrijkste bevinding is dat het

zichzelf categoriseren als groepslid al voldoende bleek te zijn voor het geven van een voorkeursbehandeling aan de eigen groep.

Op basis van bovenstaand resultaat gaat de ‘social identity theory’ ervan uit dat wanneer mensen zichzelf hebben gecategoriseerd als groepslid en zichzelf ook hebben gedefinieerd in termen van deze categorisatie, ze proberen een positieve eigenwaarde te behalen door positief onderscheid te maken tussen de eigen groep en een andere groep.

Individueel categoriseren zichzelf en anderen in verschillende sociale groepen op basis van typische kenmerken van groepsleden. Door middel van sociale categorisatie ordenen mensen hun sociale omgeving en definiëren daarbij zichzelf en anderen in deze omgeving (geciteerd in Haslam, 2001). Daarbij bestaat het beeld dat mensen van zichzelf hebben enerzijds uit een persoonlijke identiteit, bestaande uit persoonlijkheidskenmerken, en anderzijds uit een sociale identiteit, bestaande uit groepskenmerken (Ashforth & Mael, 1989).

Sociale identificatie wordt gedefinieerd als de perceptie van eenheid met een groep mensen (Ashforth & Mael, 1989). Daarbinnen wordt organisatie-identificatie gedefinieerd als de perceptie van eenheid met de organisatie en de beleving van de successen en mislukkingen van de organisatie als ware het eigen successen en mislukkingen (Ashforth & Mael, 1996). Volgens Dutton, Dukerich en Harquail (1994) is sprake van organisatie-identificatie wanneer werknemers zichzelf definiëren in dezelfde termen als waarmee ze de organisatie definiëren. Werknemers nemen normen, waarden en doelstellingen van de organisatie over als eigen normen, waarden en doelstellingen (Miller, Allen, Casey & Johnson, 2000).

Onderzoek van Dutton, Dukerich en Harquail (1994) geeft aan dat de sterkte van organisatie-identificatie wordt beïnvloed door de aantrekkelijkheid van de organisatie identiteit. Ashforth en Mael (1992) definiëren organisatie identiteit als het centrale, onderscheidende en langdurige karakter van een organisatie, veelal vastgelegd in het mission statement. Werknemers identificeren zich sterk met de organisatie wanneer de identiteit van de organisatie bijdraagt aan continuïteit in het zelfbeeld van werknemers, onderscheidend is en leidt tot meer eigenwaarde. Voor de beoordeling van aantrekkelijkheid zijn een tweetal percepties van belang; a) de perceptie van werknemers van de identiteit van de organisatie en b) de perceptie van werknemers over hoe buitenstaanders over de organisatie denken.

In de perceptie van werknemers van de identiteit van een organisatie is onderscheidend vermogen een belangrijke factor. Onderscheidend impliceert een vergelijking met andere organisaties. Tajfel en Turner geven aan dat identiteit relationeel en vergelijkend van aard is. Een vergelijking tussen organisaties maakt het mogelijk de verschillen te zien en de unieke identiteit te articuleren. Dit heeft een positieve invloed op identificatie. Wanneer een bedrijf zich goed weet te onderscheiden van andere bedrijven, kunnen werknemers zich makkelijker identificeren met de organisatie (Ashforth & Mael, 1996).

De perceptie van werknemers over hoe buitenstaanders over de organisatie denken, wordt aangeduid als geconstrueerd extern imago (Dutton, Dukerich & Harquail, 1994). Het geeft informatie over de sociale evaluatie van een organisatie door buitenstaanders. Daarnaast beantwoordt het voor werknemers de vraag hoe buitenstaanders over de werknemer denken vanwege de connectie met de organisatie. Onderzoek van Dutton en Dukerich (1991) bij ‘Port Authority’ levert bewijs dat buitenstaanders werknemers actief beoordelen aan de hand van de organisatie waarvoor ze werken. Eigenschappen die aan de organisatie worden toegeschreven op basis van de publieke reputatie, worden eveneens toegeschreven aan de

werknemers van de organisatie. Een positieve publieke reputatie leidt tot een positief geconstrueerd extern imago, wat een positieve invloed heeft op identificatie van werknemers. Andersom leidt een negatieve publieke reputatie tot een negatief geconstrueerd extern imago, wat een negatieve invloed heeft op identificatie van werknemers.

Vanuit het perspectief van het management bezien, is identificatie van werknemers met de organisatie nastrevenswaardig. Wanneer werknemers normen, waarden en doelstellingen van de organisatie overnemen, ontwikkelen ze tegelijkertijd een wijze van besluitvorming die aansluit bij de doelstellingen van de organisatie. Werknemers met een grote mate van identificatie nemen beslissingen in het belang van de organisatie (geciteerd in Miller, Allen, Casey & Johnson, 2000).

Onderzoeksliteratuur met betrekking tot identificatie is niet altijd even duidelijk over de relatie tussen identificatie en commitment. Sommige onderzoekers stellen identificatie gelijk aan commitment. (Wiener, 1982). Buchanan (1974) hanteert een definitie van commitment die gelijk staat aan die van identificatie: ‘ affectief hechten aan de doelstellingen en waarden van een organisatie, aan de eigen rol in relatie tot deze doelstellingen en waarden, en aan de organisatie als een geheel, apart van de puur instrumentele waarde’. Andere onderzoekers zien identificatie en commitment daarentegen als aparte constructen. Dutton en Dukerich (1994) stellen dat identificatie een onderdeel vormt van het commitmentproces. De mate van identificatie geeft aan in hoeverre werknemers de organisatie als onderdeel van zichzelf beschouwen. Identificatie wordt beschouwd als één vorm van psychologische hechting. De onderzoekers stellen verder dat een grote mate van identificatie leidt tot een grote mate van commitment. Identificatie leidt tot verbeterde samenwerking met collega’s en extra inzet voor de organisatie als onderdeel van de groep en als competitie met buitenstaanders, zogeheten niet-leden.

Ashforth en Mael (1992) geven aan dat commitment en identificatie nauw met elkaar samenhangen, maar niet één en hetzelfde construct zijn. Wanneer naar de definitie van commitment van Porter, Steers, Mowday en Boulian (1974) wordt gekeken, omvat dat internalisatie, gedragsintenties en affectie. Maar identificatie wordt in de definitie niet genoemd. De onderzoekers stellen verder dat identificatie, in tegenstelling tot commitment, organisatie specifiek is. Wanneer waarden en doelstellingen van een organisatie gedeeld worden met andere organisaties is het mogelijke dat werknemers hoog scoren op commitment, zonder dat sprake is van identificatie met de eigen organisatie. Levinson (geciteerd in Ashforth & Mael, 1992) stelt dat identificatie met de organisatie leidt tot het ervaren van een psychisch verlies, wanneer de werknemer de organisatie verlaat.

In het verlengde van de discussie over identificatie en commitment stellen de onderzoekers Miller, Allen, Casey en Johnson (2000) de organisatie-identificatie vragenlijst (Organizational Identification Questionnaire) ter discussie. Uit onderzoek blijkt dat de vragenlijst vooral een meting van commitment uitvoert. De items waaruit de OIQ is opgebouwd komen oorspronkelijk uit commitment vragenlijsten. De onderzoekers geven aan dat het instrument met zorg moet worden toegepast. Items van de OIQ zouden samenhang kunnen vertonen met items van een organisatie commitment meting.

2.3 Relatie tussen communicatie en werktevredenheid, commitment & identificatie

In de paragrafen over communicatiesatisfactie en communicatieklimaat is kort aangegeven dat verschillende onderzoeken relaties hebben gevonden van communicatie met werktevredenheid, commitment en identificatie. Nadat in de vorige paragraaf een bespreking is gegeven van deze variabelen, gaat deze paragraaf in op de relatie met communicatie. In drie paragrafen zal achtereenvolgens de relatie tussen communicatie en werktevredenheid, commitment, en identificatie worden besproken.

2.3.1 Communicatie en werktevredenheid

Een vaak onderzochte relatie is die van communicatie en werktevredenheid. Onderzoekers hopen een link te vinden tussen communicatie en werktevredenheid, zodat werktevredenheid optimaal beïnvloed kan worden door communicatie te veranderen (Gregson, 1990). Gregson stelt dat communicatiesatisfactie geen dimensie is van werktevredenheid. Onderzoek wijst uit dat werknemers communicatiesatisfactie apart van werktevredenheid beoordelen.

Verschillende onderzoeken hebben aangetoond dat communicatie binnen een organisatie een belangrijke rol speelt in de werktevredenheid van werknemers (Varona, 1996; Pettit, Goris & Vaught, 1997; Gregson, 1990). Muchinsky (1977) vindt een relatie tussen communicatiesatisfactie en werktevredenheid. De relatie bestaat eruit dat een affectieve reactie ten aanzien van communicatie binnen een organisatie, leidt tot een affectieve reactie ten aanzien van aspecten van eigen werkzaamheden. Burke en Wilcox (geciteerd in Gregson, 1990) vinden een relatie tussen de mate waarin er open communicatie tussen leidinggevende en ondergeschikte plaats vindt en de mate van werktevredenheid. Onderzoek van Pincus (1986) bevestigt het belang van communicatie tussen leidinggevende en ondergeschikte. Daarnaast blijken klimaat en persoonlijke feedback belangrijke indicatoren voor de mate van werktevredenheid van werknemers.

Onderzoekers King, Lahiff en Hatfield (geciteerd in Pettit, Goris & Vaught, 1997) stellen na een review van communicatieliteratuur vanaf 1970, dat er een consistent, duidelijk en positief patroon van relaties bestaat tussen percepties van werknemers van communicatie en de mate van werktevredenheid.

2.3.2 Communicatie en commitment

Verschillende onderzoeken geven bevestiging voor een positieve relatie tussen communicatie en commitment. Een grote mate van tevredenheid met communicatie binnen een organisatie leidt tot een grote mate van commitment met de organisatie (Varona, 1996; Putti, 1990; Guzley, 1992; Welsch & La Van, 1981; Trombetta & Rogers, 1988).

Varona (1996) en Putti (1990) benadrukken de rol van communicatiesatisfactie in de relatie tussen communicatie en commitment. Onderzoek van Varona (1996) wijst uit dat met name de informatievoorziening over functie-eisen, plannen voor de afdeling en persoonlijk nieuws van belang zijn voor communicatiesatisfactie. Verder blijkt dat werknemers hoger in de organisatie een grotere mate van tevredenheid met communicatie hebben dan werknemers lager in de organisatie. Onderzoek van Putti (1990) maakt duidelijk dat vooral de communicatie met het topmanagement van invloed is op de mate van commitment van werknemers met de organisatie.

De onderzoekers Guzley (1992), Welsch en La Van (1981) en Trombetta en Rogers (1988) vinden een relatie tussen klimaat en commitment. Binnen klimaat blijken verschillende communicatievariabelen van belang. Guzley (1992) vindt voor zowel organisatieklimaat als communicatieklimaat een positieve relatie met commitment. Binnen het organisatieklimaat blijkt duidelijkheid van informatie een belangrijke voorspeller. Deelname in besluitvorming blijkt een belangrijke voorspeller binnen het communicatieklimaat. Welsch en La Van (1981) vinden een relatie tussen organisatieklimaat en commitment. Meer specifiek vinden ze een relatie tussen vijf communicatievariabelen en commitment: communicatie, besluitvorming, leiderschapstijl, motivatie en het stellen van doelen blijken van invloed op de mate van commitment van werknemers. Tot slot vinden de onderzoekers Trombetta en Rogers (1988) bewijs voor de relatie tussen communicatieklimaat en commitment. Deelname in besluitvorming, openheid in communicatie en adequaatheid van informatie blijken significante voorspellers voor de mate van commitment van werknemers.

2.3.3 Communicatie en identificatie

Enkele onderzoeken leveren bewijs voor een relatie tussen communicatie en identificatie (Smidts, Pruyn & Van Riel, 2001; Dutton, Dukerich & Harquail, 1994). In vergelijking met werktevredenheid en commitment doet een kleiner aantal onderzoeken uitspraak over een relatie tussen communicatie en identificatie. De onderzoeken van Smidts, Pruyn en Van Riel (2001) en Dutton, Dukerich en Harquail (1994) wijzen een positieve relatie tussen communicatie en identificatie uit: een grotere mate van tevredenheid met communicatie leidt tot een grotere mate van identificatie met de organisatie. Terugkerend naar de discussie over de samenhang tussen identificatie en commitment, dragen deze onderzoeken bij aan de veronderstelling dat identificatie en commitment afzonderlijke constructen zijn.

Onderzoek van Smidts, Pruyn en Van Riel (2001) wijst uit dat met name het communicatieklimaat van invloed is op identificatie. Een positieve perceptie van het communicatieklimaat leidt tot een grotere mate van identificatie met de organisatie. De onderzoekers verklaren dat een positief communicatieklimaat inzage geeft in hoeverre een werknemer geaccepteerd en gewaardeerd wordt in een organisatie.

In de onderzoeken van Cheny (geciteerd in Smidts, Pruyn & Van Riel, 2001) en Dutton, Dukerich en Harquail (1994) blijkt de inhoud van communicatie met werknemers een belangrijke factor voor de mate van identificatie. De inhoud van communicatie binnen organisaties kan het identificatieproces van werknemers met de organisatie vergemakkelijken. Communicatie met werknemers maakt doelen, waarden en prestaties van een organisatie duidelijk. Wanneer werknemers daarover goed geïnformeerd worden, kunnen werknemers beter ontdekken in welke eigenschappen de organisatie zich onderscheidt van andere organisaties. Dit stimuleert het proces van identificatie.

2.4 Invloed van kenmerken van werknemers op communicatie en commitment

In de voorgaande paragrafen is een algemene bespreking gegeven van onderzoeksliteratuur. Voor het huidige onderzoek is het interessant te kijken naar onderzoek dat zich specifiek heeft gericht op fabrieksmedewerkers en allochtone medewerkers. In het eerste gedeelte van deze paragraaf wordt ingegaan op onderzoek onder fabrieksmedewerkers. Daarna volgt een bespreking van onderzoeksliteratuur met betrekking tot allochtone werknemers.

2.4.1 Onderzoek onder fabrieksmedewerkers

Veel van de onderzoeken die zijn besproken in voorgaande paragrafen zijn uitgevoerd onder verpleegsters, ziekenhuismedewerkers en managers (o.a. Buchanan, 1974; Bateman & Strasser, 1984; Steers, 1977). Slechts enkele onderzoeken zijn uitgevoerd onder fabrieksmedewerkers (Dubin, Champoux & Porter, 1975; Clampitt & Downs, 1993; Harris & Locke, 1974; Prince, 2001) of doen uitspraak over resultaten met betrekking tot fabrieksmedewerkers (Mottaz, 1988; Curry, Wakefield, Price & Mueller, 1986; Hrebiniak & Alutto, 1972; Argyle (1972).

Eén van de weinige onderzoeken naar communicatiesatisfactie onder fabrieksmedewerkers is het onderzoek van Clampitt en Downs (1993). Dit onderzoek wijst uit dat er een relatie bestaat tussen communicatiesatisfactie en productiviteit van fabrieksmedewerkers. Een grotere mate van tevredenheid met communicatie leidt tot hogere productiviteit. Met name persoonlijke feedback blijkt een belangrijke voorspeller van communicatiesatisfactie. De onderzoekers concluderen verder dat het onderzoek heeft geleid tot twee opvallende resultaten. Allereerst valt op dat communicatie met de leidinggevende nauwelijks van invloed is op communicatiesatisfactie. Fabrieksmedewerkers geven aan dat de werkzaamheden bij hen bekend zijn en vinden communicatie met hun leidinggevende daarom nauwelijks meer nodig. Daarnaast valt op dat informatievoorziening over de algehele organisatie wel van invloed is op de communicatiesatisfactie van werknemers hoger in de organisatie, maar niet van invloed is op de communicatiesatisfactie van fabrieksmedewerkers.

Onderzoek van Argyle (1972) en Harris en Locke (1974) toont aan dat fabrieksmedewerkers, in vergelijking met medewerkers hoger in de organisatie, een kleinere mate van werktevredenheid hebben. De kleinste mate van werktevredenheid wordt gevonden bij de laagste hiërarchie fabrieksmedewerkers. Repetitief, machinegestuurd werk leidt tot een kleine mate van werktevredenheid. Onderzoek onder ongeschoolde medewerkers in een staalfabriek liet zien dat 16% aangaf hetzelfde werk te willen doen wanneer ze opnieuw een baan zouden mogen kiezen. Vergelijkend onderzoek onder wiskundigen liet een percentage van 91% zien.

In een vergelijkende studie van werktevredenheid van productiemedewerkers ('blue collar workers') en kantoormedewerkers ('white collar workers') bleek een verschil tussen de twee groepen (Harris & Locke, 1974). Kantoormedewerkers halen hun werktevredenheid vooral uit geleverde prestaties, een intrinsiek aspect van de werkzaamheden. Productiemedewerkers daarentegen, behalen hun werktevredenheid voornamelijk uit het te ontvangen salaris, een extrinsiek aspect van de werkzaamheden. Mottaz (1988) bevestigt de verschillen in werktevredenheid van kantoormedewerkers en fabrieksmedewerkers. Bij kantoormedewerkers leidt het zelfstandig uitvoeren van werkzaamheden en het betrokken zijn bij uitvoering van werkzaamheden tot een grote mate van werktevredenheid. Steun en behulpzaamheid van collega's en leidinggevendenden blijkt van belang voor de werktevredenheid van fabrieksmedewerkers.

Verschillende onderzoeken leggen een link tussen de inhoud van werkzaamheden van fabrieksmedewerkers en de mate van commitment met de organisatie (Prince, 2001; Hrebiniak & Alutto, 1972; Curry, Wakefield, Price & Mueller, 1986; Dubin, Champoux & Porter, 1975). Uit onderzoek van Hrebiniak en Alutto (1972) blijkt dat fabrieksmedewerkers minder commitment met een organisatie vertonen dan werknemers hoger in de organisatie. Werkzaamheden van fabrieksmedewerkers worden gekenmerkt door een grote mate van herhaling en routine en worden door de werknemers zelf veelal saai gevonden. De negatieve

houding ten aanzien van werkzaamheden heeft zijn weerslag in een kleine mate van commitment onder fabrieksmedewerkers.

Dubin, Champoux en Porter (1975) concluderen ten aanzien van commitment dat binnen een groep fabrieksmedewerkers drie typen werknemers kunnen worden onderscheiden: werknemers die hun werkzaamheden centraal stellen in hun leven, werknemers die hun werkzaamheden niet centraal stellen in hun leven en werknemers met een flexibele houding. Van deze typen werknemers vertonen werknemers die hun werkzaamheden centraal stellen de grootste mate van commitment. Werknemers die hun werkzaamheden niet centraal stellen vertonen een kleinere mate van commitment. Werknemers met een flexibele houding vertonen een wisselende mate van commitment.

Onderzoek van Prince (2001) vindt een relatie tussen doorgroeimogelijkheden binnen een organisatie en commitment. De mate waarin fabrieksmedewerkers zich binnen de organisatie verder kunnen ontwikkelen en door kunnen groeien heeft een positieve invloed op commitment met de organisatie. Uitbreiding van het takenpakket, moeilijker werkzaamheden en een grotere mate van zelfstandigheid bij de uitvoering van werkzaamheden geeft fabrieksmedewerkers het gevoel dat ze meer bijdragen aan de organisatie, wat leidt tot een grotere mate van commitment bij de organisatie.

2.4.2 Onderzoek onder allochtone werknemers

Ondanks de toename van allochtone werknemers op de arbeidsmarkt, is slechts weinig onderzoek verricht naar allochtone werknemers in organisaties. Met name onderzoek naar de rol en invloed van verschillende nationaliteiten binnen organisaties ontbreekt (Verkuyten, De Jong & Masson, 1993). Enkele onderzoekers die uitspraak doen over de invloed van nationaliteit op communicatiesatisfactie en werktevredenheid zijn Varona (1996), Verkuyten, De Jong en Masson (1993); Moch (1980) en Konar (1981). Onderzoek van Hofstede (1991) laat zien op welke dimensies culturen van elkaar verschillen en welke invloed dat heeft binnen de werkomgeving. Er zijn geen onderzoeken gevonden die uitspraken doen over de relatie tussen nationaliteit en commitment.

Onderzoek van Varona (1996) wijst uit dat bij verschillende culturen verschillende communicatievariabelen van invloed zijn op communicatiesatisfactie. Voor werknemers van een detailhandel in Amerika en Australië bleek communicatie met de leidinggevende de belangrijkste voorspeller voor communicatiesatisfactie. Deze variabele bleek voor de communicatiesatisfactie van werknemers in Guatemala nauwelijks van invloed. Hier bleken informatievoorziening over de eigen werkzaamheden, afdelingsplannen en nieuws van collega's de belangrijkste voorspellers voor communicatiesatisfactie.

Ten aanzien van werktevredenheid laat onderzoek van Verkuyten, De Jong en Masson (1993) zien dat autochtone werknemers een iets grotere mate van werktevredenheid hebben dan allochtone werknemers op dezelfde posities. Wanneer sprake is van verschil in positie blijkt dat de werkomstandigheden van allochtone werknemers vaak minder gunstig zijn dan die van autochtone werknemers. Allochtone werknemers verrichten vaak werk waarvoor nauwelijks opleiding vereist is, met weinig status en met een relatief laag salaris. Dit resulteert in een kleine mate van werktevredenheid.

Konar (1981) en Moch (1980) geven aan dat verschillende nationaliteiten verschillende mate van werktevredenheid hebben. Deze verschillen worden verklaard door structurele, culturele, sociale en sociaal-psychologische verschillen tussen de nationaliteiten. Structurele verschillen

verwijzen naar verschillen in behandeling door de organisatie en door leidinggevendenden. Culturele verschillen betreft verschillen in normen, waarden en overtuigingen, die ertoe leiden dat werknemers van verschillende nationaliteiten verschillend reageren op ervaringen met de organisatie. Sociale verschillen gaat uit van verschillen in behandeling en acceptatie door collega's. Sociaal-psychologische verschillen verwijst naar de mate waarin werknemers hun werk beschouwen als de baan waarop ze ooit gehoopt hadden.

Onderzoek van Hofstede (1991) maakt duidelijk dat nationale culturen langs meerdere dimensies variëren. Cultuur moet hierbij worden gezien als een collectief verschijnsel, dat in meerdere of mindere mate wordt gedeeld door mensen die leven of leefden in dezelfde sociale omgeving. De collectieve mentale programmering onderscheidt leden van een groep van die van een andere groep. Hofstede merkt op dat cultuur niet is aangeboren, maar is aangeleerd. Het wordt overgedragen via de sociale omgeving.

Onderzoek naar de waarden van werknemers van IBM-vestigingen in meer dan 50 landen heeft uitgewezen dat nationale verschillen kunnen worden beschreven aan de hand van vier culturele dimensies: a) machtsafstand, b) onzekerheidsvermijding, c) masculiniteit versus femininiteit d) individualisme versus collectivisme.

Machtsafstand betreft de mate waarin minder machtige leden van instituties en organisaties in een land verwachten en accepteren dat de macht ongelijk verdeeld is. In landen met een kleine machtsafstand (westerse culturen) zijn ondergeschikten in beperkte mate afhankelijk van hun leidinggevende. Er bestaat een voorkeur voor overleg waarin zowel leidinggevende als ondergeschikte een eigen mening uitspreken. Er is sprake van wederzijdse afhankelijkheid. In landen met een grote machtsafstand (oosterse culturen) is de afhankelijkheid van ondergeschikten groot. Ondergeschikten zullen leidinggevendenden niet snel direct benaderen en hen niet durven tegenspreken. Leidinggevendenden en ondergeschikten beschouwen elkaar als principieel ongelijk.

Onzekerheidsvermijding is de mate waarin leden van een cultuur zich bedreigd voelen door onzekere of onbekende situaties; dit gevoel wordt onder andere uitgedrukt in een behoefte aan formele en informele regels. Organisaties in sterk onzekerheidsvermijdende landen (bijvoorbeeld Latijns-Amerika) kennen een duidelijke structuur die wordt vast gelegd in regels en richtlijnen. Werknemers werken doorgaans hard en volgens het principe 'tijd is geld'. Organisaties in zwak onzekerheidsvermijdende landen (bijvoorbeeld de Scandinavische landen) hebben een minder duidelijke structuur met enkel strikt noodzakelijke regels. Als het nodig is werken de werknemers hard, maar er moet voldoende ruimte zijn voor ontspanning. Tijd functioneert meer als oriënteringskader en werknemers hebben niet de innerlijke drang om voortdurend druk bezig te zijn. Nederlands scoort gemiddeld op onzekerheidsvermijding.

Wanneer sociale sekse-rollen duidelijk gescheiden zijn is een samenleving masculien: mannen worden geacht assertief en hard te zijn en gericht op materieel succes; vrouwen horen bescheiden en teder te zijn en vooral gericht op de kwaliteit van het bestaan. Een samenleving is feminien als sociale sekse-rollen elkaar overlappen: zowel mannen als vrouwen worden geacht bescheiden en teder te zijn en gericht op de kwaliteit van het bestaan. Werknemers in masculiene samenlevingen (bijvoorbeeld Japan) zijn sterk gericht op resultaat en het maken van carrière en prefereren beloning naar prestatie. Werknemers van feminiene culturen (Nederland) zijn over het algemeen minder ambitieus en meer gericht op compromis in en kwaliteit van werkrelaties.

In individualistische culturen wordt het belang van het individu centraal gesteld, terwijl in de collectivistische culturen de nadruk meer wordt gelegd op de belangen van de groep, traditie en het vermijden van gezichtsverlies. Sociale relaties in de individualistische cultuur zijn vrijwillig, tijdelijk en individueel van aard. Werknemers uit oosterse culturen handelen in het belang van de groep. Goede prestaties worden geleverd wanneer wordt samengewerkt in groepen met dezelfde etnische achtergrond. Management in collectivistische samenlevingen richt zich op het managen van groepen. In westerse culturen streven werknemers hun eigen belangen, wensen en behoeften na. Management richt zich op het managen van individuen.

2.5 Aanknopingspunten voor het onderzoek

Op basis van de voorgaande literatuurbespreking kunnen een aantal punten geformuleerd worden die als aanknopingspunt voor het huidige onderzoek kunnen dienen.

Verschillende onderzoeken hebben relaties aangetoond tussen communicatie en commitment, werktevredenheid en identificatie. Ten aanzien van de relatie tussen communicatie en werktevredenheid is de literatuur consistent: een positieve perceptie van communicatie leidt tot een grotere mate van werktevredenheid (Varona, 1996; Pettit, Goris & Vaught, 1997; Gregson, 1990). Ook voor een positieve relatie tussen communicatie en commitment wordt door verschillende onderzoeken bewijs geleverd: een positieve perceptie van communicatie leidt tot een grotere mate van commitment (Varona, 1996; Putti, 1990; Guzley, 1992; Welsch & La Van, 1981; Trombetta & Rogers, 1988). Een klein aantal onderzoeken wijst een positieve relatie tussen communicatie en identificatie uit: een positieve perceptie van communicatie leidt tot een grotere mate van identificatie met de organisatie (Smidts, Pruyn & Van Riel 2001; Dutton, Dukerich & Harquail, 1994). Van de drie genoemde relaties is de relatie tussen communicatie en identificatie het minst onderzocht en het minst onderbouwd.

Op basis van de onderzoeksliteratuur zou verwacht kunnen worden dat de resultaten van dit onderzoek eveneens een positieve samenhang tussen communicatie en commitment, werktevredenheid en identificatie laat zien.

In de tweede plaats heeft onderzoek relaties aangetoond tussen commitment en perceptie van steun vanuit de organisatie, werktevredenheid en identificatie. De literatuur maakt duidelijk dat de perceptie van steun vanuit de organisatie en vanuit leidinggevenden positief van invloed is op het commitment van werknemers met de organisatie (Eisenberger, Huntington, Hutchison & Sowa, 1986; Rhoades & Eisenberger, 2002; Kottke & Sharafinski, 1988; Mottaz, 1988). Ten aanzien van de relatie tussen commitment en werktevredenheid is de onderzoeksliteratuur niet eenduidig. Door enkele onderzoekers wordt aangenomen dat werktevredenheid positief van invloed is op commitment (Steers, 1977; Hrebiniak & Alutto, 1972), andere onderzoekers stellen dat er geen sprake is van een causaal verband (Curry, Wakefield, Price & Mueller, 1986; Trombetta & Rogers, 1988; Porter, Steers, Mowday & Boulian, 1974). Ook over de relatie tussen commitment en identificatie is de literatuur niet eenduidig. Enkele onderzoeken stellen identificatie en commitment gelijk aan elkaar (Wiener, 1982; Buchanan, 1974), terwijl andere onderzoekers identificatie en commitment als afzonderlijke constructen beschouwen (Dutton, Dukerich & Harquail, 1994; Ashforth & Mael, 1992). Van deze onderzoekers stellen Dutton, Dukerich en Harquail (1994) dat identificatie van invloed is op commitment. Ashforth en Mael (1992) stellen dat er samenhang is tussen de constructen, maar doen geen uitspraak over de richting van de samenhang.

Ten aanzien van de relatie tussen commitment en perceptie van steun vanuit de organisatie, werktevredenheid en identificatie is de literatuur alleen consistent in een positieve samenhang tussen perceptie van steun vanuit de organisatie en commitment. Over de relatie tussen commitment en werktevredenheid, en de relatie tussen commitment en identificatie is de literatuur niet eenduidig. Vanuit de gedachtegang dat een positieve attitude ten opzichte van de organisatie waarschijnlijk zal leiden tot een hogere mate van commitment, zou de voorzichtige verwachting kunnen worden uitgesproken dat commitment positief samenhangt met werktevredenheid en identificatie. Dit betreft echter een gedachtegang van de onderzoeker en wordt niet eenduidig ondersteund door de onderzoeksliteratuur.

Tot slot blijkt uit de literatuur dat slechts weinig onderzoek is verricht op de werkvloer en onder allochtone werknemers. In de eerste plaats blijkt dat veel onderzoek hoger in organisaties is uitgevoerd (Buchanan, 1974; Bateman & Strasser, 1984; Steers, 1977). Daarnaast blijkt dat naar de invloed van verschillende nationaliteiten binnen een organisatie nauwelijks onderzoek is verricht (Verkuyten, De Jong & Masson, 1993). Het huidige onderzoek begeeft zich in relatief nieuw onderzoeksgebied. De onderzoeksliteratuur geeft geen harde aanwijzingen op basis waarvan een verwachting zou kunnen worden uitgesproken.

De kleine hoeveelheid literatuur over onderzoek op de werkvloer en onder allochtone werknemers maakt duidelijk dat het onderzoek zich in relatief nieuw onderzoeksgebied bevindt. Op basis van de beschikbare literatuur kunnen geen verwachtingen worden uitgesproken over resultaten met betrekking tot fabrieksmedewerkers en de invloed van nationaliteit.

Hoofdstuk 3

Onderzoeksmethode

In dit hoofdstuk wordt de keuze voor de onderzoeksmethode toegelicht. Voor het onderzoek is gebruik gemaakt van twee onderzoeksmethoden: een contextual inquiry voor het vooronderzoek en een vragenlijst voor het vervolgonderzoek. Voor beide methoden wordt beargumenteerd waarom de methode is gekozen en welke informatie de methode oplevert. In de eerste paragraaf van dit hoofdstuk wordt de contextual inquiry besproken en in de tweede paragraaf de vragenlijst.

3.1 Contextual inquiry

Voor het vooronderzoek is gekozen voor een contextual inquiry. In deze paragraaf wordt eerst aan de hand van literatuur uitgelegd wat de methode inhoudt. Vervolgens wordt ingegaan op de keuze voor deze methode en de informatie die het oplevert.

3.1.1 Inhoud van een contextual inquiry

Het basisprincipe van een contextual inquiry bestaat eruit te gaan naar de plaats waar de te bestuderen mensen werken, om het werk te zien gebeuren en er met de mensen over te praten. Door fysieke aanwezigheid worden actuele en gedetailleerde data verzameld en wordt een beter begrip in de context verkregen (Beyer & Holtzblatt, 1998).

De contextual inquiry is nauw verwant met participerende observatie, een veelgebruikte onderzoeksmethode in de culturele antropologie. Bij participerende observatie neemt de onderzoeker deel aan de dagelijkse activiteiten, rituelen, interacties en gebeurtenissen van een groep mensen om expliciete en impliciete aspecten van de cultuur te leren kennen. Expliciete aspecten betreffen de zaken die mensen zelf over hun cultuur vertellen. Bij impliciete aspecten gaat het om het gevoel dat bij een cultuur hoort. Wanneer de onderzoeker tijd doorbrengt met de mensen ontstaat een vorm van ‘enculturation’, waarbij de onderzoeker zich de cultuur eigen maakt en gevoel krijgt voor wat juist en wat niet juist is. Hierdoor ontstaat een goed begrip van een cultuur (Dewalt, 2002).

Dewalt (2002), hierboven genoemd, geeft een striktere uitleg aan participerende observatie dan enkele andere onderzoekers. Spradley (1980) refereert met participerende observatie aan veldonderzoek in het algemeen, waarin activiteiten, mensen en fysieke aspecten van een situatie worden geobserveerd. Agar (geciteerd in Dewalt, 2002) gebruikt participerende observatie als een overkoepelende term voor alle observaties en formele en informele

interviews waarin onderzoekers deelnemen. Volgens de laatst genoemde definitie kan de contextual inquiry als een vorm van participerende observatie worden beschouwd.

Participerende observatie en de contextual inquiry zijn kwalitatieve onderzoeksmethoden, waarbij beschrijvende data worden verzameld. Tijdens het verzamelen van de data maakt de onderzoeker gebruik van zogeheten ‘introspectie’, de onderzoeker gebruikt zichzelf als onderzoeksinstrument. De onderzoeker neemt de situatie waar en informeert. Tijdens het observeren moet de onderzoeker zich bewust zijn van wat hij waarneemt. De onderzoeker moet als het ware een brede lens hanteren; niet alleen letten op de informatie die direct van belang is voor het onderzoek, maar ook de contextuele informatie. De informatie die wordt verzameld bestaat uit zowel objectieve als subjectieve waarnemingen (Spradley, 1980).

Subjectieve ervaringen worden verkregen wanneer de onderzoeker in de sociale situatie participeert. Voor iedere situatie moet een balans worden gevonden tussen observeren en participeren. De mate waarin een onderzoeker participeert kan variëren van non-participatie, waarin de onderzoeker alleen observeert, tot volledige participatie (Dewalt, 2002). Hierdoor ontstaan ‘insider/outsider’ ervaringen. Wanneer de onderzoeker niet participeert en in de rol van observator de situatie waarneemt, is sprake van een ‘outsider’. De onderzoeker is een buitenstaander. Van een ‘insider’ is sprake wanneer de onderzoeker deelneemt aan de context. De situatie wordt van binnenuit ervaren (Spradley, 1980). Door participatie in de context kan de gesproken taal worden geleerd en gebruikt. Alledaagse gesprekken met mensen uit de context kunnen worden gebruikt als interview techniek. Gedurende rustmomenten kan de onderzoeker de mensen en de context informeel observeren (Dewalt, 2002).

Een belangrijk aspect van participatie is ‘partnerschap’ (Beyer & Holtzblatt, 1998). Partnerschap wil zeggen dat de onderzoeker en de mensen in de context ‘bondgenoot’ zijn in het begrijpen van de context. De gemeenschappelijke focus is een goede interpretatie van de context. Een veelgebruikte relatie hiervoor is het leerling/meester model. Hierbij stelt de onderzoeker zich op als leerling die wil leren van de kennis van zijn bondgenoot, de meester. Door interpretaties te delen, kan feedback worden gegeven en kunnen interpretaties gepreciseerd worden. Hierdoor worden betrouwbare data verzameld.

Alle verkregen informatie en ervaringen worden genoteerd. Hierin onderscheiden participerende observatie en de contextual inquiry zich als wetenschappelijke methode: “alle mensen observeren in het dagelijks leven, maar de methode is wetenschappelijk door het systematisch noteren en analyseren van de verkregen informatie” (Dewalt, 2002). De informatie kan op het moment zelf genoteerd worden of naderhand, wanneer de onderzoeker de sociale situatie verlaten heeft.

Participerende observatie en de contextual inquiry zijn zowel methoden voor dataverzameling als ook voor interpretatie van de data. Door waarnemingen in de context worden data verzameld en ook meteen in de context geïnterpreteerd. ‘On-the-scene-observations’ stimuleren het formuleren van vervolgvragen. Hierdoor worden de methoden zelden gebruikt als op zichzelf staande onderzoeksmethoden. De kwalitatieve onderzoeksmethoden bieden mogelijkheden voor het ontwikkelen van kwantitatieve onderzoeksmethoden, zoals vragenlijsten.

3.1.2 Keuze voor een contextual inquiry

De vorige paragraaf maakt duidelijk dat met behulp van een contextual inquiry data in de context verzameld en geïnterpreteerd worden. De onderzoeksmethode resulteert in

gedetailleerde, beschrijvende data. Voor een verkenning van de context blijkt de contextual inquiry een geschikte methode. Gezien de specifieke context van het onderzoek, onderzoek op de werkvloer met een multiculturele werknemerspopulatie, en de weinige hoeveelheid literatuur die hierover voorhanden is, is ervoor gekozen om door middel van een contextual inquiry een verkennend vooronderzoek uit te voeren.

Een verkenning van de context houdt allereerst een verkenning van het productieproces in. Een contextual inquiry onder productiemedewerkers geeft inzicht in de werkzaamheden en de functies van werknemers, en de afdelingen waar de medewerkers werkzaam zijn. Hierdoor wordt een goed begrip van het productieproces verkregen.

Daarnaast geeft de contextual inquiry inzicht in de communicatie die op de werkvloer plaats vindt. Het maakt duidelijk op welke manier taakinformatie wordt overgedragen, op welke momenten er contact is met leidinggevend en collega's en hoe de communicatie in geval van storing verloopt (zie ook paragraaf 4.1 voor de structurering van de contextual inquiry). Eventuele communicatieproblemen worden eveneens zichtbaar.

Een derde reden voor de keuze van een contextual inquiry is het persoonlijk contact met de werknemers. Een gesprek met productiemedewerkers geeft inzicht in het type mens dat op de werkvloer rondloopt, hoe werknemers met elkaar omgaan en welke cultuur er heerst. Met het oog op de vragenlijst levert de contextual inquiry belangrijke informatie op over het taalgebruik van productiemedewerkers: bewoordingen voor het productieproces en de moeilijkheidsgraad van het taalgebruik. Bovendien wordt inzicht verkregen in het niveau Nederlands van allochtone werknemers.

Naast een verkenning van de context is het door middel van een contextual inquiry mogelijk om een vertrouwensband met productiemedewerkers op te bouwen. Voor de dataverzameling is het belangrijk dat de onderzoeker als onafhankelijk wordt gezien, en niet als een afgezant van het management. De contextual inquiry maakt het mogelijk dat de onderzoeker zichzelf introduceert en eventuele argwaan wegneemt. Wanneer productiemedewerkers bekend zijn met de onderzoeker en met het doel van het onderzoek, leidt dat wellicht tot een betere dataverzameling: wanneer de onderzoeker als afgezant van het management wordt gezien zal de sociale wenselijkheid van antwoorden waarschijnlijk hoger zijn dan wanneer de onderzoeker als onafhankelijk wordt gezien.

3.1.3 Beantwoording van de onderzoeksvragen

De data die met behulp van de contextual inquiry worden verzameld, geven antwoord op alle vijf de onderzoeksvragen.

Aan de hand van observaties van gedragingen van productiemedewerkers en aan de hand van verhalen van productiemedewerkers, wordt allereerst inzicht verkregen in het gebruik en de beoordeling van communicatiemiddelen. Op basis hiervan wordt antwoord gegeven op de eerste twee onderzoeksvragen. Door vergelijkingen te maken tussen autochtone en allochtone, en vaste en tijdelijke productiemedewerkers wordt antwoord gegeven op de vierde onderzoeksvraag: de invloed van verschil in nationaliteit en dienstverband op het gebruik en de beoordeling van communicatiemiddelen.

Verhalen van productiemedewerkers en observaties van de toonzetting van de verhalen geven inzicht in de zelfperceptie van productiemedewerkers. Uit de inhoud van de verhalen en uit de toonzetting kan een positieve of negatieve attitude ten opzichte van de organisatie afgeleid

worden. Door de verhalen over communicatie te vergelijken met de verhalen over de organisatie kan inzicht worden verkregen in een eventuele relatie tussen communicatie en de zelfperceptie van werknemers. Hiermee wordt de derde onderzoeksvraag beantwoord. Door ook hier vergelijkingen te maken tussen autochtone en allochtone, en vaste en tijdelijke productiemedewerkers wordt antwoord gegeven op de vijfde onderzoeksvraag: de invloed van verschil in nationaliteit en dienstverband op de zelfperceptie van productiemedewerkers.

3.2 Vragenlijst

Voor het vervolgonderzoek is gekozen voor een vragenlijst. Omdat een vragenlijst een veelgebruikt en bekend onderzoeksinstrument is, wordt in deze paragraaf geen theoretische bespreking van de inhoud van deze onderzoeksmethode gegeven. Wel wordt de keuze voor een vragenlijst beargumenteerd en wordt aangegeven welke onderzoeksvragen met de vragenlijst worden beantwoord.

3.2.1 Keuze voor een vragenlijst

Als vervolg op de contextual inquiry is gekozen voor een vragenlijst. Een vragenlijst is een geschikt onderzoeksinstrument voor kwantitatief onderzoek. Door gebruik te maken van gesloten vragen, vragen waarbij de antwoordcategorieën al geformuleerd zijn, worden kwantitatieve data verzameld en kan de data bovendien eenvoudig met elkaar vergeleken worden. Bovendien maakt een vragenlijst het mogelijk om in een relatief korte tijd data te verzamelen onder een grote groep mensen. Een vragenlijst is tevens een geëigend middel om een relatief groot aantal variabelen te meten (Swanborn, 1981; Brinkman, 1994). Tevens kon hiermee aan de wens van het management van Saturn worden voldaan om kwantitatieve data te verzamelen onder een zo groot mogelijke groep productiemedewerkers.

De optie om als vervolg op de contextual inquiry een diepte-interview te houden, is eveneens overwogen. Een voordeel van een interview is de mogelijkheid tot doorvragen, waardoor meer 'diepte-informatie' kan worden verzameld. Het zou bijvoorbeeld beter inzicht kunnen geven in beweegredenen voor bepaald gedrag. Een vragenlijst beperkt zich in eerste instantie tot een constatering, een meting van bepaald gedrag. Een nadeel van diepte-interviews is dat het veel tijd kost om ze af te nemen, waardoor een minder grote groep productiemedewerkers in het onderzoek betrokken kan worden. Deze reden heeft ertoe geleid dat niet voor een diepte-interview is gekozen.

3.2.2 Beantwoording van de onderzoeksvragen

De data die met behulp van de vragenlijst worden verzameld, geven antwoord op alle vijf de onderzoeksvragen.

In de vragenlijst wordt allereerst gevraagd naar de frequentie van het gebruik van verschillende communicatiemiddelen en een oordeel over deze communicatiemiddelen. Op basis van deze data wordt antwoord gegeven op de eerste twee onderzoeksvragen: vragen over de frequentie van het gebruik en de waardering van communicatiemiddelen door productiemedewerkers.

In het tweede gedeelte van de vragenlijst wordt respondenten gevraagd aan te geven in hoeverre ze het eens zijn met genoemde stellingen. De stellingen hebben betrekking op werktevredenheid, perceptie van steun van leidinggevenden, identificatie, commitment, communicatiesatisfactie en communicatieklimaat. Aan de hand van de beoordelingen kan

worden gekeken hoe productiemedewerkers deze constructen beoordelen en hoe de constructen onderling samenhangen. Hiermee wordt antwoord gegeven op de derde onderzoeksvraag: de vraag hoe interne communicatie samenhangt met de zelfperceptie van productiewerknemers.

Tot slot kunnen de antwoorden van de vragenlijst uitgesplitst worden voor autochtone en allochtone werknemers, voor vaste en tijdelijke werknemers en voor leidinggevenden en ondergeschikten. Voor verschillende kenmerken van respondenten kan worden gekeken welke invloed ze hebben op het gebruik en de waardering van communicatiemiddelen en de zelfperceptie van werknemers. Hiermee wordt antwoord gegeven op de vierde en de vijfde onderzoeksvraag: vragen over de invloed van kenmerken van productiewerknemers op het gebruik en de waardering van communicatiemiddelen en op de zelfperceptie van productiemedewerkers.

3.3 Vooruitblik

In de komende twee hoofdstukken worden de twee onderzoeksmethoden besproken. In hoofdstuk 4 wordt de contextual inquiry besproken en in hoofdstuk 5 de vragenlijst. Per onderzoeksmethode wordt ingegaan op de onderzoeksopzet en wordt een overzicht gegeven van de resultaten. In hoofdstuk 6 worden vervolgens de conclusies van de twee onderzoeksmethoden samengenomen en worden de onderzoeksvragen beantwoord. Daarnaast worden de resultaten en het onderzoek in hoofdstuk 6 bediscussieerd. Naar aanleiding van de conclusies worden in hoofdstuk 7 aanbevelingen gedaan.

Hoofdstuk 4

Contextual Inquiry

In dit hoofdstuk wordt de eerste onderzoeksmethode besproken, de contextual inquiry. Voor een verkenning van de context is op de werkvloer onderzoek uitgevoerd onder een steekproef van productiemedewerkers. De eerste paragraaf van dit hoofdstuk beschrijft de onderzoeksopzet. Vervolgens wordt ingegaan op de selectie van respondenten en de resultatenverwerking. Paragraaf 4.4 geeft vervolgens een overzicht van de resultaten. In paragraaf 4.5 worden de conclusies van de contextual inquiry besproken. In paragraaf 4.6 geeft de onderzoeker tot slot een persoonlijke noot over haar ervaringen met deze onderzoeksmethode.

4.1 Onderzoeksopzet contextual inquiry

4.1.1 Structurering contextual inquiry

Bij het opzetten van de contextual inquiry is uitgegaan van de structuur zoals die door Beyer en Holtzblatt (1998) is aangegeven. Het interview begint met een introductie van de onderzoeker, waarin het doel en de focus van het onderzoek worden uitgelegd. De onderzoeker geeft aan dat de werkzaamheden van de respondent en de communicatie rondom de werkzaamheden van belang zijn. De respondent is hierin expert en de onderzoeker geeft aan van de respondent te willen leren. Aan de respondent wordt toestemming gevraagd om te mogen notuleren, waarbij expliciet anonimiteit wordt gewaarborgd.

Voordat de contextual inquiry begint, legt de onderzoeker kort de ‘spelregels’ uit. De respondent voert zijn/haar werkzaamheden uit terwijl de onderzoeker meekijkt. Onder meekijken moet ook worden verstaan dat wanneer de respondent een praatje maakt met een collega, de onderzoeker meeluistert. Wanneer er een telefoongesprek plaats vindt, informeert de onderzoeker naar de persoon waarmee en het onderwerp waarover is gesproken. Bij onduidelijkheden of opvallende zaken stelt de onderzoeker vragen.

Dan begint de respondent met het uitvoeren van de werkzaamheden. De onderzoeker kijkt mee en stelt vragen. Data worden verzameld en in de context geïnterpreteerd. De onderzoeker maakt periodiek aantekeningen.

In het laatste gedeelte van de contextual inquiry koppelt de onderzoeker de verzamelde data terug naar de respondent. De respondent kan data nog aanvullen of verduidelijken en verkeerd geïnterpreteerde data corrigeren.

Om het interview te focussen zijn op voorhand een aantal aandachtspunten geformuleerd. Tabel 4.1 geeft hiervan een overzicht. Observaties en open vragen hebben betrekking op onderstaande onderwerpen.

Tabel 4.1 Structurering dataverzameling

Aandachtspunten	Omschrijving
Taakinformatie	Mondelinge en schriftelijke communicatie die noodzakelijk is voor het uitvoeren van productiewerkzaamheden
Communicatie in geval van storing	Mondelinge en schriftelijke communicatie bij machinestoring
Communicatie tussen leidinggevend en ondergeschikten	Mondelinge en schriftelijke communicatie tussen productiemedewerkers en leidinggevend
Communicatie met collega's	Mondelinge en schriftelijke communicatie tussen productiemedewerkers onderling
Aanduidingen van betrokkenheid	Gedragingen en uitingen die duiden op een grote mate of een beperkte mate van betrokkenheid
Culturele diversiteit	Gedragingen en uitingen die duiden op verschillende culturen
Reacties op het onderzoek	Gedragingen en uitingen naar aanleiding van het onderzoek of de aanwezigheid van de onderzoeker

Voor de contextual inquiry zijn gedurende drie weken, drie diensten per week geselecteerd. De afdeling productie draait met een drieploegensysteem, waarbij de diensten wekelijks veranderen. De tijden rouleren vooruit, wat inhoudt dat een ploeg de eerste week een vroege dienst draait (07.00-15.00 uur), de tweede week een late dienst (15.00-23.00 uur) en de derde week een nachtdienst (23.00-07.00 uur). Om bij iedere ploeg in iedere dienst data te verzamelen, zijn per week een vroege, een late en een nachtdienst geselecteerd.

Een dienst is opgedeeld in twee sessies van ieder vier uur. Per sessie wordt eerst twee uur meegelopen met een primaire informant. Er wordt meegekeken met en gesproken over de werkzaamheden. Vervolgens loopt de onderzoeker een uur rond op de afdeling en kijkt mee met verschillende collega-werknemers van de primaire informant. Bij deze secundaire informanten worden aanvullende data verzameld over de afdeling. In het laatste uur worden de verzamelde data teruggekoppeld naar de primaire informant voor feedback. Tabel 4.2 geeft een overzicht van de structurering van een sessie.

Tabel 4.2 Structurering per sessie

Tijd	Activiteiten
2 uur	Introductie, uitleg regels onderzoek en contextual inquiry <i>primaire informant</i>
1 uur	Introductie, uitleg regels onderzoek en contextual inquiry <i>secundaire informanten</i>
1 uur	Terugkoppeling van data naar <i>primaire informant</i> en definitieve verslaglegging*

*Notities die gedurende de contextual inquiry zijn gemaakt, worden teruggekoppeld naar de primaire informant en als definitief genoteerd.

In de structurering is een afwisseling opgenomen in de oriëntatie op een enkele medewerker (primaire informant) en de afdeling als geheel (secundaire informanten). Het gebruik van secundaire informanten biedt de mogelijkheid om aanvullende informatie te verzamelen bij allochtone werknemers die de Nederlandse taal onvoldoende goed beheersen.

Daarnaast is in de planning een afwisseling opgenomen in afdelingen en hiërarchische niveaus. Door het productieproces en de organisatielagen willekeurig te doorlopen blijft het

voor respondenten onbekend wanneer er met hen wordt meegelopen. Dit voorkomt dat respondenten zich voorbereiden op het onderzoek.

4.1.2 Verloop contextual inquiry

De contextual inquiry startte met een introductie door het afdelingshoofd. Kort werd aan de werknemer uitgelegd dat in het kader van een onderzoek naar communicatie een onderzoeker met de werknemer mee zou lopen. Voor het verkrijgen van entree bij de productiemedewerkers was introductie via het afdelingshoofd noodzakelijk, vanwege de rol als 'poortwachter' (Swanborn, 1981). Afdelingshoofden waren in de positie toegang te verlenen tot 'hun' ploeg productiemedewerkers. Dat afdelingshoofden een sleutelpositie vervulden, werd duidelijk tijdens de contextual inquiry bij secundaire informanten. Daar werd de contextual inquiry niet vooraf gegaan door een introductie van het afdelingshoofd en verliep het contact moeizamer (zie paragraaf 4.4 voor resultaten).

Na introductie door het afdelingshoofd introduceerde de onderzoeker zichzelf en het onderzoek gedetailleerder. Door de onderzoeker werd een 'publieke rol' gehanteerd; aan alle respondenten werd bekend gemaakt dat onderzoek zou worden verricht en met welk doel. Het doel werd in algemene termen uitgelegd; het verkrijgen van inzicht in de werkzaamheden van productiemedewerkers en de communicatie die daarbij plaats vindt. Door actief te informeren definieert de onderzoeker zichzelf, waardoor respondenten de onderzoeker weten te plaatsen. Wanneer niet actief wordt geïnformeerd, zullen respondenten zelf een definiëring bedenken (Swanborn, 1981). Daarnaast werd aan de respondent toestemming gevraagd om te mogen notuleren.

Vervolgens ging de respondent aan het werk en keek de onderzoeker mee. Om een goed begrip te krijgen van de werkzaamheden werden de handelingen van de respondent nauwlettend gevolgd. Wanneer de respondent een collega of leidinggevende opzocht, liep de onderzoeker mee. Wanneer er een telefoongesprek plaats vond, informeerde de onderzoeker naar het onderwerp waarover en de persoon waarmee werd gesproken. Bij onduidelijkheden in het uitvoeren van de werkzaamheden stelde de onderzoeker vragen. De onderzoeker stelde zich nieuwsgierig op.

In het begin van de sessie lag de nadruk op het begrijpen van de werkzaamheden. Handelingen en de plaats in het productieproces werden in kaart gebracht. Daarna verschoof de focus naar de onderwerpen zoals die in de structurering zijn geformuleerd. De onderzoeker lette op de verschillende vormen van communicatie en stelde hierover gerichte vragen. Ondertussen maakte de onderzoeker korte notities op een notitieblok.

Na twee uur meelopen met de primaire informant liep de onderzoeker over de afdeling rond. Bij verschillende werknemers werd meegekeken en gesproken over de werkzaamheden. Bij iedere respondent werd door de onderzoeker opnieuw het doel en de regels van het onderzoek uitgelegd. Ook hier lag de focus eerst op het begrijpen van de werkzaamheden en verschoof geleidelijk naar communicatie.

Na een uur rondlopen over de afdeling keerde de onderzoeker terug naar de primaire informant om de verzamelde data kort door te spreken. Gevraagd werd of de data een correct beeld gaven van de normale gang van zaken. Wanneer de onderzoeker een onjuiste notitie had gemaakt, verbeterde of verduidelijkte de respondent. Na verificatie konden de data definitief opgeschreven worden.

4.2 Selectie respondenten

Voor het onderzoek zijn 18 respondenten geselecteerd. De respondenten zijn medewerkers van de afdeling productie. Ze fungeren als primaire informanten; respondenten met wie tijdens de dienst wordt meegelopen en waarbij in eerste instantie de data worden verzameld. Voor een representatieve steekproef zijn autochtone en allochtone medewerkers uit alle hiërarchische lagen geselecteerd. Bij de selectie is rekening gehouden met de voorwaarde dat respondenten de Nederlandse taal voldoende goed beheersen om tekst en uitleg aan de onderzoeker te kunnen geven.

Naast primaire informanten is gebruik gemaakt van secundaire informanten; collega-werknemers op de afdeling van de primaire informant. Nadat de onderzoeker eerst twee uur heeft meegelopen met de primaire informant, wordt een uur meegelopen met verschillende collega-werknemers. In dit uur worden data over de afdeling verzameld. De secundaire informanten worden tijdens het meelopen willekeurig uitgekozen en zijn niet op voorhand geselecteerd.

4.3 Resultatenverwerking

De notities van de contextual inquiry zijn onderverdeeld in beschrijvende resultaten en aandachtspunten. Onder beschrijvende resultaten vallen notities die de normale gang van zaken weergeven. In de komende paragraaf wordt onder beschrijvende resultaten inzicht gegeven in de wijze waarop taakinformatie wordt overgedragen, het verloop van communicatie in geval van storing, de wijze waarop communicatie met leidinggevenden en collega's plaats vindt, uitingen van culturele diversiteit en betrokkenheid en reacties op het onderzoek.

Onder het kopje aandachtspunten wordt een bespreking gegeven van data en observaties die afwijken van de normale gang van zaken. In het geval van taakinformatie, communicatie bij storing en communicatie met leidinggevenden en collega's wordt ingegaan op mogelijke problemen in de overdracht. Ten aanzien van culturele diversiteit, betrokkenheid bij werkzaamheden en organisatie, en reacties op het onderzoek wordt ingegaan op opvallende verschillen.

4.4 Resultaten contextual inquiry

4.4.1 Taakinformatie

Beschrijvende resultaten

Planbureau

De afdeling productie is voor haar taakinformatie in eerste instantie afhankelijk van het planbureau. Dit is een ondersteunende dienst die dagelijks een 24-uur planning maakt voor alle machines. Deze plannings worden iedere dag voor aanvang van de nachtdienst naar de afdelingshoofden nat en droog gemaaid. Aan het begin van de nachtdienst lopen de afdelingshoofden langs de machines om lijn- en procescoördinatoren de planning te geven. Observatie liet zien dat afdelingshoofden samen met de coördinatoren de planning aan de machine doorspreken. De meeste coördinatoren hebben naar aanleiding van de planning vragen over de volgorde waarin producten moeten worden gedraaid. Ieder product vereist een eigen machine-instelling en een goede productievolvergadering scheelt tijd in het ombouwen van

machines. Een aantal afdelingshoofden benut het moment om kort te informeren of met de productiemedewerker alles goed is.

Ploegenoverdracht

Bij wisseling van de ploegen wordt er overdracht gehouden. Tijdens het meelopen met een afdelingshoofd was het afdelingshoofd een half uur voor aanvang van de ploegenwissel aanwezig op zijn kantoor in de fabriek. Samen met het afdelingshoofd van de vorige ploeg werd besproken tot hoever de ploeg met de planning was gekomen. Er waren een paar kleine machinestoringen geweest, waardoor de planning voor die ochtend niet helemaal was gehaald. Verder waren er geen bijzonderheden. Na de overdracht liep het afdelingshoofd de fabriek in voor een eerste controle tijdens de ploegenoverdracht.

Tijdens observatie van een ploegenoverdracht aan de etiketteermachine stroomde zes minuten voor het begin van de volgende dienst de fabriek vol met productiewerknemers die het werk kwamen overnemen. Iedere werknemer liep naar zijn eigen machine en werkte een aantal minuten samen met de collega uit de vorige ploeg. De werknemer die de dienst aan de etiketteermachine kwam overnemen riep ter begroeting de naam van zijn collega en hielp vervolgens mee met het bijvullen van verpakkingskarton. Onderwijl vertelde zijn collega dat het product dat werd gedraaid nog een uur gedraaid zou moeten worden en dat daarna de machine moest worden omgebouwd. Verder waren er geen grote problemen geweest tijdens de afgelopen dienst. Na een paar grapjes over en weer liep de collega voor wie de dienst erop zat naar het klokapparaat om uit te klokken.

Coördinatorenoverleg

Een uur na het opstarten van de dienst is er kort overleg tussen het afdelingshoofd nat en de procescoördinatoren en tussen het afdelingshoofd droog en de lijncoördinatoren. Tijdens aanwezigheid van de onderzoeker zaten het afdelingshoofd nat en drie procescoördinatoren in de koffiecokner van de afdeling vullen en sluiten. Het afdelingshoofd deelde de ploegverslagen uit. Terwijl er koffie werd gedronken, werden de verslagen stilzwijgend door de coördinatoren gelezen. Het ploegenverslag beschrijft de voortgang van en storingen in het productieproces van de afgelopen 24 uur. Na het lezen van het verslag hadden de coördinatoren geen vragen en had het afdelingshoofd geen verdere informatie te melden. Het overleg was hiermee ten einde en de coördinatoren liepen de fabriek in naar de eigen machine om weer aan het werk te gaan.

Controleronde

Tijdens de dienst lopen de afdelingshoofden minimaal één keer per twee uur een controleronde langs de machines. Een controleronde van een afdelingshoofd nat zag er als volgt uit: het afdelingshoofd controleerde allereerst bij de afdeling vleesvoorbereiding de vleesvoorraad en of het vlees goed vermalen werd. Bij steralcon nam hij enkele kuipjes van de band en controleerde of ze volledig waren afgesloten. Dit bleek niet het geval te zijn en het afdelingshoofd tikte een mechanisch operator op de schouder en nam hem mee naar de 'sealkoppen'. Het afdelingshoofd wees de operator aan dat er nog vuil op de koppen zat, waardoor de kuipjes niet goed werden geseald. De operator kreeg de instructie de koppen vaker te borstelen. Het afdelingshoofd vertelde dat wanneer hij veranderingen in de planning doorgebeld krijgt vanuit het planbureau, hij een extra controleronde loopt om alle coördinatoren op de hoogte te brengen. Deze instrueren op hun beurt de overige medewerkers aan de machine.

Productie-overleg

Dagelijks wordt in de ochtenddienst productie-overleg gehouden. De productie leider bespreekt met de afdelingshoofden en de ondersteunende diensten het verloop van het productieproces van de afgelopen 24 uur. De ochtend dat de onderzoeker aanwezig was, werd gesproken over een probleem met korven die slecht ingekorfd waren. De lijncoördinator etiketteren had dat door moeten geven aan de procescoördinator vullen en sluiten. Onduidelijk was waarom dit niet was gebeurd.

Planningoverleg

Iedere dinsdagochtend is er aansluitend aan het productieoverleg een planningoverleg met de productie leider, de afdelingshoofden, de coördinator productielogistiek, het planbureau en productontwikkeling. Tijdens aanwezigheid van de onderzoeker werd in overleg met de afdelingshoofden de volgorde van de te produceren producten vastgesteld en werd er door productontwikkeling een test van een nieuwe vleesreceptuur aangekondigd.

Werkoverleg

Twee overleggen die in verband met de tijd niet geobserveerd zijn door de onderzoeker zijn het werkoverleg en het maandelijkse lijncoördinatorenoverleg. Eén keer in de drie maanden is er werkoverleg met de afdelingshoofden en de ploegen. In het werkoverleg bespreekt het afdelingshoofd met de werknemers instructies en hygiënemaatregelen en hebben werknemers de mogelijkheid om ideeën en problemen uit te spreken.

Overleg per etiketteerlijn

Eén keer in de maand vindt per etiketteerlijn overleg plaats tussen het afdelingshoofd droog en de lijncoördinatoren van de etiketteerlijn. Ieder afdelingshoofd droog heeft de verantwoordelijkheid voor één van de etiketteerlijnen. Per etiketteerlijn wordt een overleg gehouden, zodat de lijncoördinatoren uit de drie ploegen dezelfde werkwijze hanteren.

Tabel 4.3 geeft een overzicht van de momenten waarop taakinformatie wordt verstrekt.

Tabel 4.3 Verstrekking van taakinformatie

Frequentie	Informatie-overdracht
Dagelijks	Verstrekking 24-uur planning door planbureau en afdelingshoofden Ploegenoverdracht van productiemedewerkers en afdelingshoofden Controlerondes van afdelingshoofden Coördinatorenoverleg Productieoverleg van productie leider, afdelingshoofden en ondersteunende diensten
Wekelijks	Planningoverleg van productie leider, afdelingshoofden en ondersteunende diensten
Maandelijks	Overleg afdelingshoofd droog en lijncoördinatoren
Driemaandelijks	Werkoverleg van afdelingshoofd met de ploeg

Aandachtspunten ten aanzien van taakinformatie

Informatie-uitwisseling tijdens ploegenoverdracht

Meerdere respondenten hebben aangegeven dat de ploegenoverdracht niet goed verloopt. Een respondent van de vleesvoorbereiding vertelde dat regelmatig onjuiste aantallen worden doorgegeven of dat helemaal geen informatie wordt overgedragen. Deze respondent gaf aan altijd eerder dan de zes minuten voor de ploegenoverdracht op zijn werkplek aanwezig te zijn. De respondent vertelde letterlijk “op die manier probeer ik van iedereen een pluk informatie

los te krijgen”. Observatie van een ploegenoverdracht op de afdeling vleesvoorbereiding liet zien dat vlak na de ploegenoverdracht discussie ontstond onder de werknemers over de gedraaide aantallen. Het bleek niet duidelijk te zijn hoeveel er nog van een vleesmix vermalen moest worden.

Informatie-uitwisseling tussen afdelingen

Een tweede punt dat frequent werd genoemd was het onvoldoende uitwisselen van informatie tussen afdelingen. In de voorgaande paragraaf werd dat al genoemd bij het productie-overleg. Wanneer korven slecht ingekorfd worden moet de lijncoördinator etiketteren dit melden aan de procescoördinator vullen en sluiten. De praktijk wijst uit dat dit niet altijd gebeurt. Een gesprek met een mechanisch operator vullen en sluiten maakte duidelijk dat deze werknemer naar eigen inzicht de snelheid van de machine verandert. De operator gaf aan dat zijn chef dat ook doet. Maar wanneer de takten hoger worden gezet, wordt dit niet doorgegeven aan de afdeling etiketteren. Hierdoor ontstaat op den duur een tekort aan korven; er worden meer kuipjes afgevuld dan dat er geëtiketteerd worden. Een ander voorbeeld komt van een planner goederenontvangst. Deze respondent vertelde dat het draaien van 10 mixen op de afdeling vleesvoorbereiding gelijk staat aan het afvullen van 100.000 kuipjes. Volgens de respondent gebeurt het regelmatig dat de afdelingen vullen en sluiten en etiketteren niet doorgeven dat de 100.000 al bereikt is. Het gevolg is dat er een teveel aan mix wordt vermalen.

Bekendheid van procedures en voorschriften onder productiemedewerkers

Tijdens aanwezigheid van de onderzoeker bij een productie-overleg, meldden enkele leidinggevend en werknemers van de technische dienst dat productiemedewerkers niet op de hoogte blijken te zijn van schoonmaakprocedures en het gebruik van veiligheidsvoorzieningen. Als voorbeeld werd genoemd dat een productiemedewerker de vorige dag een machine had schoongemaakt door er een emmer water doorheen te spoelen in plaats van het met een doekje en weinig water schoon te maken. Deze machine was nu buiten gebruik. De dag ervoor had een andere productiemedewerker zijn arm licht geblesseerd bij het verhelpen van een storing, zonder gebruik te maken van de veiligheidsvoorzieningen. Vanaf hoger hand werd gesuggereerd dat deze fouten niet gemaakt hadden hoeven worden als productiemedewerkers de handleidingen bij de machines erop nalezen. De leidinggevend en de technische dienst gaven aan na controle tot de conclusie te zijn gekomen dat er niets op schrift staat en bij de machine ligt. Tabel 4.4 geeft een overzicht van de genoemde punten.

Tabel 4.4 Aandachtspunten in de verstrekking van taakinformatie

Aandachtspunten	Aspecten
Ploegenoverdracht	Informatie ontbreekt of is onjuist
Afdelingen	Onvoldoende informatie-uitwisseling tussen afdelingen
Voorschriften	Onvoldoende bekendheid bij werknemers

4.4.2 Communicatie in geval van storing

Beschrijvende resultaten

Storing verholpen door mechanisch operator

Uitleg van respondenten en observaties van storingen toonden een eenduidig beeld over hoe te handelen wanneer een machine storing heeft. Tijdens het meelopen met een lijncoördinator etiketteren deed zich een storing voor. De storing werd aangegeven door een rode lamp aan het begin van de etiketteerlijn. Meteen spurte er een mechanisch operator op af. Er vielen kuipjes van de band, doordat vastzittende kuipjes een opstopping veroorzaakten. De machine

werd stop gezet en de mechanisch operator verwijderde de vastzittende kuipjes. De storing was verholpen en de machine kon weer aangezet worden. Deze storing deed zich tijdens de dienst meerdere malen voor, maar kon door de operators eenvoudig worden verholpen.

Storing verholpen door de technische dienst

Tijdens het meelopen met dezelfde lijncoördinator etiketteren was er op de afdeling etiketteren een storing aan een andere etiketteermachine. Een operator vertelde dat de machine een soort oog heeft waarmee wordt gescand of alle producten van een streepjescode zijn voorzien. Dat oog werkte op het moment niet. De operator had zelf al gekeken of hij het probleem kon verhelpen, maar begreep niet wat er mis was. Hij riep de lijncoördinator erbij om er naar te kijken. De operator gaf aan dat lijncoördinatoren meer kennis van de machines hebben. In dit geval kon de lijncoördinator ook niet veel met het probleem en de technische dienst werd met de mobiele telefoon gebeld.

Observatie bevestigde de uitleg van de respondenten. Bij storing moeten in eerste instantie de mechanisch operators proberen om de storing te verhelpen. Lukt dit niet dan moeten de coördinatoren geroepen worden. Deze werknemers hebben meer kennis van de machines dan operators. Als ook dat niet lukt mag de technische dienst gebeld worden. Tabel 4.5 geeft een overzicht van de procedure in geval van storing aan een machine.

Tabel 4.5 Procedure bij een storing

Functie	Procedure
1. Mechanisch operator	Standaard controle Voor hulp de proces- of lijncoördinator inlichten
2. Proces- en lijncoördinatoren	Uitgebreide controle Voor hulp de technische dienst inlichten
3. Technische dienst	Technische controle

Aandachtspunten ten aanzien van communicatie in geval van storing

Instructies technische dienst

Observatie van een storing aan één van de mengmachines maakte duidelijk dat de mengerman moeite had met de uitvoering van de instructies van de technische dienst. De mengerman had geen mobiele telefoon en was lopend door de fabriek op zoek gegaan naar de technische dienst. Een werknemer van de technische dienst was op dat moment bezig met het verhelpen van een andere storing en gaf kort de volgende instructie aan de mengerman: ‘op de display van de machine eerst de knop ‘non-actief’ indrukken en daarna de knop ‘uitdraaien’. Dan moet ‘ie het als het goed is weer doen’. De mengerman loopt terug naar de mengmachine, maar kan op het display geen knop ‘non-actief’ vinden. Op het display stond wel een knop met ‘stop’ erop en uiteindelijk drukt de mengerman deze knop in. De mengerman had moeite om de vertaalslag van ‘non-actief’ naar ‘stop’ te maken.

Bekendheid procedure en voorschriften bij een storing onder productiemedewerkers

Verschillende respondenten gaven aan dat werknemers aan de machine de voorschriften bij storingen niet altijd kennen. Een werknemer van de technische dienst vertelde dat coördinatoren veelal de technische dienst inschakelen, nog voordat ze zelf hebben gekeken of ze de storing kunnen verhelpen. Bovendien vertelde de respondent dat er weinig aan scholing voor werknemers gedaan wordt; werknemers krijgen geen les in kennis en onderhoud van de machines. De operator geeft aan dat er ook geen voorschriften bij de machines liggen. De onderzoeker had dit ook geconstateerd tijdens een productie-overleg (zie vorige paragraaf),

waarin afdelingshoofden en technische dienst tot de conclusie waren gekomen dat er aan voorschriften en veiligheidsvoorzieningen niets op schrift staat.

Informatie-uitwisseling tussen afdelingen

Opnieuw gaven verschillende respondenten aan dat er onvoldoende informatie wordt uitgewisseld tussen afdelingen. Een afdelingshoofd vertelde dat wanneer er storing is bij de afdeling etiketteren dit zo snel mogelijk moet worden doorgegeven aan de afdeling vleesvoorbereiding. Zolang er storing is kan er op een lager tempo vlees worden vernalen. Het afdelingshoofd vertelde dat “er geen duidelijke richtlijn bestaat over wie verantwoordelijk is voor deze communicatie. De ene keer verloopt de communicatie tussen de procescoördinatoren van de verschillende afdelingen en de andere keer wordt het eerst bij het afdelingshoofd gemeld die vervolgens de betreffende procescoördinator waarschuwt”. En tijdens een productie-overleg merkte iemand over de problemen in communicatie tussen afdelingen op: “er is iedere ochtend veel kritiek op de werknemers, maar die mensen wordt nooit eens verteld wat er nu wél van ze verwacht wordt”.

Tabel 4.6 geeft een overzicht van de genoemde aandachtspunten.

Tabel 4.6 Aandachtspunten in de communicatie in geval van storing

Aandachtspunten	Aspecten
Instructies	Vertaalslag naar de werknemer mist
Voorschriften	Onvoldoende bekendheid bij werknemers
Afdelingen	Onvoldoende informatie-uitwisseling tussen afdelingen Onduidelijk wie verantwoordelijk is voor de communicatie tussen afdelingen

4.4.3 Communicatie tussen leidinggevende en ondergeschikte

Beschrijvende resultaten

Paragraaf 4.4.1 geeft een beschrijving van de overdracht van taakinformatie. Afgezien van de ploegenoverdracht zijn dit ook de contactmomenten tussen leidinggevend en ondergeschikten. Tabel 4.3. is dus niet alleen een weergave van de verstrekking van taakinformatie, maar ook van de communicatie tussen leidinggevend en ondergeschikten. Om te voorkomen dat twee keer dezelfde beschrijvende resultaten worden gegeven, wordt voor een beschrijving van de communicatie tussen leidinggevend en ondergeschikten verwezen naar paragraaf 4.4.1.

Aandachtspunten ten aanzien van communicatie tussen leidinggevende en ondergeschikten

Aanwezigheid bij het werkoverleg

Tijdens het meelopen met een mechanisch operator vleesvoorbereiding, vertelde de respondent dat weinig van zijn allochtone collega's van de afdeling vleesvoorbereiding aanwezig zijn bij het werkoverleg. “Vaak vragen Turkse werknemers aan mij of ik voor hen wil praten tijdens het werkoverleg, omdat ze zelf niet in het openbaar Nederlands durven te praten. De Turkse werknemers vertellen dan wat er namens hen gezegd moet worden”.

Coördinatorenoverleg

Een afdelingshoofd vertelde dat het in de regel zo is dat een uur na het opstarten van de dienst er overleg gehouden wordt met de proces- en lijncoördinatoren. “Maar door gebrek aan tijd wordt het overleg vaker niet dan wel gehouden. Regelmatig zijn er problemen met het

opstarten van de dienst en dat moet dan eerst verholpen worden. Pas als alle machines goed draaien is er tijd voor overleg. En dan houden we het vaak niet meer”.

Feedback van leidinggevenden

Meerdere respondenten hebben aangegeven een tekort aan feedback van leidinggevenden te ervaren. Zo vertelde een werknemer vleesvoorbereiding dat er al een tijdje problemen zijn met één van de machines. “De machine spuwt soms vleesblokken terug en die kunnen dan op werknemers vallen. Ik heb dit gemeld bij mijn coördinator en die zou het hoger opbrengen in de organisatie. Maar ik heb er niets meer van gehoord en er is nog steeds niets veranderd”. Een planner goederenontvangst vertelde: “Ik heb in het verleden veel ideeën voor verbeteringen doorgegeven aan leidinggevenden, maar ik hoorde er nooit iets van terug. Ik merkte ook niet dat er iets veranderde. Ik ben nu gestopt met het doorgeven van ideeën, het is mijn pakkie an niet meer”. Een technisch operator vertelde dat hij aan zijn leidinggevende technische verbeteringen voor een machine had doorgegeven, maar er ook niets meer van gehoord had. Tabel 4.7 geeft een overzicht van de aandachtspunten in communicatie tussen leidinggevende en ondergeschikte.

Tabel 4.7 Aandachtspunten in de communicatie tussen leidinggevende en ondergeschikte

Aandachtspunten	Aspecten
Werkoverleg	Lage opkomst allochtone werknemers
Coördinatorenoverleg	Regelmatig geen overleg
Leidinggevenden	Ondergeschikten ervaren weinig feedback

4.4.4 Communicatie met collega's

Beschrijvende resultaten

Handgebaren

Observatie maakte duidelijk dat productiemedewerkers tijdens de dienst slechts kort contact met collega's hadden. Daarbij viel op dat er voornamelijk met handgebaren werd gecommuniceerd. Wanneer de productiemedewerkers pauze namen, werd er naar de klok gewezen en een handgebaar gemaakt dat ze even wat gingen drinken. Instructies werden ook zoveel mogelijk met handgebaren gegeven. Zo werd er regelmatig door lijncoördinatoren vanuit de verte gewezen naar een onderdeel van de etiketteerlijn waar dan extra aandacht aan moest worden besteed. Ook werden er steekwoorden geroepen zoals “koffie!” of “karton!”, als er karton bijgevuld moest worden. Het was niet altijd mogelijk om de machine te verlaten om collega's instructie te geven. En daarbij was er veel lawaai van de machines in de fabriek.

Hoeveelheid contact

De hoeveelheid contact met collega's hing bovendien af van de locatie in de fabriek. Op de afdeling vullen en sluiten droegen alle medewerkers oordopjes tegen het lawaai, wat de communicatie met collega's belemmerde. Op de afdeling etiketteren had iedereen een vaste plaats aan de lijn die niet altijd verlaten kon worden voor een praatje. In vergelijking met andere afdelingen hadden de werknemers van de afdeling vleesvoorbereiding het meest onderling contact. De werknemers van deze afdeling stonden dicht bij elkaar en er werden geen oordopjes gedragen. Verder kwam het regelmatig voor dat even gestopt moest worden met het vermalen van mixen, wat aanleiding was voor een praatje met collega's.

Meelopen in de nachtdienst liet zien dat er 's nachts meer onderling contact was dan tijdens de vroege en de late dienst. Voor aanvang van de nachtdienst vertelde een productiemedewerker

dat hij graag in de nachtdienst werkt, omdat er behalve de productiemedewerkers niemand in de fabriek rondloopt. “Je wordt dan niet gestoord en kan rustig aan het werk”. Doordat de productie ’s nachts vaak goed loopt, blijft er tijd over om een praatje te maken met een collega.

Contact bij storing

Tijdens het meelopen met een lijncoördinator viel de communicatie in geval van storing aan een machine direct op. Zodra er aan het begin van de etiketterlijn een rood lampje ging branden, werd er naar collega’s aan de lijn gefloten of gegild ten teken dat er storing was. Zodra de storing verholpen was, werd er een tweede keer gefloten of gegild om collega’s te waarschuwen dat de machine weer zou beginnen met draaien.

Langdurige storingen waren veelal aanleiding voor een praatje met collega’s. Dit waren storingen waarbij het wachten op de technische dienst was of een storing die niet snel kon worden verholpen. Een operator van de etiketterlijn vertelde met zichtbaar genoegen dat als er storing is er met collega’s wordt gekletst. “Maar alleen als de baas het niet ziet”. De baas is in dit geval het afdelingshoofd.

Pauze

Verder hebben productiemedewerkers onderling contact tijdens de pauze. In de kantine schuiven ze bij elkaar aan om te eten en anders roken ze een sigaret in het ‘rookhok’. Aangezien de meerderheid van de productiemedewerkers rookt, is het rookhok een belangrijke plaats om te praten met collega’s. Tijdens aanwezigheid van de onderzoeker werd er gesproken over het nieuwe roulatiesysteem van de ploegen en wat iedereen zoal in het weekend ging doen.

Tabel 4.8 geeft een overzicht van de communicatie tussen productiemedewerkers onderling.

Tabel 4.8 Communicatie met collega’s

Overdracht	Betekenis
Handgebaren, steekwoorden	Instructies Nemen van pauze
Fluiten, gillen	Storing
Praten	Langdurige storing Pauze

Aandachtspunten ten aanzien van communicatie met collega’s

Tijdens het observeren van onderlinge communicatie tussen productiemedewerkers zijn geen zaken opgevallen die afwijken van de normale gang van zaken. Ook uit de verhalen en reacties van respondenten zijn geen zaken naar voren gekomen die als aandachtspunt zouden kunnen worden aangemerkt.

4.4.5 Culturele diversiteit

Beschrijvende resultaten

Nationaliteit

De contextual inquiry is uitgevoerd onder 23 respondenten, waaronder 6 allochtone productiemedewerkers. Deze medewerkers waren afkomstig uit Curaçao, Sri-Lanka, Afrika en Turkije.

Taalvaardigheid

Met de Turkse werknemer en de Afrikaanse werknemer was het moeizaam om Nederlands te spreken. Eenvoudige woorden en zinnen werden begrepen, maar de twee respondenten konden nauwelijks in het Nederlands antwoorden. Met de overige vier allochtone werknemers verliep het gesprek in het Nederlands zonder problemen.

Verschillende respondenten hebben aangegeven dat het merendeel van de werknemers de Nederlandse taal goed beheerst. Een afdelingshoofd gaf aan dat er “geen urgent probleem bestaat” wat betreft beheersing van de Nederlandse taal door productiemedewerkers. Ook twee coördinatoren gaven aan dat de mensen die onder hen werken goed Nederlands spreken. Een afdelingshoofd vertelde dat er “een paar werknemers zijn met wie we met handen en voeten communiceren. Deze werknemers begrijpen een heel klein beetje Nederlands, maar kunnen het niet praten. Met gebaren maken we duidelijk wat ze moeten doen”. Het afdelingshoofd vertelde dat deze werknemers via Saturn de mogelijkheid krijgen om een cursus Nederlands te volgen. “Maar niet iedereen is daarvoor gemotiveerd”. Een procescoördinator vertelde duidelijk vooruitgang te kunnen merken in het Nederlands van de werknemers die een cursus Nederlands volgen. Een procescoördinator vullen en sluiten gaf aan dat hij ook in het Duits en in het Engels met zijn werknemers communiceerde. En dat Saturn tegenwoordig alleen nog maar werknemers aanneemt die de Nederlandse taal voldoende goed beheersen.

Groepsvorming

Tijdens observatie van de allochtone werknemers viel op dat er onder deze werknemers op sommige momenten duidelijk groepsvorming is. Wanneer werknemers onder werktijd een praatje met collega's maakten, viel het op dat Turkse werknemers naar Turkse werknemers liepen en Irakezen naar andere Irakezen. Groepsvorming was het meest opvallend tijdens de pauzes. De verschillende nationaliteiten zaten bij elkaar en spraken in de eigen moedertaal. Er werd Koerdisch, Papiaments, Frans en Engels gesproken. Bovendien werd er in de pauze niet gemengd met de autochtone werknemers. De autochtone werknemers mengden zich op hun beurt ook niet met de allochtone werknemers. Er was een duidelijke scheiding.

Cultuurverschillen

Naast groepsvorming leerde observatie een aantal andere kenmerken waaraan verschillen in nationaliteit en cultuur te herkennen waren. Een eerste verschil betrof de eetgewoonten van autochtone en allochtone werknemers. Autochtone werknemers bestelden eten in de kantine, maar een aantal allochtone werknemers namen iedere dag zelf eten mee dat ze opwarmden in de magnetron. Er werden dan gerechten gegeten van de eigen cultuur. Een procescoördinator vertelde dat er een aantal islamitische werknemers zijn die vasten tijdens de Ramadan. Als ze in de nachtdienst zitten mogen ze wel eten, maar overdag helemaal niet. Bij Saturn is dan een speciale ruimte gereserveerd waar deze werknemers tijdens de dienst kunnen bidden. Daarnaast viel een verschil op te merken in de manier waarop autochtone en allochtone werknemers omgingen met autoriteit. Allochtone werknemers leken meer respect te hebben voor leidinggevenden. Zo werden tijdens een storing een aantal werknemers aan een handlijn gezet, om met de hand de kuipjes in te pakken. De allochtone werknemers wachtten totdat ze exacte instructie van het afdelingshoofd hadden gekregen. De autochtone werknemers wachtten niet op instructie, maar begonnen naar eigen inzicht met het inpakken van kuipjes

Tabel 4.9 geeft een overzicht van aspecten van culturele diversiteit onder productiemedewerkers.

Tabel 4.9 Uitingen van culturele diversiteit

Aspect	Uiting
Nationaliteit	Respondenten van 6 nationaliteiten
Nederlandse taal	Uiteenlopende beheersing Cursussen voor vaste medewerkers Beheersing Nederlands criterium personeelsbeleid
Groepsvorming	Allochtonen groepen in pauzes bij elkaar Informatieoverdracht binnen eigen groep
Eetgewoonten	Eigen eten meenemen Ramadan
Autoriteit	Meer respect voor autoriteit

Aandachtspunten ten aanzien van culturele diversiteit

Taalbeheersing

Ten aanzien van taalbeheersing werd door een operator vleesvoorbereiding opgemerkt dat allochtone werknemers tijdens de ploegenoverdracht de informatie vooral onderling doorgeven. De allochtone werknemer die de Nederlandse taal het beste beheerst geeft de informatie vervolgens door aan een autochtone werknemer. De operator ervaarde het als een probleem dat allochtone collega's van wie hij het werk moet overnemen geen Nederlands spreken. "De informatie die ik nodig heb voor mijn werk hoor ik nu vaak van een allochtone collega die op een hele andere plek werkt. Op deze manier kan geen goede ploegenoverdracht worden gehouden". Zie ook tabel 4.10.

Tabel 4.10 Aandachtspunten in uitingen van culturele diversiteit

Aspect	Uiting
Taalbeheersing	Informatieoverdracht in eigen taal, binnen eigen groep

4.4.6 Betrokkenheid bij werkzaamheden en organisatie

Beschrijvende resultaten

Verskillende verhalen en gedragingen van respondenten lieten een grote mate van betrokkenheid bij het werk en de organisatie zien.

Storingen snel willen verhelpen

Bij observatie van een storing aan de mengmachine viel op dat de operator direct op zoek ging naar de technische dienst om de storing zo snel mogelijk te verhelpen. Tijdens het meelopen met een lijncoördinator rende deze respondent letterlijk langs de etiketteerlijn om storingen snel te verhelpen. Bij één van de storingen werd de technische dienst gebeld. Deze zou er direct aankomen, maar het duurde uiteindelijk een kwartier voordat de technische dienst aanwezig was. De lijncoördinator vertelde dat het hem dwars zat dat zijn machine nu een kwartier stil moest staan. Hij wilde graag een goede productie draaien.

Enthousiaste verhalen over werkzaamheden en Saturn

Een mechanisch operator vleesvoorbereiding vertelde dat zijn werk bestond uit het schatten van de hoeveelheid gemalen vlees die in een bak moest. In iedere bak moest ongeveer 25 kilo vlees. De operator bleef enthousiast herhalen dat hij het schatten van de hoeveelheden vlees zo leuk vond aan zijn werk. Een lijncoördinator vertelde enthousiast dat hij lid was van de personeelsvereniging en dat hij met zijn vrouw naar ieder personeelsfeest van Saturn gaat. "personeelsfeesten vind ik erg leuk".

Betrokken manier van leidinggeven

Tijdens het meelopen met een afdelingshoofd vertelde het afdelingshoofd dat ze graag rondliep tussen haar werknemers om ze te helpen en er voor ze te zijn. Ze vond het belangrijk om regelmatig te informeren hoe het met de medewerkers gaat. Tijdens het meelopen sprak ze haar werknemers vaak aan, maakte grapjes en sloeg af en toe een arm om de schouder van een werknemer. Regelmatig nam ze het werk over van de productiemedewerkers die pauze gingen houden. Een ander afdelingshoofd stond in de pauzes bij de werknemers in het rookhok te praten. Wanneer er tijdens de dienst storing was, kwam dit afdelingshoofd bij de werknemers persoonlijk informeren wat er aan de hand was. Dit afdelingshoofd vertelde dat hij had gemerkt dat werknemers het prettig vinden wanneer hij één-op-één een praatje met ze houdt.

Actief meedenken met problemen

Na afloop van een ochtenddienst klopte een werknemer op de deur van het kantoor van de afdelingshoofden. De productiemedewerker vertelde dat hij een oplossing had bedacht voor het probleem waar de afdelingshoofden het eerder die dag over hadden gehad. De bliklijn zou weer in gebruik worden genomen en die week moest de lijn worden getest. De afdelingshoofden hadden aangegeven dat ze eigenlijk geen werknemers konden missen om de bliklijn te laten draaien. De productiemedewerker had bedacht om de bliklijn met water te laten proefdraaien, zodat er geen werknemers nodig zouden zijn voor het etiketteren van de blikken. Deze werknemer toonde zich betrokken bij de organisatie door mee te denken in een oplossing voor het probleem.

Competitie tussen ploegen

Een afdelingshoofd vertelde dat productiemedewerkers vooral betrokken zijn bij hun eigen ploeg. In de fabriek wordt gewerkt met een drie-ploegensysteem die bestaat uit een rode, een blauwe en een groene ploeg. Als je bij Saturn komt werken word je ingedeeld in één van deze ploegen en daar blijf je voor vast werken. Tussen de ploegen worden geen werknemers uitgewisseld. Het afdelingshoofd vertelde dat hij had gemerkt dat de ploegen onderling de strijd met elkaar aangaan wie de meeste producten produceert. De productiemedewerkers houden zelf heel nauwkeurig bij hoeveel producten ze maken en vragen aan de andere ploegen hoeveel zij hebben geproduceerd. Tijdens observatie werd duidelijk dat de productiemedewerkers vooral geïnteresseerd waren in de lijngrafieken op de informatieborden die de drie ploegen met elkaar vergelijken.

Tabel 4.11 geeft een overzicht van uitingen van een grote mate van betrokkenheid onder productiemedewerkers.

Tabel 4.11 Uitingen die duiden op een grote mate van betrokkenheid

Aspect	Uiting
Storing	Actief technische dienst informeren Rennen om storing te verhelpen Machines goed willen laten draaien
Werk	Enthousiast werkzaamheden uitleggen
Personeelsfeest	Actief bezoeken
Leidinggeven	Regelmatig informeel contact
Werknemers	Actief meedenken met problemen
Ploegen	Competitie tussen ploegen

Er waren ook verhalen en gedragingen van productiemedewerkers die duiden op een minder grote mate van betrokkenheid bij het werk en de organisatie.

Pauzes zijn belangrijk

Tijdens het meelopen viel op dat productiemedewerkers tot op de minuut nauwkeurig pauze namen. In de fabriek hing een grote klok en werknemers hielden deze nauwlettend in de gaten. Twee uur na aanvang van de dienst mochten de eerste medewerkers pauze houden. Daarvoor stond tien minuten en tot op de minuut nauwkeurig hielden de productiemedewerkers deze pauzes. Tijdens het meelopen op de afdeling vullen en sluiten hield een procescoördinator vaker en langer pauze dan de overige werknemers. Als de operators vragen hadden, was hij meestal niet op de afdeling aanwezig. Tijdens een andere meeloopsessie moest deze zelfde procescoördinator het werk overnemen van een operator die zich ziek had gemeld. In de pauze gaf de operator te kennen dat hij nu wel aan het werk moest, maar dat hij anders nog wel even was blijven zitten.

Smoesjes om vrij te krijgen

Tijdens één van de diensten had een productiemedewerker zich ziek gemeld met als reden dat hij was gebeten door een hond. Hierover werd gesproken door collega-productiemedewerkers tijdens de koffiepauze. De werknemers graptten tegen elkaar dat het een smoesje was dat deze werknemer was gebeten door een hond. De werknemer had namelijk eerder die week geprobeerd vrij te krijgen bij zijn chef, maar had dat niet gekregen. In pauzes werd wel vaker door productiemedewerkers gesproken over vrij krijgen. Werknemers vertelden dan aan collega's dat ze vrij hadden gevraagd, maar nog geen toezegging hadden gekregen. Regelmatig werd er dan aan toegevoegd "en als ik geen vrij krijg dan verzin ik wel iets".

Verminderd contact met werknemers die geen Nederlands spreken

Een afdelingshoofd vertelde dat werknemers die geen Nederlands kunnen spreken nauwelijks contact hebben met andere collega's. Zelf kunnen ze geen praatje beginnen en collega's weten niet goed hoe ze met deze mensen moeten communiceren. Het afdelingshoofd gaf aan dat deze werknemers daardoor minder worden betrokken in het werk door anderen. Ze krijgen niet mee of er veranderingen in de planning zijn of eventuele problemen in de productie. Zo waren er tijdens een dienst problemen met inkorven. Enkele werknemers werden aan het werk gezet aan de handlijn, waar kuipjes met de hand worden ingekorfd. Een allochtone werknemer die geen Nederlands sprak keek verward om zich heen en had zichtbaar geen idee waarom hij daar aan het werk werd gezet, terwijl zijn collega's wisten te vertellen wat er gaande was.

Onverschilligheid ten opzichte van personeelsvereniging

Op de vraag aan een operator vullen en sluiten of hij wel eens naar een personeelsfeest van Saturn ging, reageerde de respondent in eerste instantie op zijn hoede: "waarom wil je dat weten?". Vervolgens vertelde hij dat hij geen lid was van de personeelsvereniging: "dat vind ik niet nodig. Bij het vorige bedrijf waar ik werkte was ik wel lid van de personeelsvereniging. Maar hier niet". Doorvragen leverde verder geen verklaring op waarom de operator bij Saturn geen lid van de personeelsvereniging was.

Tabel 4.12 geeft een overzicht van de uitingen die duiden op een beperktere mate van betrokkenheid.

Tabel 4.12 Uitingen die duiden op een beperkte mate van betrokkenheid

Aspect	Uiting
Pauze	Tot op de minuut nauwkeurig pauze Een coördinator nam vaker en langer pauze
Vrije dag	Smoes om vrij te krijgen
Taalvaardigheid	Werknemers die geen Nederlands spreken worden minder betrokken door collega's
Personeelsvereniging	Onverschillig ten opzichte van lidmaatschap

Aandachtspunten ten aanzien van betrokkenheid bij werkzaamheden en organisatie

De uiteenlopende uitingen van betrokkenheid maken duidelijk dat de productiemedewerkers op heel verschillende manieren betrokken zijn. Hierbij valt op dat productiemedewerkers over de directe werkomgeving over het algemeen redelijk positief zijn. Storingen worden snel verholpen, er wordt enthousiast verteld over werkzaamheden en er wordt tussen de ploegen onderling op een positieve manier gestreefd naar de hoogste productie-aantallen.

Aan de andere kant valt op dat productiemedewerkers strak vasthouden aan zaken waarop ze recht hebben, zoals pauzes en het nemen van vrije dagen. Pauzes worden tot op de minuut nauwkeurig genomen en wanneer vrije dagen niet worden ingewilligd worden er smoezen bedacht om alsnog de vrije dag te krijgen.

Verder is het afhankelijk van de persoon hoe betrokken deze is bij de hele organisatie. Zo waren er respondenten die enthousiast lid waren van de personeelsvereniging en respondenten die het nauwelijks iets kon interesseren. En er waren respondenten die actief meedachten over problemen met de personele bezetting en respondenten die vonden dat dat hun taak niet was.

Tabel 4.13 vat de genoemde aandachtspunten samen.

Tabel 4.13 Aandachtspunten in betrokkenheid

Aspect	Uiting
Betrokkenheid directe werkomgeving	Positieve houding t.o.v. werkzaamheden en gedraaide aantallen
Betrokkenheid bij organisatie	Persoonsafhankelijk of werknemers lid zijn van de personeelsvereniging of actief meedenken met problemen op hoger niveau

4.4.7 Reacties van productiemedewerkers op het onderzoek

Beschrijvende resultaten

De reacties van productiemedewerkers op het onderzoek liepen uiteen. Uit een aantal reacties bleek een positieve benadering van het onderzoek.

Primaire informanten positief

Met name de primaire informanten reageerden positief op het onderzoek. Na uitleg van het doel van het onderzoek door de onderzoeker, stelden respondenten geregeld geïnteresseerde vragen. Vragen zoals “wat ga je precies onderzoeken?”, “wat ga je met de resultaten doen?”, “ga je ook op kantoor onderzoeken?” en “hebben wij ook iets aan dit onderzoek?”. De primaire informanten werkten goed mee door uitgebreid te vertellen over hun werkzaamheden. Een lijncoördinator vertelde dat ze het interessant had gevonden om het artikel met de aankondiging en het doel van het onderzoek in het personeelsblad te lezen.

Verschillende respondenten merkten op dat het goed was dat er eens naar de communicatie binnen Saturn werd gekeken. Een procescoördinator vertelde “sinds ik hier werk heb ik gemerkt dat communicatie een knelpunt is ” en een magazijnmedewerker gaf aan dat “in de communicatie een hoop verbeterd kan worden”.

Tabel 4.14 geeft een overzicht van de positieve reacties op het onderzoek.

Tabel 4.14 Positieve reacties op het onderzoek

Respondenten	Reactie
Primaire informanten	Interesse in het onderzoek Volledige medewerking Aankondiging onderzoek in Petnieuws geïnteresseerd gelezen Erkenning communicatieprobleem

Er waren ook productiemedewerkers die minder enthousiast reageerden op het onderzoek.

Secundaire informanten minder positief

De productiewerknemers die door de onderzoeker in tweede instantie werden geconsulteerd, reageerden afwachtend en soms wantrouwend. De introductie van de onderzoeker aan de werknemers gebeurde bij secundaire respondenten zonder tussenkomst van het afdelingshoofd. Medewerkers van de afdeling vullen en sluiten reageerden in eerste instantie argwanend op de aanwezigheid van de onderzoeker. Op het moment dat de onderzoeker kwam aanlopen stopten de medewerkers de machines om ze uit elkaar te halen en de onderdelen uitvoerig te borstelen. Werknemers attendeerden elkaar op de komst van de onderzoeker door te wenken, te fluiten of te wijzen. Tijdens een gesprek met een operator vullen en sluiten tikte een collega hem op de schouder en nam hem even apart. De onderzoeker ving op dat er werd gezegd dat dit een onderzoek van de kwaliteitsdienst was en dat de operator extra aandacht moest besteden aan het schoonmaken van de machine. Bij terugkomst van de operator legde deze in zijn antwoorden aan de onderzoeker de nadruk op het leveren van kwaliteit en het halen van de geplande aantallen. De respondent antwoordde regelmatig: “ik vind het heel belangrijk om goede kuipjes af te leveren” en “het is heel belangrijk om de machines goed te laten draaien, zodat de productie-aantallen worden gehaald”. Eén respondent reageerde negatief richting onderzoeker met de opmerking: “je bent hier niet om te dromen, maar om te werken!”. En even later tegenover een collega: “betaalt Saturn haar een half jaar voor niets!”

Tabel 4.15 geeft een overzicht van de reacties op het onderzoek die minder positief waren.

Tabel 4.15 Minder positieve reacties op het onderzoek

Respondenten	Reactie
Secundaire informanten	Afwachtend, wantrouwend Machines borstelen Collega’s attenderen op controle kwaliteitsdienst In antwoorden nadruk leggen op aantallen en kwaliteit

Aandachtspunten ten aanzien van reacties op het onderzoek

De reacties op het onderzoek en de aanwezigheid van de onderzoeker lopen uiteen. Het verschil in reacties tussen primaire informanten en secundaire informanten heeft mogelijk te maken met de manier waarop de introductie van de onderzoeker heeft plaats gevonden. De onderzoeker is bij primaire informanten door het afdelingshoofd geïntroduceerd en bij

secundaire informanten heeft de onderzoeker zichzelf geïntroduceerd (de volgende paragraaf gaat hier verder op in). Uit de reacties blijkt dat de productiemedewerkers zich afwachtend en zelfs wantrouwend tegenover ‘buitenstaanders’ opstellen. Onverwachte aanwezigheid van buitenstaanders wordt op een negatieve manier toegeschreven aan controle van de kwaliteitsdienst en van het management. Pas bij tussenkomst van het afdelingshoofd wordt het wantrouwen weggenomen. De nieuwkomer wordt dan in de groep productiemedewerkers opgenomen en de reacties worden positiever.

Tabel 4.16 geeft het bovengenoemde aandachtspunt weer.

Tabel 4.16 Aandachtspunten in reacties van productiemedewerkers

Onderzoeker	Reactie op onderzoek
Onbekende voor productiemedewerkers	Negatieve reactie wat zich uit in een afwachtende, wantrouwende houding
Bekende voor productiemedewerkers	Positieve reactie die geuit wordt door interesse in en medewerking aan het onderzoek

4.5 Conclusies contextual inquiry

Op basis van de resultaten van de contextual inquiry kan een eerste antwoord worden gegeven op de onderzoeksvragen.

4.5.1. Van welke communicatiemiddelen maken productiemedewerkers gebruik?

Over het gebruik van communicatiemiddelen door productiemedewerkers kan geconcludeerd worden dat productiemedewerkers gebruik maken van een groot aantal communicatiemiddelen. Voor de overdracht van taakinformatie wordt gebruik gemaakt van plannings, ploegenoverdracht, ploegverslagen, werkoverleg, werkinstructies en ad hoc overleg met leidinggevendenden. Daarnaast worden informatieborden door veel productiemedewerkers gelezen, voornamelijk voor de productie-aantallen.

Ten tweede kan geconcludeerd worden dat er problemen worden ervaren met het gebruik van werkinstructies en het houden van ploegenoverdracht en coördinatorenoverleg. Werkinstructies blijken niet standaard bij alle machines te liggen of worden niet gelezen, wat blijkt uit machinestoringen die regelmatig worden veroorzaakt door nalatigheden in de uitvoering van veiligheid- en schoonmaakprocedures. Ten tweede houdt niet iedereen ploegenoverdracht. De stelregel is dat de zes minuten overlap tussen twee ploegen bedoeld is voor de overdracht van taakinformatie. De praktijk wijst uit dat productiemedewerkers niet op tijd aanwezig zijn of te vroeg vertrekken, waardoor er geen ploegenoverdracht plaats vindt. Tot slot komt het coördinatorenoverleg, aan het begin van de dienst, regelmatig te vervallen. Productieproblemen bij het opstarten van de dienst krijgen voorrang, waardoor geen tijd overblijft voor dit overleg. Ploegverslagen worden daardoor regelmatig niet besproken.

4.5.2 Hoe oordelen productiemedewerkers over deze communicatiemiddelen?

Uit de toonzetting van de productiemedewerkers kan afgeleid worden dat de medewerkers veel belang hechten aan en veel interesse tonen voor de communicatiemiddelen die gebruikt worden voor de overdracht van taakinformatie. Irritaties van productiemedewerkers over slechte productieprestaties, die te wijten zijn aan een slechte informatie-overdracht, onderstrepen dat. Daarnaast reageerden de productiemedewerkers, na een introductie door het

afdelingshoofd, positief op een onderzoek naar de interne communicatie. Verbetering van de interne communicatie werd door een goede medewerking aan het onderzoek gestimuleerd.

Voor een aantal aspecten van de interne communicatie spraken productiemedewerkers een specifiek oordeel uit. Zo kan geconcludeerd worden dat met name de ploegenoverdracht een communicatiemiddel is waaraan productiemedewerkers veel belang hechten. Het verloop van de informatie-overdracht wordt tegelijkertijd minder goed beoordeeld. Taalproblemen met allochtone werknemers en het onnauwkeurig bijhouden van de planning staan een goede overdracht van taakinformatie in de weg. Daarnaast wordt een lage waardering uitgesproken voor de informatie-uitwisseling tussen verschillende afdelingen. Onduidelijkheid over wie verantwoordelijk is voor deze communicatie leidt tot onregelmatige informatie-uitwisseling tussen afdelingen. Een derde punt waarover productiemedewerkers spraken is de feedback vanuit leidinggevend. Geconcludeerd kan worden dat dit eveneens een belangrijke vorm van communicatie voor productiemedewerkers is, maar dat werknemers ervaren dat er te weinig feedback wordt gegeven.

4.5.3 Welke relatie bestaat er tussen interne communicatie en de zelfperceptie van productiemedewerkers?

Over zelfperceptie van productiemedewerkers kan allereerst geconcludeerd worden dat de medewerkers een positieve attitude hebben ten opzichte van de directe werkomgeving. Er worden positieve relaties met direct leidinggevend en collega's onderhouden en werknemers zijn gedreven om werkzaamheden goed uit te voeren. Daarnaast kan geconcludeerd worden dat de attitude ten opzichte van de hele organisatie sterk persoonsafhankelijk is. Een aantal tegenstellingen maakt dit duidelijk: leidinggevend die sterk betrokken zijn bij hun werk en leidinggevend die dat minder zijn, productiemedewerkers die actief meedenken met problemen hoger in de organisatie en medewerkers die vinden dat het oplossen van dergelijke problemen niet tot hun takenpakket behoort, en productiemedewerkers die actief lid zijn van de personeelsvereniging en medewerkers die het onverschillig laat of ze wel of niet lid zijn. Naast deze persoonlijke verschillen is er wel één algemene tendens in de zelfperceptie van productiemedewerkers. Productiemedewerkers schreven onaangekondigde bezoeken van buitenstaanders en nieuwe regels negatief toe aan verscherpte controle vanuit het management. Hieruit kan een negatieve attitude ten aanzien van het management afgeleid worden.

De resultaten van de contextual inquiry geven niet heel duidelijk inzicht in de relatie tussen communicatie en de zelfperceptie van productiemedewerkers. Een voorzichtige conclusie zou kunnen zijn dat communicatie enige invloed heeft op de zelfperceptie van productiemedewerkers. Deze conclusie heeft te maken met de negatieve attitude van productiemedewerkers ten opzichte van het management. Het niet op de hoogte zijn van organisatieplannen en afdelingsplannen leidt ertoe dat de medewerkers onverwachte bezoeken negatief toeschrijven aan het management. Ontevredenheid over de informatievoorziening leidt tot een minder positieve attitude ten opzichte van de organisatie. Op basis hiervan zou geconcludeerd kunnen worden dat communicatie invloed uitoefent op de zelfperceptie van productiemedewerkers.

4.5.4 Hebben verschillen in nationaliteit en dienstverband invloed op het gebruik en de beoordeling van communicatiemiddelen?

Allereerst kan geconcludeerd worden dat op de werkvloer goed zichtbaar is dat de werknemerspopulatie verschillende nationaliteiten representeert. Uiterlijke kenmerken en

gedragingen (zoals die in paragraaf 4.4.5 zijn besproken) maken duidelijk dat sprake is van een multiculturele werkomgeving.

Ten aanzien van communicatie kan allereerst geconcludeerd worden dat er bij een aantal allochtone productiemedewerkers sprake is van een taalprobleem. Een gesprek in het Nederlands met deze werknemers verloopt moeizaam: eenvoudige woorden en zinnen worden begrepen, maar Nederlands spreken lukt nauwelijks. Vanwege het taalprobleem hebben deze productiemedewerkers bovendien een verminderd contact met autochtone collega's.

Over het gebruik en de beoordeling van communicatiemiddelen kunnen de volgende conclusies worden getrokken. De contextual inquiry wijst uit dat allochtone werknemers minder vaak aanwezig zijn bij het werkoverleg. De werknemers hebben problemen met Nederlands spreken in het openbaar. Allochtone werknemers geven er de voorkeur aan om een autochtone collega namens hen te laten spreken. Ten tweede kan geconcludeerd worden dat ploegenoverdracht binnen de eigen etnische groep plaatsvindt. Problemen met het spreken van de Nederlandse taal beletten informatie-overdracht met een autochtone collega. Dit probleem wordt onderling opgelost door de allochtone werknemer met de beste beheersing van de Nederlandse taal de informatie te laten doorgeven aan de autochtone collega. Probleem hierbij is dat deze persoon vaak van een andere afdeling afkomstig is. Tot slot kan de conclusie worden getrokken dat allochtone werknemers problemen hebben met gesproken en geschreven informatie. Mondelinge en schriftelijke informatie wordt niet altijd begrepen.

De contextual inquiry heeft zich niet specifiek gericht op vaste en tijdelijke werknemers. Resultaten geven daarom geen inzicht in de invloed van verschillen in dienstverband op het gebruik en de beoordeling van communicatiemiddelen.

4.5.5 Hebben verschillen in nationaliteit en dienstverband invloed op de zelfperceptie van productiemedewerkers?

Tijdens de contextual inquiry kwam duidelijk naar voren dat allochtone productiemedewerkers zich vooral richten op allochtone collega's, en dan met name de collega's met dezelfde nationaliteit. Dit blijkt heel duidelijk uit het groepsgedrag dat allochtone medewerkers vertonen. In de pauzes groepen allochtone productiemedewerkers bij elkaar en wordt er in de eigen taal gesproken. Er wordt niet gemengd met autochtone werknemers. En vanwege het taalprobleem hebben allochtone werknemers vooral contact met andere allochtone werknemers die dezelfde taal spreken. Zoals in de vorige paragraaf vermeld werd hebben allochtone werknemers een verminderd contact met autochtone werknemers. Een gevolg hiervan is dat allochtone werknemers vaak minder goed op de hoogte zijn van wat er zich binnen Saturn afspeelt. Op basis hiervan zou een voorzichtige conclusie kunnen worden getrokken dat allochtone werknemers voornamelijk een attitude ontwikkelen ten aanzien van allochtone collega's en in mindere mate ten aanzien van de organisatie.

In de tweede plaats kan geconcludeerd worden dat allochtone productiemedewerkers anders omgaan met autoriteit, meer respect hebben voor autoriteit. Allochtone werknemers wachten veel meer de instructies van leidinggevendenden af, alvorens ze aan het werk gaan. Een grotere machtsafstand in andere culturen zou hiervoor een verklaring kunnen zijn (Hofstede, 1991).

Ook voor deze onderzoeksvraag geldt dat de contextual inquiry zich niet specifiek heeft gericht op vaste en tijdelijke werknemers. Resultaten geven daarom geen inzicht in de invloed van verschillen in dienstverband op de zelfperceptie van productiemedewerkers bij Saturn.

4.6 Ervaringen van de onderzoeker

In deze paragraaf bespreek ik mijn ervaringen als onderzoeker met de contextual inquiry. Na een overzicht van de resultaten in de voorgaande paragraaf is het wellicht interessant om te lezen hoe ik als onderzoeker deze methode heb ervaren en hoe de dataverzameling tot stand is gekomen. In chronologische volgorde zal ik ingaan op de wijze waarop ik toegang heb gekregen tot de productiemedewerkers, het eerste contact, de manier waarop ik geaccepteerd raakte en mijn ervaringen met dataverzameling en verslaglegging.

4.6.1 Toegang krijgen tot de productiemedewerkers

De contextual inquiry was als onderzoeksmethode gekozen met als doel een verkenning van de context. Dit hield een verkenning van de werkzaamheden en de communicatie in, maar ook een verkenning van de productiemedewerkers, het type mens dat op de werkvloer rondliep. Door een contextual inquiry wilde ik erachter komen wat deze mensen bezig houdt, welke ‘taal’ wordt gesproken en welke cultuur er heerst. Door mee te draaien in de ploegendienst wilde ik proberen een vertrouwensband met de medewerkers op te bouwen. Hierdoor hoopte ik dat de medewerkers mij meer informatie zouden toevertrouwen. Achteraf kan ik concluderen dat het opbouwen van een vertrouwensband inderdaad heeft geresulteerd in een betere dataverzameling: halverwege de tweede week en in de derde week van de contextual inquiry heb ik veel data kunnen verzamelen.

Naast het bepalen van de inhoud van de contextual inquiry (zoals besproken in paragraaf 4.2) bestond mijn voorbereiding uit nadenken over hoe ik me zou presenteren aan de productiemedewerkers. Daarbij had ik de keuze tussen een publieke of een verborgen onderzoekersrol. Om te voorkomen dat er onduidelijkheid over mijn aanwezigheid op de werkvloer zou ontstaan, heb ik ervoor gekozen om een publieke onderzoekersrol aan te nemen: iedere respondent heb ik verteld over het doel van het onderzoek en de bedoeling van het meelopen (zie ook paragraaf 4.2). Een ander belangrijk issue van mijn introductie was onafhankelijkheid. Om een goede medewerking van de productiemedewerkers te krijgen, was het van belang dat duidelijk werd dat ik een onafhankelijk onderzoeker was. Ik moest voorkomen dat productiemedewerkers mij zagen als iemand die gestuurd was door het management. Door aan te geven dat ik het onderzoek voor de afronding van mijn studie deed, heb ik me vooral vanuit de Universiteit Twente gepositioneerd.

Ter voorbereiding heb ik een afdelingshoofdenoverleg bijgewoond. Dit was een goede mogelijkheid om op de hoogte te raken van zaken die in de productie speelden en een goede gelegenheid om kennis te maken met de afdelingshoofden. Deze kennismaking bleek waardevol voor het onderzoek. Tijdens de contextual inquiry kwam ik erachter dat de afdelingshoofden een ‘poortwachtersrol’ (Swanborn, 1981) vervulden: zij waren in de positie om mij toegang te verlenen tot de productiemedewerkers. Wanneer ik mijzelf zonder tussenkomst van de afdelingshoofden bij de productiemedewerkers introduceerde, reageerden de medewerkers argwanend en wilden ze nauwelijks iets vertellen. Na introductie van het afdelingshoofd waren de werknemers akkoord dat ik zou meelopen en kon ik eenvoudig data verzamelen (zie ook paragraaf 4.4.7).

De eerste week van de contextual inquiry was voor mijzelf bijzonder spannend. Ondanks de voorbereidingen was het afwachten hoe de productiemedewerkers mij zouden ontvangen. Ik kon niet voorspellen hoe ze op me zouden reageren en of ze me zouden accepteren. Maar ik was ervan doordrongen dat mijn introductie bij de productiemedewerkers van cruciaal belang was. Wanneer de productiemedewerkers me niet zouden accepteren, zou dat leiden tot

minimale dataverzameling. De contextual inquiry staat of valt met de medewerking van de werknemers.

4.6.2 Eerste contact met productiemedewerkers

Het eerste contact met de productiemedewerkers was wisselend. Primaire informanten reageerden na introductie van het afdelingshoofd positief op mijn aanwezigheid. Maar secundaire informanten reageerden afwachtend en soms ook wantrouwend. Zoals in paragraaf 4.4.7. beschreven staat, dachten werknemers dat ik voor de kwaliteitsdienst werkzaam was. In pauzes spraken de werknemers me niet aan en op vragen van mijn kant werd niet gereageerd. Ondertussen hield iedereen scherp in de gaten wat ik allemaal deed. Ik voelde me daar niet echt gemakkelijk onder. De werknemers lieten me tijdens de pauzes duidelijk voelen dat ik niet één van hen was. Vooral de schalkse blikken van de werknemers zijn me bij gebleven.

Tijdens het meelopen met een procescoördinator vleesvoorbereiding in de eerste week, kreeg ik voor het eerst meer contact. Deze respondent stelde allemaal wedervragen waardoor een gesprek ontstond. Hij wilde bijvoorbeeld weten wat mijn studie inhield, of ik al eerder bij een bedrijf stage had gelopen en wat ik van plan was te doen als ik klaar was met mijn opleiding. Deze respondent was nieuwsgierig en was me duidelijk aan het aftasten. In termen van Dewalt (2002) had ik hier te maken met een ‘stranger-handler’, een persoon uit de sociale context die de nieuwe, vreemde persoon in hun midden aftast en erachter probeert te komen welke intentie deze ‘vreemde’ heeft. In het gesprek met de procescoördinator heeft hij minstens net zoveel vragen gesteld als ik.

4.6.3 Geaccepteerd raken door productiemedewerkers

Tijdens de drie weken contextual inquiry is er één moment aan te wijzen waarop ik duidelijk kon merken dat ik geaccepteerd werd door de productiemedewerkers. Dit was in de eerste week tijdens het meelopen in de nachtdienst. De productiemedewerkers waren allen zeer verbaasd dat ik er was en een enkeling reageerde met de woorden: “kom je vannacht ook werken? Dan ben je dus niet van de kwaliteitsdienst”. Tijdens de pauzes van de nachtdienst begonnen de werknemers voorzichtig een praatje met me aan te knopen. Vanaf die nachtdienst kan ik stellen dat de productiemedewerkers me niet meer links lieten liggen en steeds meer tegen me begonnen te praten. Door het meedraaien met een nachtdienst had ik kennelijk aan de productiemedewerkers bewezen betrouwbaar te zijn: ik kwam echt doen wat ik verteld had te komen doen.

Via een andere weg kwam ik sinds de nachtdienst ook steeds meer in contact met productiemedewerkers. De procescoördinator die me eerder die week min of meer had afgetast, introduceerde me bij enkele bevriende collega's. In de pauze maakte hij dan een praatje met me en kwamen die vrienden erbij staan. Zo kwam ik in contact met een select groepje werknemers. Gedurende het meedraaien in de ploegendienst vertelden deze werknemers dat ze het niet echt eens waren met het beleid van Saturn. Zo waren ze er bijvoorbeeld tegen dat de flex-uren, tegen de afspraken met de werknemers in, opnieuw ingedeeld zouden worden. Dit groepje werknemers voelde zich gepasseerd en gedupeerd door het management. Naarmate de tijd vorderde, kwam ik erachter dat ik te maken had met een groepje werknemers die zich ondeling negatief uitlieten over Saturn. Deze groep werknemers probeerde een extra bondgenoot erbij te krijgen door me frequent en actief te benaderen met verhalen over Saturn. Ik heb er actief op gelet deze werknemers niet meer aandacht te geven dan andere productiemedewerkers. Doordat deze werknemers mij actief benaderden was het heel makkelijk om meer tijd met ze door te brengen. Door zelf actief kennis te maken met

andere productiemedewerkers heb ik ervoor gezorgd dat de aandacht evenwichtig verdeeld werd.

Verder merkte ik dat iedere afdeling een eigen ‘sleutelfiguur’ had. Wanneer ik in contact kwam met coördinatoren die al langere tijd bij Saturn werkten, kwam ik via hen eenvoudig met andere werknemers van de afdeling in contact. De coördinatoren waren een soort van ‘opinion leaders’ (Windahl, 1992); doordat ze al langere tijd bij Saturn werkzaam waren, werd hun opinie door andere werknemers zeer belangrijk gevonden. Op iedere afdeling was wel een groepje te ontdekken, bestaande uit iemand die al langere tijd bij Saturn werkt met werknemers die korter bij Saturn werken.

Gedurende de tweede en de derde week raakte ik steeds meer geaccepteerd door de productiemedewerkers. In de kleedkamer werd ik door de vrouwen begroet en bij het binnenlopen van de fabriek werd van alle kanten de hand naar mij opgestoken. Wat ik bijzonder leuk vond was de begroeting op weg naar de fabriek. Vanuit de kleedkamer liep je over een binnenplaats de fabriek binnen. In tegengestelde richting kwamen dan de productiemedewerkers van de vorige ploeg. Ik kreeg regelmatig een klopje op mijn schouder met de begroeting: “hé Marieke, werk-ze hè!”. Door deze begroetingen had ik de derde week het gevoel dat ik volledig geaccepteerd werd.

4.6.4 Dataverzameling

Tijdens de contextual inquiry merkte ik dat het me de meeste informatie opleverde als ik me als ‘onwetende’ opstelde. De productiemedewerkers stelden het op prijs om als ‘deskundigen’ behandeld te worden en deden hun best om zoveel mogelijk informatie te geven. Door aan iedereen aandacht te besteden was er een grote bereidheid om over de werkzaamheden te praten.

Een gesprek met een operator vullen en sluiten leerde me dat in de ogen van de productiemedewerkers de vragen logisch uit de context moeten voortvloeien. Het gesprek met deze respondent wilde niet zo vlotten en ik wilde graag weten hoe betrokken deze respondent bij Saturn was. Zonder enige aanleiding stelde ik hem de vraag of hij wel eens naar personeelsfeesten ging. De operator was meteen op zijn hoede en vroeg waarom ik dat wilde weten. Ik improviseerde dat er binnenkort een personeelsfeest op komst was en ik benieuwd was of hij daar naar toe zou gaan. Hij keek me onderzoekend aan, haalde vervolgens zijn schouders op en liep bij me weg. Hij ging verderop aan het werk en wilde niet meer met me praten. De week daarop raakte ik opnieuw in gesprek met deze operator. Deze keer vertelde hij over het bedrijf waar hij eerder werkzaam was geweest en dat daar leuke personeelsfeesten werden gegeven. Nu kon ik opnieuw mijn vraag stellen en deze keer had de vraag een logisch verband met zijn verhaal. De respondent antwoordde nu ook en vertelde dat hij geen lid was van de personeelsvereniging omdat hij dat bij Saturn niet nodig vond.

Verder moest ik eraan wennen om tijdens een meeloopsessie niet direct te focussen op het verzamelen van data, maar eerst rustig de tijd te nemen om kennis te maken met de respondent en aan elkaar te wennen. Met iedere respondent moet je persoonlijk een vertrouwensband opbouwen. Voor iedere respondent is het verschillend hoeveel tijd dat kost. Daarbij kwam ook de kwestie van sekse. Ik ervaarde dat de mannelijke productiemedewerkers bereidwillig waren om mee te werken aan het onderzoek. Bij de mannelijke respondenten kon ik min of meer direct beginnen met het verzamelen van data. Bij de vrouwelijke productiemedewerkers lag het wat anders. Bij hen duurde het over het algemeen langer om echt contact te krijgen. In een omgeving die door mannen werd gedomineerd zagen ze me

denk ik als concurrentie. Ervaring leerde me dat ik me bij vrouwen meer op de achtergrond moest houden, zodat ik ze minder stoorde in hun werk en in het contact met anderen. Na een uur hadden de vrouwen me dan ook geaccepteerd.

Voor het interpreteren van de data was het belangrijk om de ‘taal’ te begrijpen die door productiemedewerkers werd gesproken. Zo hadden verschillende mensen bijnamen. ‘Opa’ was een oudere man die de kledinguitgifte verzorgde en ‘poppi’ was een Antilliaanse lijncoördinator. EBM en Somic 3 en 4 verwezen naar de drie etiketteerlijnen. De namen waren afgeleid van de maatschappijen die de machines hadden gefabriceerd. Voor de verschillende functies werden afkortingen gehanteerd, zoals AH voor afdelingshoofd en pc/lc voor proces- en lijncoördinator. En voor productiefouten werden verschillende termen gebruikt, waarbij bijvoorbeeld TU1 verwees naar kuipjes met te weinig gewicht.

Wat ik lastig vond aan de contextual inquiry was dat ik geen tegenprestatie in werk kon leveren. De werkzaamheden van de productiemedewerkers waren precies afgestemd op één persoon en lieten weinig ruimte om met een tweede persoon mee te werken. Af en toe was het mogelijk om kleine hand- en spandiensten te verlenen, zoals bijvoorbeeld het bijvullen van verpakkingskarton aan de etiketteermachine. Ik kan me voorstellen dat het er in de ogen van de productiemedewerkers uit moet hebben gezien dat ik alleen kwam om informatie te verzamelen en daarna weer verdween zonder ook maar een hand uitgestoken te hebben. Vooral de derde week viel me dit zwaar. Ik was me ervan bewust dat de mensen allemaal fysiek hard aan het werk waren en ik alleen stond toe te kijken. Een enkele werknemer maakte hierover ook een opmerking: “je bent hier niet om te dromen, maar om te werken!” (zie ook paragraaf 4.4.7).

4.6.5 Verslaglegging

Mijn eigen observaties en de informatie die door productiemedewerkers werd verteld, noteerde ik op een notitieblok. Op voorhand had ik aan iedere respondent toestemming gevraagd om te mogen notuleren. Maar vooral in de eerste week moest ik een tussenweg vinden tussen notuleren en observeren. Ik kon niet continu staan schrijven, maar aan de andere kant moesten alle belangrijke observaties en informatie wel opgeschreven worden. In de eerste week leerde ik mezelf aan om de informatie in steekwoorden op te schrijven. Na afloop van de dienst ging ik op kantoor zitten en werkte de notities uit. De observaties en verhalen zaten dan nog vers in mijn geheugen en kon ik vervolgens in detail uitwerken.

Gedurende de contextual inquiry merkte ik aan mezelf dat ik op een veel bewustere manier waarnam. Iedere keer dat ik naar de fabriek liep om een ploegendienst mee te draaien stelde ik me erop in om actief waar te nemen. Ik merkte dat ik tijdens het meelopen de handelingen en gedragingen van de respondent en de omgeving systematisch scande voor informatie die van belang kon zijn voor het onderzoek. Observeren is dus kennelijk iets waar je bewust mee bezig kunt zijn.

Hoofdstuk 5

Vragenlijst

In dit hoofdstuk wordt de tweede onderzoeksmethode besproken, de vragenlijst. Als vervolg op de contextual inquiry is een vragenlijst afgenomen onder de productiemedewerkers. De eerste paragraaf van dit hoofdstuk bespreekt de opbouw en de inhoud van de vragenlijst. Vervolgens wordt ingegaan op de pretest en de afnameprocedure. De laatste paragraaf geeft een overzicht van de resultaten.

5.1 Verantwoording vragenlijst

De vragenlijst is opgebouwd uit drie onderdelen. In deel 1 wordt gevraagd naar het gebruik en de waardering van communicatiemiddelen. Deel 2 heeft betrekking op de zelfperceptie van werknemers. In deel 3 wordt gevraagd naar enkele algemene gegevens van de respondent. Per onderdeel volgt hieronder een bespreking van de opbouw en de inhoud. De vragenlijst zelf is opgenomen in bijlage 1.

5.1.1 Deel 1: gebruik en waardering van communicatiemiddelen

Deel 1 van de vragenlijst bestaat uit vragen over het gebruik en de waardering van verschillende communicatiemiddelen. In de vragenlijst is voor ieder communicatiemiddel een apart kopje met korte uitleg over het middel opgenomen. Daaronder worden een aantal vragen gesteld. In deze paragraaf worden per communicatiemiddel de vragen toegelicht.

Personeelsblad

De vragenlijst begint met vier vragen over het personeelsblad. Ten aanzien van het gebruik wordt gevraagd of werknemers het personeelsblad lezen en welke onderwerpen in het personeelsblad worden gelezen. Als werknemers bij de eerste vraag aangeven het blad te lezen, wordt eveneens gevraagd naar de frequentie waarmee het blad wordt gelezen. Wanneer werknemers aangeven het blad niet te lezen, wordt naar een reden gevraagd. De eerste vraag, of werknemers het personeelsblad lezen, is een gedeeltelijk open vraag. Naast een aantal antwoordcategorieën is er ruimte open gelaten voor het invullen van een eigen reden voor het niet lezen van het personeelsblad. De tweede vraag, welke onderwerpen werknemers in het personeelsblad lezen, is een gesloten vraag. Hierbij zijn antwoorden geformuleerd en kan één antwoord worden aangekruist.

De derde en vierde vraag hebben betrekking op de waardering van het personeelsblad. In de derde vraag wordt aan werknemers gevraagd op een 5-punts Likertschaal aan te geven in

hoeverre ze het personeelsblad belangrijk, interessant en moeilijk vinden om te lezen. De schalen lopen van 1 'helemaal niet belangrijk' tot 5 'heel belangrijk', van 1 'helemaal niet interessant' tot 5 'heel interessant' en van 1 'heel moeilijk' tot 5 'helemaal niet moeilijk'. De vragen zijn positief geschaald, wat betekent dat een hoger getal samengaat met een positievere waardering. In de vierde vraag wordt gevraagd of werknemers iets veranderd zouden willen zien aan het personeelsblad. Deze vraag is een gedeeltelijk open vraag, waarbij ruimte is open gelaten om suggesties voor veranderingen op te schrijven.

Informatieborden

Het tweede communicatiemiddel waarover vragen worden gesteld, zijn de informatieborden. Net zoals bij het personeelsblad heeft de eerste vraag betrekking op de frequentie waarmee de borden worden gelezen en een reden voor het niet lezen van de borden. Vervolgens wordt gevraagd naar de plaats waar werknemers de informatieborden lezen. Dit is een meervoudige-antwoord-vraag, waarbij meerdere antwoorden aangekruist mogen worden. Bij de vraag staat expliciet vermeld dat meerdere antwoorden aangekruist mogen worden. Ten aanzien van het gebruik wordt tot slot gevraagd welke onderwerpen werknemers op de informatieborden lezen. Deze vraag is een gesloten vraag waarbij één antwoord aangekruist moet worden.

De waardering van de informatieborden wordt allereerst aan de hand van de reeds genoemde Likertschalen gevraagd. Werknemers wordt gevraagd op een 5-puntsschaal aan te geven in hoeverre ze de informatieborden belangrijk, interessant en moeilijk vinden om te lezen. Vervolgens wordt in een gesloten vraag gevraagd of werknemers vinden dat de informatieborden op de juiste plaatsen in de fabriek hangen. Door middel van een open vraag kunnen de werknemers aangeven waar ze de borden zouden willen hebben hangen. De laatste vraag over de informatieborden is een gedeeltelijk open vraag, over eventuele suggesties voor verbetering van de informatieborden.

Werkinstructies

Ten aanzien van werkinstructies wordt allereerst gevraagd of er werkinstructies bestaan voor het werk dat de werknemer doet. Slechts voor een gedeelte van de werkzaamheden zijn werkinstructies opgesteld. Vervolgens wordt gevraagd of werknemers werkinstructies lezen. De vraag is gedeeltelijk open, waarbij respondenten de mogelijkheid hebben om een eigen reden in te vullen voor het niet gebruiken van werkinstructies. In een meervoudige-antwoord-vraag wordt gevraagd naar de plaats waar de respondent de werkinstructies leest. Op deze vraag mogen meerdere antwoorden worden aangekruist. De waardering van de werkinstructies is wederom gevraagd aan de hand van 5-punts Likertschalen. De vraag of werknemers werkinstructies interessant vinden om te lezen is vervangen door de vraag of werknemers de instructies duidelijk vinden om te lezen. De vraag of werknemers werkinstructies interessant vinden om te lezen lijkt niet erg zinvol.

Werkoverleg

In de eerste vraag over het werkoverleg wordt gevraagd of er met de ploeg werkoverleg wordt gehouden. Dit is een gesloten vraag. Vervolgens wordt gevraagd of de werknemer aanwezig was bij het werkoverleg. Bij deze vraag is ruimte gelaten voor het invullen van een eigen reden voor het niet aanwezig zijn bij het werkoverleg. De waardering van het werkoverleg is gevraagd aan de hand van 5-punts Likertschalen. Hierop kan worden aangegeven in hoeverre werknemers het overleg belangrijk, interessant en moeilijk vinden. Aan de hand van een 5-puntsschaal wordt eveneens gevraagd in welke mate werknemers tijdens het overleg eigen

ideeën vertellen. Deze vraag is gesteld om inzicht te krijgen in de mate van feedback van werknemers. De laatste vraag over het werkoverleg heeft betrekking op eventuele suggesties voor verbetering van het werkoverleg. De vraag is een gedeeltelijk open vraag, waarbij ruimte open is gelaten voor suggesties.

Ploegverslagen

Over de ploegverslagen worden drie vragen gesteld. Allereerst wordt gevraagd of werknemers ploegverslagen lezen. Wanneer de werknemer aangeeft de verslagen te lezen, wordt eveneens gevraagd naar de frequentie waarmee de verslagen worden gelezen. Als de werknemer aangeeft de verslagen niet te lezen, wordt naar een reden gevraagd. De vraag is een gedeeltelijk open vraag, waarbij de respondent de mogelijkheid heeft een andere reden dan genoemd in te vullen voor het niet lezen van de ploegverslagen. Vervolgens wordt gevraagd op welke wijze de werknemer de ploegverslagen ontvangt. Dit is opnieuw een gedeeltelijk open vraag. Daarnaast is het een meervoudige-antwoord-vraag, waarbij meerdere antwoorden aangekruist kunnen worden. Tot slot wordt gevraagd naar de waardering van de ploegverslagen aan de hand van 5-punts Likertschalen.

Verslag Management Overleg

De vragen over het verslag van het management overleg hebben dezelfde opbouw en structuur als de vragen over de ploegverslagen. Allereerst wordt in een gedeeltelijk open vraag gevraagd naar de frequentie van het gebruik van de verslagen en eventueel naar een reden voor het niet lezen van de verslagen. Vervolgens wordt gevraagd waar respondenten de verslagen lezen. Dit is wederom een meervoudige-antwoord-vraag. Tot slot wordt gevraagd naar het belang van, de interesse in en de moeite met verslagen van het management overleg. Op 5-punts Likertschalen kunnen werknemers de mate van tevredenheid over deze punten aangeven.

Ploegenoverdracht

Over de ploegenoverdracht wordt allereerst gevraagd met welke frequentie werknemers overdracht met collega's houden. Op een 5-puntsschaal, die loopt van 'nooit' tot 'altijd', kunnen werknemers de frequentie aangeven. Vervolgens wordt aan de hand van 5-puntsschalen gevraagd hoe belangrijk werknemers het vinden om ploegenoverdracht te houden en hoe tevreden ze met de overdracht zijn. De schalen lopen van 1 'helemaal niet belangrijk' tot 5 'heel belangrijk' en van 1 'helemaal niet goed' tot 5 'heel goed'. Tot slot wordt in een gedeeltelijk open vraag gevraagd of werknemers iets veranderd zouden willen zien aan de ploegenoverdracht.

Communicatievoorkeur

Deel 1 van de vragenlijst sluit af met twee vragen over de communicatievoorkeur van werknemers. De vragen hebben betrekking op de voorkeur voor communicatie met de leidinggevende en met het management. De vragen zijn gedeeltelijk open, waarbij de respondent de mogelijkheid heeft een andere voorkeur dan genoemd in te vullen.

5.1.2 Deel 2: zelfperceptie van werknemers

De zelfperceptie van werknemers is gemeten aan de hand van zes constructen: 'communicatiesatisfactie', 'werktevredenheid', 'perceptie van steun van leidinggevende',

‘commitment’, ‘identificatie’ en ‘communicatieklimaat’. Voor ieder construct zijn stellingen geformuleerd waarbij respondenten op een 5-punts Likertschaal aangeven in hoeverre ze het eens zijn met de stellingen. De stellingen zijn positief geschaald en lopen van 1 ‘helemaal oneens’ tot 5 ‘helemaal eens’.

De constructen met bijbehorende stellingen zijn gebaseerd op gevalideerde vragenlijsten. De stellingen zijn vanuit het Engels naar het Nederlands vertaald, waarbij de woordkeuze is aangepast aan het taalgebruik van de productiemedewerkers. Een bespreking van de constructen met de bijbehorende stellingen volgt hieronder.

Communicatiesatisfactie

Het construct ‘communicatiesatisfactie’ is gebaseerd op de Communication Satisfaction Questionnaire (geciteerd in Rubin, Palmgreen & Sypher, 1994), de International Communication Association Audit (geciteerd in Rubin, Palmgreen & Sypher, 1994) en de Top Management Receptiveness Scale (geciteerd in Rubin, Palmgreen & Sypher, 1994). Op basis van de CSQ zijn 3 stellingen geformuleerd die de tevredenheid over de kwaliteit van informatie meten. De ICA Audit heeft geresulteerd in 4 stellingen die de tevredenheid over de hoeveelheid ontvangen informatie meten. Aan de hand van de TMR Scale zijn 3 stellingen geformuleerd die de tevredenheid meten over de manier waarop het management omgaat met ideeën van werknemers. Van deze drie stellingen is stelling 41 bovendien geformuleerd naar aanleiding van de contextual inquiry: werknemers ervaren een tekort aan feedback van hoger hand. De stellingen zijn in de vragenlijst opgenomen onder het kopje ‘communicatie/informatie’. Tabel 5.1 geeft een overzicht van de stellingen.

Tabel 5.1 Stellingen communicatiesatisfactie

CSQ	32. Ik ontvang voldoende informatie om mijn werk te kunnen doen.
	34. Informatie die ik ontvang is over het algemeen bruikbaar.
	36. De informatie die ik nodig heb voor mijn werk ontvang ik op tijd.
ICA Audit	33. Ik word goed op de hoogte gehouden over nieuwe ontwikkelingen binnen Saturn.
	35. Ik word goed op de hoogte gehouden over hoe goed ik mijn werk doe.
	37. Ik krijg voldoende informatie over hoe goed Saturn als organisatie presteert.
	38. Ik krijg voldoende informatie over hoe goed mijn afdeling presteert.
TMR Scale	39. Het management van Saturn is geïnteresseerd in ideeën van werknemers.
	40. Mijn ideeën worden goed doorgegeven aan het management.
	41. Ik word goed op de hoogte gehouden over wat er met mijn ideeën wordt gedaan.

Werktevredenheid

De mate waarin werknemers tevreden zijn met hun werk en werkgerelateerde aspecten is gemeten aan de hand van de 6 item scale van Brayfield en Rothe (geciteerd in Curry, Wakefield, Price & Mueller, 1986). De stellingen zijn letterlijk overgenomen en staan in de vragenlijst onder het kopje ‘werk’. Tabel 5.2 geeft een overzicht van de stellingen.

Tabel 5.2 Stellingen werktevredenheid

Job Satisfaction Scale	42. Ik heb plezier in mijn werk.
	43. Meestal ben ik enthousiast over mijn werk.
	44. Ik heb meer plezier in mijn werk dan mijn collega's.
	45. Ik denk er niet aan om ander werk te zoeken.
	46. Mijn werk verveelt me bijna nooit.
	47. Ik ben over het algemeen tevreden met mijn werk.

Perceptie van steun van leidinggevende

De stellingen van het construct ‘perceptie van steun van leidinggevende’ zijn gebaseerd op de Survey of Perceived Supervisory Support van Kottke en Sharafinsky (1988). Met het oog op de lengte van de vragenlijst is de oorspronkelijke vragenlijst van 16 items teruggebracht naar 6 items. Er zijn 6 stellingen geformuleerd waarbij negatief geschaalde items en dubbele items zijn weggelaten. De stellingen zijn in de vragenlijst opgenomen onder het kopje ‘chef’. Onderstaande tabel (5.3) geeft een overzicht van de geselecteerde stellingen.

Tabel 5.3 Stellingen perceptie van steun van leidinggevende

Survey of Perceived Supervisory Support	48. Mijn chef helpt als ik problemen heb. 49. Mijn chef wil graag weten of ik klachten heb. 50. Mijn chef vindt het belangrijk hoe het met me gaat. 51. Mijn chef wil mijn mening graag horen. 52. Mijn chef vindt het belangrijk dat ik plezier heb in mijn werk. 53. Mijn chef houdt in beslissingen rekening met mij.
---	---

Commitment

Het commitment van werknemers is gemeten aan de hand van de verkorte 9 item versie van de Organizational Communication Questionnaire van Mowday, Porter en Steers (1979). In verband met de lengte van de vragenlijst zijn 4 van de 9 stellingen geselecteerd. Negatief geschaalde items en abstract geformuleerde items zijn eruit gelaten. Met het oog op het begrip van productiemedewerkers zijn stellingen zoals “mijn waarden en de waarden van de organisatie waar ik werk komen met elkaar overeen” vermeden. In de stellingen is het woord ‘organisatie’ vervangen door de naam van de organisatie ‘Saturn’. Tabel 5.4 geeft een overzicht van de stellingen. De stellingen over commitment en identificatie (hierna te bespreken) zijn in de vragenlijst samengenomen onder de noemer ‘over Saturn Petfood’.

Tabel 5.4 Stellingen commitment

OCQ	60. Saturn is een fijne organisatie om voor te werken. 61. Ik vind het belangrijk dat het goed gaat met Saturn. 62. Ik zou ieder werk willen doen, zolang ik maar voor Saturn kan blijven werken. 63. Ik ben bereid om me extra in te zetten als Saturn daar beter van wordt.
-----	--

Identificatie

De mate waarin werknemers zich identificeren met de organisatie is gemeten aan de hand van de 6 item Organizational Identification Scale van Ashforth en Mael (1992). De items zijn letterlijk overgenomen in de vragenlijst. In de stellingen is het woord ‘school’ vervangen door de naam van de organisatie ‘Saturn’. Tabel 5.5 geeft een overzicht van de stellingen.

Tabel 5.5 Stellingen identificatie

OI Scale	54. Ik vind het vervelend als mensen negatief over Saturn praten. 55. Ik wil graag weten wat anderen van Saturn vinden. 56. Ik ben trots als het goed gaat met Saturn. 57. Ik vind het fijn als iemand iets positiefs zegt over Saturn. 58. Ik zie Saturn als één grote familie. 59. Als er een negatief bericht over Saturn in de krant zou staan, dan zou ik dat vervelend vinden.
----------	---

Communicatieklimaat

De stellingen van het construct 'communicatieklimaat' zijn gebaseerd op de Communication Climate Questionnaire van Dennis (1974). Meer specifiek zijn ze gebaseerd op de derde en vierde dimensie van de vragenlijst die betrekking hebben op respectievelijk vertrouwen, geloofwaardigheid en openheid in communicatie binnen een organisatie. Communicatieklimaat is hierbij toegepast op drie lagen in de organisatie: communicatie met collega's, met leidinggevendenden en met het management. De stellingen zijn in de vragenlijst opgenomen onder het kopje 'werkomgeving'. Tabel 5.6 geeft een overzicht van de stellingen.

Tabel 5.6 Stellingen communicatieklimaat

CCQ	64. Mijn collega's zijn eerlijk tegen mij. 65. Ik kan goed opschieten met mijn chef. 66. Ik heb vertrouwen in het management van Saturn. 67. Ik praat met collega's wel eens over persoonlijke dingen. 68. Mijn chef is eerlijk tegen mij. 69. Sommige collega's zijn goede vrienden van mij. 70. Het management van Saturn is eerlijk tegen werknemers.
-----	--

5.1.3 Deel 3: algemene gegevens

In deel 3 van de vragenlijst wordt gevraagd naar enkele demografische gegevens van de respondent, zoals leeftijd, geslacht en nationaliteit. De vraag naar leeftijd is een open vraag en de vraag naar geslacht een gesloten vraag. De vraag over nationaliteit is een gedeeltelijk open vraag: de antwoordcategorieën 'vanaf geboorte Nederlands' en 'op latere leeftijd Nederlands' zijn gegeven en er is ruimte om een andere nationaliteit op te schrijven. Uit deze vraag volgt de definitie voor 'autochtoon' en 'allochtoon': autochtone respondenten zijn vanaf hun geboorte Nederlands en allochtone respondenten zijn op latere leeftijd Nederlands geworden of hebben een andere nationaliteit.

Om een goed beeld te krijgen van allochtone respondenten is naast nationaliteit ook gevraagd welke taal zij in hun vrije tijd spreken (gedeeltelijk open vraag met Nederlands als gegeven antwoordcategorie). Bovendien is gevraagd naar een eigen inschatting van de eigen Nederlandse taalvaardigheid. Allochtone respondenten is gevraagd op een 4-puntsschaal aan te geven in hoeverre ze zelf vinden dat ze moeite hebben met het spreken, schrijven en lezen van de Nederlandse taal. De schalen lopen voor spreken van 1 'met veel moeite' tot 4 'vloeiend' en voor schrijven en lezen van 1 'met veel moeite' tot 4 'foutloos'.

Tot slot wordt gevraagd naar enkele arbeidsgegevens, zoals de arbeidsduur bij Saturn, op welke afdeling de respondent werkzaam is, of de respondent een leidinggevende functie heeft en of de respondent in vast of tijdelijk dienstverband werkzaam is. De vragen naar positie en dienstverband zijn gesloten vragen, de vraag naar arbeidsduur een open vraag en de vraag naar de afdeling waar men werkzaam is een gedeeltelijk open vraag.

5.2 Pretest van de vragenlijst

Om de vragenlijst te testen is een pretest uitgevoerd onder vijf productiemedewerkers, waarvan twee autochtoon en drie allochtoon. Iedere werknemer is onder werktijd door de onderzoeker apart genomen en heeft een vragenlijst ingevuld. Voorafgaand aan het invullen van de vragenlijst is verteld dat het een pretest betrof en dat het van belang was eventuele onduidelijkheden of problemen te melden. Bij de pretest is gelet op de tijd die de

respondenten nodig hadden voor het invullen van de vragenlijst, of de invulinstructie en doorverwijzingen duidelijk waren, of de vragen duidelijk waren en of er problemen waren met het woordgebruik.

De pretest wees uit dat twee van de drie allochtone respondenten de vragenlijst niet zelfstandig konden invullen. Van de twee allochtone werknemers kon er één geen Nederlands lezen en de ander begreep de betekenis van de woorden niet. De drie andere werknemers hadden geen problemen met het invullen van de vragenlijst.

Doordat twee van de drie allochtone werknemers de vragenlijst niet konden invullen, is besloten de vragenlijsten op twee manieren af te nemen: groepsessies voor degenen die zelfstandig een vragenlijst kunnen invullen en individuele begeleiding voor degenen die de Nederlandse taal onvoldoende machtig zijn.

5.3 Afnameprocedure van de vragenlijst

5.3.1 Individuele begeleiding

In overleg met de afdelingshoofden is bepaald welke werknemers individuele begeleiding nodig hadden bij het invullen van de vragenlijst. Dit betrof voornamelijk allochtone werknemers en een enkele oudere autochtone werknemer. Ieder van deze werknemers is door de onderzoeker onder werktijd apart genomen.

De afname van de vragenlijst vond plaats in een vergaderruimte bovenin de fabriekshal. Voorafgaand aan het invullen van de vragenlijst gaf de onderzoeker een korte uitleg. Hierin werd uitgelegd dat in het kader van een onderzoek naar de communicatie binnen Saturn een vragenlijst werd afgenomen onder de productiemedewerkers. Het doel daarvan was inzicht te krijgen in de mening van de productiemedewerkers. Benadrukt werd dat de mening van de werknemer van groot belang was voor het eventueel verbeteren van de interne communicatie. Er werd expliciet verteld dat de vragenlijsten anoniem waren: op de vragenlijsten kwam geen naam te staan, de vragenlijsten werden op de universiteit verwerkt en alleen de uiteindelijke resultaten werden gepresenteerd aan het management van Saturn. Niemand binnen Saturn had de mogelijkheid te achterhalen welke antwoorden de werknemers hadden gegeven. Als bedankje voor het invullen van de vragenlijst kreeg iedere werknemer koffie, thee en gebak aangeboden. Bovendien werd toegezegd dat een overzicht van de resultaten aan de werknemers teruggekoppeld zou worden.

Bij het afnemen van de vragenlijst stelde de onderzoeker de vragen aan de werknemer. Aan de hand van de gegeven antwoorden werd het juiste antwoord op de vragenlijst aangekruist of werd het antwoord opgeschreven. Wanneer de onderzoeker het idee had dat een vraag niet werd begrepen, stelde zij de vraag opnieuw op een iets andere manier. Hierdoor kon gecontroleerd worden of een consistent antwoord werd gegeven. Wanneer werknemers zelf aangaven een vraag of woord niet duidelijk te vinden gaf de onderzoeker uitleg. Bij twee allochtone respondenten was tussenkomst van een tolk nodig (zie ook paragraaf van het resultatenoverzicht).

5.3.2 Groepsessie

Voor de werknemers die zelfstandig een vragenlijst konden invullen zijn groepsessies georganiseerd. Vanwege het drieploegensysteem zijn er drie sessies georganiseerd in drie

opeenvolgende weken. Iedere sessie begon om 14.00 uur, een uur voor aanvang van de late dienst (15.00-23.00 uur).

De week voorafgaand aan de groepsessies hebben de werknemers een uitnodiging van hun afdelingshoofd ontvangen. Hierin stond vermeld dat een werkoverleg zou worden gehouden met als thema communicatie. Het werkoverleg zou onder leiding van de onderzoeker komen te staan. Om zoveel mogelijk werknemers aanwezig te laten zijn was voor een werkoverleg gekozen: werknemers zijn min of meer verplicht om hierbij aanwezig te zijn. Bovendien werden de werknemers bij het uitdelen van de uitnodigingen door het afdelingshoofd vriendelijk doch dringend verzocht aanwezig te zijn. In de uitnodiging stond vermeld dat er als bedankje koffie, thee en gebak klaar zou staan.

De groepsessies vonden plaats in een vergaderruimte. De tafels waren uit elkaar gezet om het invullen van een eigen mening te stimuleren. Voordat de vragenlijsten werden ingevuld hield de onderzoeker een korte presentatie. Net zoals bij de individuele begeleiding werd het doel van het onderzoek en de procedure uitgelegd (zie voorgaande paragraaf). Bovendien werden de verschillende soorten vragen toegelicht (gesloten vraag, gedeeltelijk open vraag en 5-puntsschalen). Wanneer werknemers tijdens het invullen van de vragenlijst nog vragen hadden, konden zij deze aan de onderzoeker stellen. De ingevulde vragenlijsten werden verzameld in daarvoor bestemde enveloppen van de Universiteit Twente.

Werknemers die niet aanwezig waren bij de groepsessies werden in overleg met het afdelingshoofd bij aanvang van de late dienst alsnog in groepjes nagestuurd. Opnieuw werd aan deze werknemers een toelichting gegeven alvorens ze de vragenlijst invulden.

5.4 Resultaten van de vragenlijst

In deze paragraaf wordt een overzicht gegeven van de resultaten van de vragenlijst. De paragraaf is als volgt opgebouwd: allereerst worden de resultaten besproken met betrekking tot de respons en de kenmerken van de respondenten. Vervolgens wordt ingegaan op het gebruik en de waardering van communicatiemiddelen, en de zelfperceptie van werknemers. Voorafgaand aan de resultaten met betrekking tot de zelfperceptie van werknemers wordt een bespreking gegeven van de constructen die zijn ontwikkeld voor de meting van zelfperceptie. Tot slot worden de resultaten vergeleken voor deelgroepen respondenten en worden de resultaten besproken met betrekking tot de relatie tussen communicatie en zelfperceptie.

5.4.1 Respons op de vragenlijst

Van de totaal 145 productiemedewerkers hebben 128 productiemedewerkers een vragenlijst ingevuld, een responspercentage van 90%. De 16 productiemedewerkers die niet deel hebben genomen aan het onderzoek, waren ziek of hadden vrij.

Het merendeel van de respondenten heeft de vragenlijst tijdens groepsessies ingevuld (tabel 5.7). 37 respondenten (29%) hebben de vragenlijst individueel ingevuld. Het betrof respondenten die veel moeite hadden met de Nederlandse taal en begeleiding nodig hadden. Van deze respondenten waren er 2 die met behulp van een Koerdische tolk de vragenlijst hebben ingevuld, 2 waarbij de vragenlijst in het Duits is afgenomen, 1 waarbij de vragenlijst in het Engels is afgenomen en 1 waarbij de vragenlijst in het Frans is afgenomen.

Tabel 5.7 Afname vragenlijsten (n=128)

Afname	Groepsessie	91 (71%)
	Individueel	37 (29%)

5.4.2 Beschrijving van respondenten

Demografische gegevens

Tabel 5.8 toont dat de groep respondenten voornamelijk bestond uit mannelijke werknemers (86%). De gemiddelde leeftijd bedroeg 34,2 jaar, met een jongste werknemer van 18 jaar en een oudste werknemer van 57 jaar.

Wat betreft nationaliteit waren de groepen bijna evenwichtig verdeeld. 52% van de respondenten was autochtoon, 48% was allochtoon. Autochtone werknemers zijn in dit verband werknemers die vanaf geboorte de Nederlandse nationaliteit hebben. Allochtone werknemers zijn de werknemers die op latere leeftijd de Nederlandse nationaliteit hebben gekregen of een andere nationaliteit dan de Nederlandse nationaliteit hebben. De meest voorkomende nationaliteiten van allochtone werknemers waren de Irakese (6%), Turkse (5%), Duitse (4%) en Angolese (4%) nationaliteit.

Tabel 5.8 Demografische gegevens van de respondenten (n=128)

Geslacht	Man	110 (86%)
	Vrouw	18 (14%)
Leeftijd	Gemiddeld (SD)	34.2 (9.7)
Nationaliteit	Autochtoon	66 (52%)
	Allochtoon	61 (48%)

Arbeidsgegevens

Tabel 5.9 geeft een overzicht van enkele arbeidsgegevens. Meer dan de helft van de respondenten had een vast dienstverband (65%). Een vast dienstverband verwijst naar werknemers met een vast contract. Werknemers die werkzaam zijn via een uitzendbureau of een kortlopend contract hebben, vallen in de categorie 'tijdelijk dienstverband'.

Ongeveer één op de drie medewerkers had een leidinggevende functie. Hiertoe behoren afdelingshoofden en lijn- en procescoördinatoren. Verder werkten respondenten voornamelijk op de afdelingen 'vullen & sluiten' (26%), 'etiketteren steralcon' (24%) en 'vleesvoorbereiding' (21%).

De gemiddelde arbeidsduur van de respondenten bedroeg 6,1 jaar met een kortste arbeidsduur van een maand en een langste arbeidsduur van 26 jaar. De helft van de respondenten had een arbeidsduur korter dan 4 jaar, wat duidt op een groep werknemers met een relatief korte arbeidsduur.

Tabel 5.9 Arbeidsgegevens van de respondenten (n=128)

Dienstverband	Vast dienstverband	82 (65%)
	Tijdelijk dienstverband	45 (35%)
Positie	Ondergeschikt	85 (68%)
	Leidinggevend	40 (32%)
Afdeling	Vullen & Sluiten	51 (26%)
	Etiketteren Steralcon	46 (24%)
	Vleesvoorbereiding	41 (21%)
	Andere afdelingen	55 (29%)
Arbeidsduur	Gemiddeld (SD)	6.1 (5.9)

Nationaliteit naar positie en dienstverband

Onderstaande tabellen geven inzicht in de verhouding autochtone en allochtone werknemers, wanneer wordt gekeken naar positie en naar dienstverband. Tabel 5.10 laat zien dat van de leidinggevendenden 40% van allochtone afkomst is. Tegen de verwachting in kan geconcludeerd worden dat een relatief grote groep allochtone werknemers een leidinggevende functie vervult. Voor ondergeschikten is de verdeling van autochtonen en allochtonen praktisch evenwichtig.

Van de werknemers met een vast dienstverband is 44% van allochtone afkomst. Opnieuw kan worden vastgesteld dat tegen de verwachting in een relatief grote groep allochtone werknemers in vast dienstverband werkzaam is. Van de werknemers met een tijdelijk dienstverband is een kleine meerderheid (56%) van allochtone afkomst (tabel 5.11).

Tabel 5.10 Nationaliteit van leidinggevendenden en ondergeschikten (n=125)

	Leidinggevend (n=40)	Ondergeschikt (n=85)
Autochtoon	24 (60%)	42 (49%)
Allochtoon	16 (40%)	43 (51%)

Tabel 5.11 Nationaliteit van werknemers met vast en tijdelijk dienstverband (n=127)

	Vast dienstverband (n=82)	Tijdelijk dienstverband (n=45)
Autochtoon	46 (56%)	20 (44%)
Allochtoon	36 (44%)	25 (56%)

Beheersing van de Nederlandse taal door allochtone respondenten

Aan het begin van dit hoofdstuk toonde tabel 5.8 dat 48% van de respondenten allochtoon is. Tabel 5.12 toont voor deze deelgroep welke taal/talen het meest wordt gesproken gedurende vrije tijd. Een kleine meerderheid van de respondenten spreekt Nederlands in hun vrije tijd. Van de respondenten die een andere taal spreken, sprak 13% Turks, 4% Duits en 3% Iraakees of Koerdisch.

Tabel 5.12 Gesproken taal in vrije tijd

Taal	Nederlands	34 (54%)
	Overig	29 (46%)

Allochtone respondenten is gevraagd een eigen inschatting te geven van hun beheersing van de Nederlandse taal. Respondenten konden op 4-puntsschalen aangeven in hoeverre ze zélf vonden dat ze moeite hadden met Nederlands spreken, lezen en schrijven. Tabellen 5.13 en 5.14 geven deze inschattingen weer (omwille van inzichtelijkheid zijn gemiddelde scores weergegeven in plaats van de voor ordinaal niveau gebruikelijke gemiddelde rangnummers).

De gemiddelde scores van de totale groep respondenten laat zien dat de respondenten enige moeite hebben met zowel Nederlands lezen, schrijven als spreken. Van de drie aspecten hadden de respondenten de meeste moeite met Nederlands schrijven. Het resultaat dat allochtone respondenten moeite hebben met de Nederlandse taal is in overeenstemming met het resultaat van de contextual inquiry.

Ondergeschikten hebben meer moeite met de beheersing van de Nederlandse taal dan leidinggevend. Voor schrijven en spreken bleken de verschillen tussen leidinggevend en ondergeschikt significant.

Alhoewel werknemers met een vast dienstverband hoger scoren op beheersing van de Nederlandse taal dan werknemers met een tijdelijk dienstverband, geeft statistische analyse aan dat dit verschil niet significant is.

Tabel 5.13 Beheersing van de Nederlandse taal door leidinggevenden en ondergeschikten

	Totaal M (SD)	Positie		p
		Leidinggevend (n= 16)	Ondergeschikt (n= 43)	
Lezen	2.73 (.8)	2.81 (.9)	2.66 (.7)	n.s.
Spreken	2.66 (.8)	3.00 (.8)	2.52 (.8)	p<.05*
Schrijven	2.53 (.8)	2.81 (.7)	2.41 (.8)	p<.05*

Noot: gemiddelde scores op een 4-puntsschaal, lopend van 1 'met veel moeite' tot 4 'vloeiend' (spreken)/ 'foutloos' (schrijven en lezen), verschillen getoetst met een Mann-Whitney U toets.

* significant, p<.05

Tabel 5.14 Beheersing van de Nederlandse taal door werknemers met een vast en tijdelijk dienstverband

	Totaal M (SD)	Dienstverband		p
		Vast (n= 36)	Tijdelijk (n= 25)	
Lezen	2.73 (.8)	2.86 (.7)	2.52 (.8)	n.s.
Spreken	2.66 (.8)	2.69 (.7)	2.60 (.9)	n.s.
Schrijven	2.53 (.7)	2.56 (.7)	2.48 (.8)	n.s.

Noot: gemiddelde scores op een 4-puntsschaal, lopend van 1 'met veel moeite' tot 4 'vloeiend' (spreken)/ 'foutloos' (schrijven en lezen), verschillen getoetst met een Mann-Whitney U toets

5.4.3 Gebruik en waardering van communicatiemiddelen

Personeelsblad

Het merendeel van de respondenten las het personeelsblad (tabel 5.15). Daarvan las 41% ieder nummer dat wordt uitgebracht, 14% bijna ieder nummer dat wordt uitgebracht en 25% af en toe een nummer. 4 respondenten hadden de leesfrequentie niet aangegeven.

De drie meest voorkomende redenen om het personeelsblad niet te lezen waren het niet ontvangen van het blad (5%), niet bekend zijn met het bestaan van een personeelsblad (5%) en het blad niet interessant (3%) vinden om te lezen.

Tabel 5.15 Aantal werknemers dat personeelsblad leest

Gelezen	Totaal	105 (83%)
	Ieder nummer	51 (41%)
	Bijna ieder nummer	18 (14%)
	Af en toe een nummer	32 (25%)
	Frequentie onbekend	4 (3%)
Niet gelezen	Totaal	22 (17%)
	Niet ontvangen	7 (5%)
	Niet bekend	6 (5%)
	Niet interessant	3 (3%)
	Overig	6 (4%)
<i>Niet ingevuld</i>		<i>1</i>

Tabel 5.16 geeft een overzicht van de mate waarin onderwerpen in het personeelsblad worden gelezen. De twee meest gelezen onderwerpen waren ‘even voorstellen’ en ‘in dienst/ uit dienst’. Respectievelijk 61% en 60% van de respondenten las deze onderwerpen ‘vaak’ tot ‘altijd’. De rubriek ‘in dienst/ uit dienst’ werd zelfs door 40% van de respondenten altijd gelezen. De rubrieken ‘verjaardagen’, ‘blikvanger’, ‘terug in de tijd’ en ‘nieuws van de personeelsvereniging’ werden daaropvolgend veel gelezen. Minder aandacht was er voor ‘special petnews’, ‘van de directie’, ‘nieuws van de afdeling verkoop’ en ‘q-courant’. Het minst gelezen onderwerp van het personeelsblad was ‘wartaal’. 62% van de respondenten gaf aan deze rubriek ‘nooit’ of ‘soms’ te lezen. Op basis van deze resultaten kan geconcludeerd worden dat respondenten vooral geïnteresseerd zijn in informatie over de directe werkomgeving en minder geïnteresseerd zijn in informatie over de hele organisatie.

Tabel 5.16 Gelezen onderwerpen in personeelsblad

	Nooit	Soms	Vaak	Altijd
	%	%	%	%
Even voorstellen	8	31	25	36
In dienst/ uit dienst	7	33	20	40
Verjaardagen	15	28	21	36
Blikvanger	13	31	20	36
Terug in de tijd	8	37	18	37
Nieuws van de personeelsvereniging	9	36	22	33
Special Petnews	16	36	14	34
Van de directie	13	41	15	31
Nieuws van de afdeling verkoop	12	44	17	27
Q- courant	21	37	14	28
Wartaal	29	33	15	23

De mate waarin respondenten het personeelsblad interessant, belangrijk en moeilijk om te lezen vonden, staat in tabel 5.17. Respondenten vonden het personeelsblad redelijk belangrijk en redelijk interessant om te lezen. Daarbij vonden ze het blad niet echt moeilijk om te lezen

Tabel 5.17 Waardering personeelsblad

	M (SD)	95% betrouwbaarheidsinterval	
		Ondergrens	Bovengrens
Belangrijk om te lezen	3.63 (.7)	3.49	3.77
Moeilijk om te lezen	3.58 (1.1)	3.37	3.80
Interessant om te lezen	3.57 (.6)	3.46	3.68

Noot: gemiddelde scores op een 5-puntsschaal, lopend van 1 'helemaal niet belangrijk' tot 5 'heel belangrijk', van 1 'heel moeilijk' tot 5 'helemaal niet moeilijk' en van 1 'helemaal niet interessant' tot 5 'heel interessant', met het 95% betrouwbaarheidsinterval.

De meerderheid van de respondenten (82%) was tevreden met het huidige personeelsblad. Ideeën voor verandering hadden allereerst betrekking op werkgerelateerde informatie (zie tabel 5.18). Respondenten gaven aan een beschrijving van de werkzaamheden per afdeling interessant te vinden om het totale bedrijfsproces beter te leren kennen. Daarbij werd een duidelijke uitleg van werkregels en een overzicht van gedraaide aantallen per ploeg geopperd. In de tweede plaats was er vraag naar informatie over wat er binnen Saturn speelt. Specifiek werd verwezen naar informatie over projecten en op stapel staande veranderingen, zoals bijvoorbeeld het in gebruik nemen van nieuwe machines in de fabriek.

Ten aanzien van het taalgebruik werd aangegeven dat teksten makkelijker geschreven moeten worden en op een vlotte, meer aansprekende manier. Een aanvulling op de huidige onderwerpen zou een rubriek met regionaal nieuws over Hattem en Zwolle kunnen zijn of een landelijke/regionale sportrubriek.

Tot slot gaven twee allochtone respondenten aan dat er geen stigmatiserende teksten over andere culturen moeten worden geschreven. Dit werd als aanstootgevend ervaren.

Tabel 5.18 Ideeën voor verandering van personeelsblad

Werkgerelateerde informatie	Beschrijving van werkzaamheden per afdeling Gedraaide aantallen per ploeg (Nieuwe) regels uitleggen Wat speelt er binnen Saturn? Informatie over projecten Informatie over organisatieveranderingen
Taalgebruik	Eenvoudiger Vlotter
Onderwerpen	Regionale informatie (Hattem/Zwolle) Sportrubriek
Cultuur	Geen stigmatiserende opmerkingen

Informatieborden

Een overgrote meerderheid van de respondenten las informatieborden (tabel 5.19). Slechts 2% gaf aan geen informatieborden te lezen. Van de respondenten die informatieborden lasen, las het grootste gedeelte de borden af en toe. Twee respondenten lasen de informatieborden niet, omdat de informatie niet belangrijk werd gevonden of via collega's werd vernomen.

Tabel 5.19 Aantal werknemers dat informatieborden leest

Gelezen	Totaal	126 (98%)
	Dagelijks	15 (12%)
	Wekelijks	40 (31%)
	Maandelijks	11 (8%)
	Af en toe	60 (47%)
Niet gelezen	Totaal	2 (2%)
	Niet belangrijk	1 (1%)
	Via collega's	1 (1%)

Tabel 5.20 geeft een overzicht van de plaatsen waar de informatieborden worden gelezen. Respondenten lazen voornamelijk de informatieborden in de kantine (31%), bij de ingang van sterilisatie (21%), tegenover het klokapparaat (20%) en in de gang naar de kantine (20%). Het informatiebord in de koffiecorner van vullen en sluiten werd het minst vaak gelezen (8%).

Tabel 5.20 Plaats waar informatieborden worden gelezen

Kantine	89 (31%)
Ingang bij sterilisatie	60 (21%)
Tegenover het klokapparaat	59 (20%)
Gang naar de kantine	57 (20%)
Koffiecorner 'vullen & sluiten'	24 (8%)

Het meest gelezen onderwerp op informatieborden waren de productiecijfers; 66% van de respondenten gaf aan de cijfers 'vaak' tot 'altijd' te lezen. Informatie van de personeelsvereniging, mededelingen van de directie en informatie van project tovenaer werden daaropvolgend veel gelezen. De twee minst gelezen onderwerpen waren aankondigingen van nieuwe werknemers en vacatures; respectievelijk 52% en 53% van de respondenten gaf aan deze onderwerpen niet of soms te lezen (tabel 5.21). Opnieuw blijkt dat respondenten geïnteresseerd zijn in informatie die betrekking heeft op de directe werkomgeving: de aantallen producten die zijn gedraaid per ploeg. Dit resultaat is in overeenstemming met de bevindingen van de contextual inquiry.

Tabel 5.21 Gelezen onderwerpen op informatieborden

	Nooit	Soms	Vaak	Altijd
	%	%	%	%
Productiecijfers	3	31	26	40
Informatie van de personeelsvereniging	8	31	26	35
Mededelingen van de directie	12	32	21	35
Informatie project Toveenaar	12	33	21	34
Aankondigingen van nieuwe werknemers	11	41	18	30
Vacatures	21	42	11	26

Tabel 5.22 toont de waardering van informatieborden. Respondenten gaven aan informatieborden redelijk belangrijk tot belangrijk te vinden om te lezen. Daarbij werden de borden redelijk interessant gevonden. Wel hadden de respondenten enige moeite met het lezen van de informatieborden.

Tabel 5.22 Waardering informatieborden

	M (SD)	95% betrouwbaarheidsinterval	
		Ondergrens	Bovengrens
Belangrijk om te lezen	3.73 (.8)	3.60	3.87
Interessant om te lezen	3.61 (.7)	3.49	3.73
Moeilijk om te lezen	2.41 (1.1)	2.22	2.60

Noot: gemiddelde scores op een 5-puntsschaal, lopend van 1 ‘helemaal niet belangrijk’ tot 5 ‘heel belangrijk’, van 1 ‘helemaal niet interessant’ tot 5 ‘heel interessant’ en van 1 ‘heel moeilijk’ tot 5 ‘helemaal niet moeilijk’, met het 95% betrouwbaarheidsinterval.

De meerderheid van de respondenten (87%) was over het algemeen tevreden met de informatieborden. Ideeën voor verandering van de informatieborden hadden betrekking op taalgebruik, inhoud, compositie en plaatsing (tabel 5.23).

Allereerst vonden respondenten het huidige taalgebruik te moeilijk, “te veel HBO-niveau”. De respondenten zouden het prettiger vinden als de teksten in eenvoudiger woordgebruik zouden worden geschreven.

Ten aanzien van de inhoud van de borden werden verschillende ideeën geopperd. Informatieborden moeten regelmatig ‘opgeschoond’ worden; mededelingen blijven te lang hangen en vacatures komen juist te laat op de borden te hangen. Daarnaast een consistente informatie-indeling van de borden; of op alle borden dezelfde informatie ophangen of duidelijk aangeven welk bord voor welke informatie bestemd is. Verder werd aangegeven dat niet alle afdelingen terugkomen in het overzicht van de productieaantallen. Een aantal respondenten gaf aan het leuk te vinden als er dagelijks per ploeg een overzicht zou hangen van jarigen en aan- en afwezigen. Een gewenste toevoeging aan de huidige onderwerpen is op regelmatige basis een toekomstvisie voor Saturn vanuit het management.

De ideeën voor plaatsing van de informatieborden liepen enigszins uiteen. Verschillende respondenten zouden de informatieborden willen beperken tot de kantine. Aan de andere kant zagen respondenten graag informatieborden geplaatst in iedere productieruimte, in de koffi corner van ‘etiketteren & verpakken’ en in de rookruimtes. Overigens was 93% van de respondenten tevreden met de huidige plaatsing van de informatieborden.

Tabel 5.23 Ideeën voor verandering van informatieborden

Taalgebruik	Eenvoudiger
Inhoud	Up-to-date houden Productieprestaties van iedere afdeling weergeven Toekomstvisie vanuit management Overzicht van aan- /afwezigen en jarigen per ploeg Consistentie: op alle borden dezelfde informatie of een duidelijke indeling van onderwerpen per bord
Compositie	Groter lettertype
Plaatsing	Beperken tot de kantine In iedere productieruimte In koffi corner ‘etiketteren & verpakken’ In de rookruimtes

Werkinstructies

Tabel 5.24 toont het aantal respondenten dat werkinstructies leest. Van de respondenten las 66% werkinstructies. De belangrijkste reden om werkinstructies niet te lezen was het niet op

de hoogte zijn van het bestaan van werkinstructies (23%). Een klein aantal respondenten gaf aan werkinstructies niet nodig te hebben omdat de werkzaamheden al bekend zijn (4%), de uitleg mondeling te krijgen van collega's of leidinggevende (2%) of niet bekend te zijn met de mogelijkheid om werkinstructies in te zien (2%).

Tabel 5.24 Aantal werknemers dat werkinstructies leest

Gelezen		82 (66%)
Niet gelezen	Totaal	43 (34%)
	Niet bekend	28 (23%)
	Werkzaamheden bekend	5 (4%)
	Mondelinge uitleg	3 (2%)
	Inzage onbekend	3 (2%)
	Overig	4 (3%)
<i>Niet ingevuld</i>		3

Werkinstructies werden voornamelijk op de afdeling (33%) en bij de machine (31%) gelezen. Iedere afdeling heeft opbergkasten waarin de werkinstructies ter inzage liggen en op de werkplek liggen de werkinstructies veelal bij de machine. Daarnaast werden werkinstructies in het digitale management handboek op het intranet gelezen (14%). In mindere mate werden werkinstructies thuis gelezen (6%), uitgedeeld door leidinggevenden (5%) en gelezen in het afdelingskantoor (3%). De resultaten staan weergegeven in tabel 5.25.

Tabel 5.25 Plaats waar werkinstructies worden gelezen

Op de afdeling	33 (33%)
Bij de machine	31 (31%)
Intranet	14 (14%)
Thuis	8 (6%)
Uitgedeeld door leidinggevende	6 (5%)
Afdelingskantoor	4 (3%)

Het lezen van werkinstructies werd door respondenten als belangrijk tot zeer belangrijk beoordeeld (tabel 5.26). Verder werden de instructies redelijk duidelijk tot duidelijk en niet echt moeilijk gevonden om te lezen.

Tabel 5.26 Waardering werkinstructies

	M (SD)	95% betrouwbaarheidsinterval	
		Ondergrens	Bovengrens
Belangrijk om te lezen	4.28 (.7)	4.13	4.43
Duidelijk om te lezen	3.75 (.9)	3.56	3.94
Moeilijk om te lezen	3.61 (.9)	3.42	3.80

Noot: gemiddelde scores op een 5-puntsschaal, lopend van 1 'helemaal niet belangrijk' tot 5 'heel belangrijk', van 1 'helemaal niet duidelijk' tot 5 'heel duidelijk' en van 1 'heel moeilijk' tot 5 'helemaal niet moeilijk', met het 95% betrouwbaarheidsinterval.

Werkoverleg

Een meerderheid van de respondenten was aanwezig bij het werkoverleg (73%). Van de respondenten die niet aanwezig waren, gaf de meerderheid aan dat er met de ploeg geen werkoverleg wordt gehouden (14%). Respondenten gaven verder aan te kort werkzaam te zijn om een werkoverleg mee te maken, niet uitgenodigd te zijn voor het werkoverleg, thuis

verplichtingen te hebben en het werkoverleg niet interessant te vinden (2%). Tabel 5.27 geeft een overzicht van de resultaten.

Tabel 5.27 Aanwezigheid bij werkoverleg

Aanwezig		93 (73%)
Afwezig	Totaal	34 (27%)
	Niet gehouden	18 (14%)
	Kort werkzaam	3 (2%)
	Niet uitgenodigd	3 (2%)
	Verplichtingen thuis	2 (2%)
	Niet interessant	2 (2%)
	Overig	6 (5%)

Respondenten vonden het belangrijk tot heel belangrijk om een werkoverleg te houden (tabel 5.28). Regelmatig werden eigen meningen tijdens het overleg verteld. De informatie die tijdens het werkoverleg wordt besproken vonden de respondenten interessant en eenvoudig te begrijpen.

Tabel 5.28 Waardering werkoverleg

	M (SD)	95% betrouwbaarheidsinterval	
		Ondergrens	Bovengrens
Belangrijk om te houden	4.10 (.6)	3.96	4.23
Moeilijk om te begrijpen	3.96 (.9)	3.77	4.14
Interessant om te houden	3.81 (.9)	3.63	3.99

Noot: gemiddelde scores op een 5-puntsschaal, lopend van 1 'helemaal niet belangrijk' tot 5 'heel belangrijk', van 1 'heel moeilijk' tot 5 'helemaal niet moeilijk' en van 1 'helemaal niet interessant' tot 5 'heel interessant', met het 95% betrouwbaarheidsinterval.

Driekwart van de respondenten was over het algemeen tevreden met het werkoverleg. Respondenten gaven als verbeterpunten dat de frequentie waarmee overlegd wordt, hoger moet. Werknemers zouden verder graag zien dat leidinggevenden gedurende het overleg actief informeren naar de mening van werknemers. Op dit moment wordt daar nauwelijks naar gevraagd en is er in het overleg weinig ruimte voor. Een laatste punt betreft daadkracht; wanneer in een overleg afspraken worden gemaakt, moeten die per direct worden nagekomen. Veelal gaan situaties op de oude voet verder. Tabel 5.29 geeft een overzicht van de ideeën.

Tabel 5.29 Ideeën voor verandering van het werkoverleg

Frequentie	Vaker overleggen
Inspraak	Werknemers actief vragen naar hun mening
Daadkracht	Gemaakte afspraken uitvoeren

Ploegverslagen

Tabel 5.30 geeft een overzicht van het aantal werknemers dat ploegverslagen leest. Een kleine meerderheid van de respondenten las ploegverslagen. De ploegverslagen werden vooral dagelijks (33%) of af en toe (23%) gelezen.

Van de respondenten gaf 40% aan de ploegverslagen niet te lezen. De meest genoemde reden hiervoor was het niet ontvangen van de verslagen (16%). Verder gaf 9% van de respondenten aan niet te weten dat er dagelijks een ploegverslag wordt gemaakt en van 5% komt alleen de leidinggevende in aanmerking om het ploegverslag te lezen.

Tabel 5.30 Aantal werknemers dat ploegverslagen leest

Gelezen	Totaal	79 (61%)
	Dagelijks	42 (33%)
	Wekelijks	5 (4%)
	Maandelijks	2 (1%)
	Af en toe	30 (23%)
Niet gelezen	Totaal	49 (39%)
	Niet ontvangen	21 (17%)
	Niet bekend	11 (9%)
	Komt niet in aanmerking	6 (5%)
	Overig	11 (8%)
<i>Niet ingevuld</i>		<i>1</i>

Ploegverslagen werden vooral via e-mail ontvangen (30%) of tijdens overleg besproken (25%). 8% van de respondenten krijgt de verslagen uitgedeeld door hun leidinggevende. Twee respondenten voegden hieraan toe dat in plaats van de verslagen uit te delen, hun leidinggevende de informatie persoonlijk komt bespreken. Verder leest 6% de ploegverslagen op de werkplek en 4% leest de verslagen in het afdelingskantoor. Tabel 5.31 geeft een overzicht van de resultaten.

Tabel 5.31 Wijze van ontvangen van ploegverslagen

E-mail	21 (30%)
Besproken tijdens overleg	18 (25%)
Uitgedeeld door leidinggevende	10 (8%)
Ligt op de werkplek	8 (6%)
Ligt in het afdelingskantoor	5 (4%)

Ploegverslagen werden door de respondenten belangrijk gevonden om te lezen (tabel 5.32). De verslagen werden niet echt moeilijk gevonden om te lezen. De informatie werd als enigszins tot redelijk interessant beoordeeld.

Tabel 5.32 Waardering ploegverslagen

	M (SD)	95% betrouwbaarheidsinterval	
		Ondergrens	Bovengrens
Belangrijk om te lezen	3.85 (1.0)	3.63	4.08
Moeilijk om te lezen	3.78 (.8)	3.60	3.96
Interessant om te lezen	3.60 (1.0)	3.37	3.83

Noot: gemiddelde scores op een 5-puntsschaal, lopend van 1 'helemaal niet belangrijk' tot 5 'heel belangrijk', van 1 'heel moeilijk' tot 5 'helemaal niet moeilijk' en van 1 'helemaal niet interessant' tot 5 'heel interessant', met het 95% betrouwbaarheidsinterval.

Verslag Management Overleg

Tabel 5.33 toont het aantal werknemers dat verslagen van het management overleg leest (Managementverslag). Een minderheid van de respondenten (31%) gaf aan deze verslagen te lezen. De verslagen werden voornamelijk af en toe gelezen (24%).

Respondenten die de verslagen niet lezen, waren veelal niet op de hoogte van het bestaan (van een verslag) van het wekelijkse management overleg (16%). Daarnaast gaven respondenten aan de verslagen niet te ontvangen (15%) of geen beschikking te hebben over een computer om de verslagen op het intranet te kunnen bekijken (12%).

Tabel 5.33 Aantal werknemers dat het Mo-verslag leest

Gelezen	Totaal	37 (31%)
	Wekelijks	5 (4%)
	Maandelijks	4 (3%)
	Af en toe	28 (24%)
Niet gelezen	Totaal	85 (69%)
	Niet bekend	21 (17%)
	Niet ontvangen	19 (15%)
	Geen computer	15 (12%)
	Niet interessant	9 (8%)
	Overig	21 (17%)
<i>Niet ingevuld</i>		7

Tabel 5.34 toont dat verslagen van het management overleg voornamelijk op het intranet (43%) of op de informatieborden (38%) worden gelezen. De verslagen worden in mindere mate (14%) door leidinggevenden uitgedeeld.

Tabel 5.34 Wijze van ontvangen van Mo-verslag

Opzoeken op het intranet	16 (43%)
Lezen op de informatieborden	14 (38%)
Uitgedeeld door leidinggevenden	5 (14%)

De mate waarin respondenten het verslag van het management overleg belangrijk, interessant en moeilijk vonden, staat weergegeven in tabel 5.35. Respondenten vonden de verslagen enigszins tot redelijk belangrijk en interessant om te lezen. Verder oordeelden ze neutraal over de moeilijkheid van de teksten.

Tabel 5.35 Waardering Mo-verslag

	M (SD)	95% betrouwbaarheidsinterval	
		Ondergrens	Bovengrens
Belangrijk om te lezen	3.61 (.8)	3.33	3.88
Interessant om te lezen	3.55 (.8)	3.28	3.82
Moeilijk om te lezen	3.14 (1.0)	2.81	3.46

Noot: gemiddelde scores op een 5-puntsschaal, lopend van 1 'helemaal niet belangrijk' tot 5 'heel belangrijk', van 1 'helemaal niet interessant' tot 5 'heel interessant' en van 1 'heel moeilijk' tot 5 'helemaal niet moeilijk', met het 95% betrouwbaarheidsinterval.

Ploegenoverdracht

Voorafgaand aan het toekennen van een waardering aan de ploegenoverdracht, werd gevraagd naar de frequentie waarmee respondenten ploegenoverdracht houden. Met een gemiddelde score van 4.26 bleek dat respondenten gemiddeld genomen vaak ploegenoverdracht houden (score op een 5-puntsschaal, lopend van 1 'nooit' tot 5 'altijd'). Op basis van de contextual inquiry werd echter geconcludeerd dat de ploegenoverdracht regelmatig niet wordt gehouden.

Tabel 5.36 toont dat respondenten het belangrijk tot zeer belangrijk vonden om ploegenoverdracht te houden. Verder werd aangegeven dat de overdracht enigszins tot redelijk goed verloopt. Deze resultaten zijn wel in overeenstemming met de resultaten van de contextual inquiry.

Tabel 5.36 Waardering ploegenoverdracht

	M (SD)	95% betrouwbaarheidsinterval	
		Ondergrens	Bovengrens
Belangrijk om te houden	4.29 (.8)	4.15	4.43
Verloop	3.57 (1.0)	3.39	3.75

Noot: gemiddelde scores op een 5-puntsschaal, lopend van 1 'helemaal niet belangrijk' tot 5 'heel belangrijk' en van 1 'helemaal niet goed' tot 5 'heel goed', met het 95% betrouwbaarheidsinterval.

Een meerderheid van de respondenten (69%) is over het algemeen tevreden met de ploegenoverdracht. Aangedragen verbeterpunten hebben betrekking op de feitelijke informatie-overdracht en de organisatie van de overdracht (tabel 5.37). Verschillende keren werd aangegeven dat de informatie-overdracht uitvoeriger en duidelijker moet. Een voorstel was om benodigde gegevens systematisch te noteren.

Verder werd aangegeven dat de organisatie van de overdracht strakker moet. De ploeg die overneemt moet op tijd aanwezig zijn en de ploeg die overdraagt moet de volledige 6 minuten daarvoor gebruiken. Hierbij moeten leidinggevendenden een striktere controle uitvoeren.

Tabel 5.37 Ideeën voor verandering van ploegenoverdracht

Informatie-overdracht	Uitvoeriger Duidelijker Systematisch noteren van gegevens
Organisatie	Ploeg die overdraagt tot 6 minuten na de dienst blijven Ploeg die overneemt op tijd aanwezig zijn Strikte controle door leidinggevendenden

Vergelijking van communicatiemiddelen

Tabel 5.38 geeft een vergelijking van het leespercentage voor de communicatiemiddelen. De tabel geeft aan hoeveel werknemers de communicatiemiddelen altijd, tenminste regelmatig, tenminste af en toe en nooit lezen. De percentages voor tenminste regelmatig en voor tenminste af en toe zijn cumulatief. Tenminste regelmatig geeft het aantal respondenten dat altijd én op regelmatige basis de communicatiemiddelen leest. Tenminste af en toe telt hierbij het aantal respondenten op dat af en toe de communicatiemiddelen leest.

De informatieborden worden door praktisch alle respondenten gelezen, waarbij ze voornamelijk regelmatig en af en toe worden gelezen. Het communicatiemiddel dat het beste scoort op de frequentie 'altijd' is het personeelsblad: van de 83% van de respondenten die het personeelsblad leest, leest 41% het blad altijd. Een kleine meerderheid van de respondenten leest ploegverslagen, waarvan de meerheid de verslagen altijd leest. De verslagen van het management overleg (Mo-verslagen) worden het minst en voornamelijk af en toe gelezen.

Tabel 5.38 Leespercentage communicatiemiddelen

	Altijd	Tenminste regelmatig	Tenminste af en toe	Nooit
Informatieborden	15 (12%)	66 (51%)	126 (98%)	2 (2%)
Personeelsblad	51 (41%)	69 (55%)	105 (83%)	22 (17%)
Ploegverslagen	42 (33%)	49 (38%)	79 (61%)	49 (39%)
Mo-verslag	5 (4%)	9 (7%)	37 (31%)	85 (69%)

Aan respondenten is gevraagd naar het belang dat zij hechten aan de verschillende communicatiemiddelen. Tabel 5.39 toont dat respondenten de ploegenoverdracht en

werkinstructies belangrijk tot zeer belangrijk vinden. Daarop volgend wordt het werkoverleg belangrijk gevonden. Ploegverslagen en informatieborden worden redelijk belangrijk tot belangrijk gevonden. Het personeelsblad en verslagen van het management overleg worden enigszins belangrijk tot redelijk belangrijk gevonden. In overeenstemming met de resultaten van de contextual inquiry blijkt dat respondenten het meeste belang hechten aan communicatiemiddelen die van belang zijn voor de overdracht van taakinformatie.

Tabel 5.39 Belang van communicatiemiddelen

	M (SD)	95% betrouwbaarheidsinterval	
		Ondergrens	Bovengrens
Ploegenoverdracht	4.29 (.8)	4.15	4.43
Werkinstructies	4.28 (.7)	4.13	4.43
Werkoverleg	4.10 (.6)	3.96	4.23
Ploegverslagen	3.85 (1.1)	3.63	4.08
Informatieborden	3.73 (.8)	3.60	3.87
Personeelsblad	3.63 (.7)	3.49	3.77
Mo-verslag	3.61 (.8)	3.33	3.88

Noot: gemiddelde scores op een 5-puntsschaal, lopend van 1 'helemaal niet belangrijk' tot 5 'heel belangrijk', met het 95% betrouwbaarheidsinterval.

Tabel 5.40 laat zien hoe interessant respondenten de communicatiemiddelen vinden. Het werkoverleg wordt redelijk interessant tot interessant gevonden. Daaropvolgend vinden respondenten informatieborden en het personeelsblad redelijk interessant. Ploegverslagen en verslagen van het management overleg worden enigszins tot redelijk interessant gevonden. Opnieuw tonen de resultaten dat de communicatiemiddelen die informatie geven over de directe werkomgeving het meest interessant worden gevonden. Bij de bespreking van de resultaten per communicatiemiddel is gebleken dat respondenten de informatieborden vooral vanwege de productiecijfers lezen en dat het personeelsblad vooral wordt gelezen vanwege de rubrieken 'even voorstellen' en 'in dienst/ uit dienst'. Deze onderwerpen hebben betrekking op de directe werkomgeving van de respondenten.

Tabel 5.40 Interesse in communicatiemiddelen

	M (SD)	95% betrouwbaarheidsinterval	
		Ondergrens	Bovengrens
Werkoverleg	3.81 (.9)	3.63	3.99
Informatieborden	3.61 (.7)	3.49	3.73
Personeelsblad	3.57 (.6)	3.46	3.68
Ploegverslagen	3.60 (1.1)	3.37	3.83
Mo-verslag	3.55 (.8)	3.28	3.82

Noot: gemiddelde scores op een 5-puntsschaal, lopend van 1 'helemaal niet interessant' tot 5 'heel interessant', met het 95% betrouwbaarheidsinterval.

Wanneer naar de moeilijkheid van communicatiemiddelen wordt gekeken (tabel 5.41), blijkt dat respondenten informatieborden enigszins tot redelijk moeilijk vinden om te lezen. De moeilijkheid van verslagen van het management overleg wordt van enigszins moeilijk tot neutraal beoordeeld. Respondenten vinden werkinstructies en het personeelsblad neutraal tot niet echt moeilijk om te lezen. Werkoverleg en ploegverslagen worden nauwelijks tot niet moeilijk gevonden. De waardering laat zien dat respondenten de meeste moeite hebben met het lezen van informatieborden en de minste moeite hebben met het begrijpen van het werkoverleg. Dit resultaat is in overeenstemming met de sterke voorkeur van respondenten voor mondelinge communicatie, welke onder het volgende kopje wordt besproken.

Tabel 5.41 Moeilijkheid van communicatiemiddelen

	M (SD)	95% betrouwbaarheidsinterval	
		Ondergrens	Bovengrens
Werkoverleg	3.96 (.9)	3.77	4.14
Ploegverslagen	3.78 (.8)	3.60	3.96
Werkinstructies	3.61 (.8)	3.42	3.80
Personeelsblad	3.58 (1.1)	3.37	3.80
Mo-verslag	3.14 (1.1)	2.81	3.46
Informatieborden	2.41 (1.1)	2.22	2.60

Noot: gemiddelde scores op een 5-puntsschaal, lopend van 1 'heel moeilijk' tot 5 'helemaal niet moeilijk', met het 95% betrouwbaarheidsinterval.

Communicatievoorkeur

Tabel 5.42 toont de voorkeur van respondenten voor communicatie met leidinggevenden en het management. In beide gevallen geeft de overgrote meerderheid van de respondenten de voorkeur aan mondelinge communicatie. In communicatie met de leidinggevende geeft 93% van de respondenten de voorkeur aan een direct gesprek en in communicatie met het management is dit percentage 75%. Daarnaast geeft 17% van de respondenten aan met tussenkomst van de direct leidinggevende met het management te willen praten.

Voor schriftelijke communicatie met leidinggevenden geeft de meerderheid (3%) de voorkeur aan het schrijven van een brief. In schriftelijke communicatie met het management wordt de voorkeur gegeven aan zowel een brief (4%) als aan e-mail (3%).

Tabel 5.42 Voorkeur voor communicatie (n=128)

Leidinggevende	Mondeling		Schriftelijk	
Leidinggevende	Face-to-face	113 (93%)	Brief	3 (3%)
	Telefoon	4 (3%)	E-mail	1 (1%)
Management	Face-to-face	89 (75%)	Brief	5 (4%)
	Intermediair	20 (17%)	E-mail	4 (3%)
	Telefoon	1 (1%)		

5.4.4 Schaalconstructie

Voordat verder wordt gegaan met de bespreking van de resultaten met betrekking tot de zelfperceptie van werknemers en de relatie met communicatie, wordt in deze paragraaf een uitleg gegeven van de schaalconstructie. Voor het bepalen van de zelfperceptie van productiemedewerkers en de relatie tussen zelfperceptie en communicatie, zijn een aantal constructen gebruikt. De wijze waarop de constructen zijn gevormd en de betrouwbaarheid van de constructen wordt in deze paragraaf besproken.

Zelfperceptie van productiemedewerkers

Aan de hand van stellingen in het tweede gedeelte van de vragenlijst, is de zelfperceptie van productiemedewerkers gemeten. De stellingen hebben betrekking op de constructen 'werktevredenheid', 'perceptie steun leidinggevende', 'identificatie', 'commitment', 'communicatiesatisfactie' en 'communicatieklimaat'. De stellingen meten in hoeverre respondenten tevreden zijn over de genoemde constructen. Voor ieder construct is een betrouwbaarheidsanalyse uitgevoerd, waarbij is berekend in hoeverre de stellingen hetzelfde

construct meten. Een hoge betrouwbaarheid van de constructen resulteert in een hoge alpha en een lage betrouwbaarheid resulteert in een lage alpha. Tabel 5.43 geeft een overzicht van de betrouwbaarheid van de constructen. Analyse gaf bevestiging voor alle constructen ($\alpha \geq 0.74$).

Tabel 5.43 Betrouwbaarheid constructen zelfperceptie

Construct	Alpha	Aantal items
Perceptie steun leidinggevende	$\alpha = 0.93$	6
Communicatiesatisfactie	$\alpha = 0.87$	10
Werktevredenheid	$\alpha = 0.87$	4
Identificatie	$\alpha = 0.85$	4
Communicatieklimaat	$\alpha = 0.75$	4
Commitment	$\alpha = 0.74$	4

Communicatievariabelen

Om de relatie tussen communicatie en de zelfperceptie van productiewerknemers te bepalen, zijn de volgende constructen ontwikkeld: ‘moeite met communicatiemiddelen’, ‘belang van communicatiemiddelen’, ‘interesse in communicatiemiddelen’, ‘inschatting taalvaardigheid’ en ‘communicatieparticipatie’.

Om inzicht te krijgen in de gemiddelde waardering van communicatiemiddelen zijn voor de vragen over belang van, interesse in en moeite met communicatiemiddelen gemiddelde scores berekend. Betrouwbaarheidsanalyse heeft berekend over welke vragen een gemiddelde score kon worden uitgerekend. ‘Moeite met communicatiemiddelen’ is berekend over de vragen naar moeite met het personeelsblad, werkinstructies, werkoverleg, ploegverslagen en verslagen van het management overleg (5 items). ‘Belang van communicatiemiddelen’ is berekend over alle communicatiemiddelen (7 items). ‘Interesse in communicatiemiddelen’ is berekend over de vragen naar de interesse in het personeelsblad, informatieborden, werkoverleg, ploegverslagen en verslagen van het management overleg (5 items). Bij de berekening is de regel gehanteerd dat voor minimaal 4 van de 7 of 3 van de 5 communicatiemiddelen een waardering was gegeven. De gemiddelde scores zijn handmatig berekend. SPSS rekende geen gemiddelde score uit wanneer aan één van de communicatiemiddelen geen waardering was gegeven.

‘Inschatting taalvaardigheid’ heeft betrekking op de inschatting van de Nederlandse taalvaardigheid die allochtone respondenten voor zichzelf hebben gemaakt. Allochtone respondenten is gevraagd in hoeverre ze moeite hebben met Nederlands lezen, schrijven en spreken. Het construct ‘inschatting taalvaardigheid’ is berekend over de vragen naar moeite met het spreken, schrijven en lezen van de Nederlandse taal.

Tot slot is het construct ‘communicatieparticipatie’ ontwikkeld. Dit construct geeft aan hoeveel communicatiemiddelen door de respondenten wordt gebruikt. Vanwege meting op nominaal niveau (wel of niet gebruiken van een communicatiemiddel) is het niet mogelijk de betrouwbaarheid te bepalen door de Cronbach’s alpha te berekenen. Wel is het mogelijk het aantal communicatiemiddelen te tellen dat per respondent wordt gebruikt. Het construct communicatieparticipatie geeft per respondent aan hoeveel van de 7 mogelijke communicatiemiddelen worden gebruikt.

Tabel 5.44 geeft een overzicht van de betrouwbaarheid van de constructen. Analyse gaf bevestiging voor de constructen met betrekking tot de waardering van communicatiemiddelen en de inschatting van taalvaardigheid: $\alpha \geq 0.78$.

Tabel 5.44 Betrouwbaarheid constructen

Construct	Alpha	Aantal items
Moeite met communicatiemiddelen	$\alpha = 0.84$	5
Belang van communicatiemiddelen	$\alpha = 0.80$	7
Interesse in communicatiemiddelen	$\alpha = 0.78$	5
Inschatting taalvaardigheid	$\alpha = 0.82$	3
Communicatieparticipatie	n.v.t.	1-7

5.4.5 Zelfperceptie van productiemedewerkers

Tabel 5.45 geeft de beoordeling weer van de constructen door de respondenten. De respondenten waren in de eerste plaats redelijk tevreden tot tevreden met hun werk en werkgerelateerde aspecten. De hoeveelheid steun die door respondenten werd ervaren, werd beoordeeld als redelijk goed. Respondenten identificeerden zich in redelijk goede mate met de organisatie. De mate van commitment van respondenten met de organisatie was enigszins goed. Respondenten waren enigszins tot redelijk tevreden met het communicatieklimaat. Ten aanzien van communicatiesatisfactie gaven de respondenten een neutrale beoordeling. De beoordeling laat zien dat productiemedewerkers het meest tevreden zijn over de werkzaamheden en het minst tevreden over de communicatie.

Tabel 5.45 Beoordeling constructen door respondenten (n=128)

	M (SD)	95% betrouwbaarheidsinterval	
		Ondergrens	Bovengrens
Werktevredenheid	3.82 (.8)	3.68	3.96
Perceptie steun leidinggevende	3.68 (.9)	3.53	3.83
Identificatie	3.62 (.8)	3.48	3.77
Commitment	3.47 (.8)	3.33	3.61
Communicatieklimaat	3.47 (.6)	3.35	3.58
Communicatiesatisfactie	3.06 (.7)	2.93	3.18

Noot: gemiddelde scores op een 5-puntsschaal, lopend van 1 'negatief' tot 5 'positief', met het 95% betrouwbaarheidsinterval.

5.4.6 Vergelijking van deelgroepen respondenten

Gebruik en waardering van communicatiemiddelen

Tabellen 5.46 en 5.47 tonen de leespercentages van informatieborden (Ib), het personeelsblad (Pb), ploegverslagen (plv) en verslagen van het management overleg (Mov) voor autochtone, allochtone, vaste en tijdelijke werknemers. De percentages voor 'tenminste regelmatig' en 'tenminste af en toe' zijn cumulatieve percentages.

De resultaten tonen dat een significant groter aantal allochtone werknemers tenminste af en toe verslagen van het management overleg leest. Voor de overige communicatiemiddelen zijn er geen verschillen tussen leespercentages van autochtone en allochtone werknemers.

Met betrekking tot dienstverband zijn er significante verschillen voor het leespercentage van informatieborden, het personeelsblad en de ploegverslagen. Informatieborden worden door bijna alle vaste en tijdelijke werknemers gelezen, maar vaste werknemers lezen informatieborden vooral regelmatig en tijdelijke werknemers vooral af en toe. Verder leest een significant groter aantal vaste werknemers het personeelsblad en ploegverslagen, waarvan de meerderheid de communicatiemiddelen altijd leest.

Tabel 5.46 Leespercentage communicatiemiddelen van autochtone en allochtone werknemers

	Autochtoon				Allochtoon				p
	Altijd	Tenminste regelmatig	Tenminste Af en toe	Nooit	Altijd	Tenminste regelmatig	Tenminste Af en toe	Nooit	
Ib	9 (14%)	41 (62%)	65 (98%)	1 (2%)	6 (10%)	25 (41%)	60 (98%)	1 (2%)	n.s.
Pb	30 (46%)	42 (64%)	52 (79%)	14 (21%)	21 (35%)	27 (45%)	52 (87%)	8 (13%)	n.s.
Plv	23 (35%)	25 (38%)	37 (57%)	28 (43%)	19 (31%)	24 (39%)	41 (67%)	20 (33%)	n.s.
MOv	2 (3%)	4 (6%)	13 (20%)	51 (80%)	3 (5%)	5 (9%)	24 (42%)	33 (58%)	p<.01*

Noot: Ib verwijst naar informatieborden, Pb verwijst naar personeelsblad, Plv verwijst naar ploegverslagen, MOv verwijst naar verslag management overleg. Verschillen getoetst met een Mann-Whitney U toets, * significant, p<.01

Tabel 5.47 Leespercentage communicatiemiddelen voor vaste en tijdelijke werknemers

	Vast				Tijdelijk				p
	Altijd	Tenminste regelmatig	Tenminste Af en toe	Nooit	Altijd	Tenminste regelmatig	Tenminste Af en toe	Nooit	
Ib	13 (16%)	52 (64%)	81 (99%)	1 (1%)	2 (4%)	14 (31%)	44 (98%)	1 (2%)	p<.01*
Pb	48 (59%)	60 (74%)	79 (98%)	2 (2%)	3 (7%)	9 (20%)	25 (56%)	20 (44%)	p<.01*
Plv	40 (49%)	43 (53%)	59 (73%)	22 (27%)	2 (4%)	6 (13%)	19 (42%)	26 (58%)	p<.01*
MOv	3 (4%)	6 (8%)	26 (34%)	51 (66%)	2 (5%)	3 (7%)	11 (25%)	33 (75%)	n.s.

Noot: Ib verwijst naar informatieborden, Pb verwijst naar personeelsblad, Plv verwijst naar ploegverslagen, MOv verwijst naar verslag management overleg. Verschillen getoetst met een Mann-Whitney U toets, * significant, p<.01

Met betrekking tot werkinstructies is aan de respondenten gevraagd of ze voor hun werkzaamheden de instructies lezen. Tabel 5.48 laat zien dat een significant groter aantal vaste werknemers de werkinstructies leest. 40% van de tijdelijke werknemers geeft aan niet bekend te zijn met de werkinstructies. Tussen het aantal autochtone en allochtone werknemers dat werkinstructies leest is geen significant verschil.

Tabel 5.48 Aantal autochtone, allochtone, vaste en tijdelijke werknemers dat werkinstructies leest

	Nationaliteit			Dienstverband		
	Autochtoon	Allochtoon	p	Vast	Tijdelijk	p
Werkinstructies	46 (70%)	36 (62%)	n.s.	62 (79%)	20 (44%)	p<.01*

Noot: verschillen getoetst met chi-kwadraattoets, * significant, p<.01

Tabel 5.49 toont de aanwezigheid van autochtone, allochtone, vaste en tijdelijke werknemers bij het werkoverleg. Er blijken geen significante verschillen in de aanwezigheid van de groepen respondenten. Dit resultaat staat haaks op het resultaat van de contextual inquiry. Daaruit werd geconcludeerd dat allochtone werknemers minder aanwezig zijn bij het werkoverleg.

Tabel 5.49 Aantal autochtone, allochtone, vaste en tijdelijke werknemers dat aanwezig is bij het werkoverleg

	Nationaliteit			Dienstverband		
	Autochtoon	Allochtoon	p	Vast	Tijdelijk	p
Werkoverleg	48 (73%)	44 (73%)	n.s.	63 (77%)	29 (66%)	n.s.

Noot: verschillen getoetst met chi-kwadraattoets

Tabel 5.50 toont de frequentie waarmee autochtone, allochtone, vaste en tijdelijke werknemers ploegenoverdracht houden. De resultaten tonen een significant verschil tussen vaste en tijdelijke werknemers: vaste werknemers houden significant vaker ploegenoverdracht. Er zijn geen significante verschillen tussen autochtone en allochtone werknemers.

Tabel 5.50 Frequentie ploegenoverdracht van autochtone, allochtone, vaste en tijdelijke werknemers

	Nationaliteit			Dienstverband			p Inter-actie
	Autochtoon	Allochtoon	P Hoofd	Vast	Tijdelijk	P Hoofd	
Ploegenoverdracht	4.31 (1.2)	4.23 (1.3)	n.s.	4.45 (1.1)	3.93 (1.4)	p<.05*	n.s.

Noot: gemiddelde scores op een 5-puntsschaal lopend van 1 'nooit' tot 5 'altijd', verschillen getoetst met variantie-analyse.

* significant, p<.05

Het belang dat autochtone, allochtone, vaste en tijdelijke werknemers aan communicatiemiddelen hechten, staat weergegeven in tabel 5.51. De resultaten tonen dat allochtone werknemers significant meer belang hechten aan informatieborden en het personeelsblad. Vaste werknemers vinden informatieborden bovendien significant belangrijker. Voor de overige communicatiemiddelen is er geen verschil in belang tussen de groepen. Analyse geeft bovendien geen bewijs voor een interactie-effect van nationaliteit en dienstverband.

Tabel 5.51 Belang van communicatiemiddelen voor autochtone, allochtone, vaste en tijdelijke werknemers

	Nationaliteit			Dienstverband			p Inter-actie
	Aut. M (SD)	All. M (SD)	p Hoofd	Vast M (SD)	Tijdelijk M (SD)	p Hoofd	
Ploegenoverdracht	4.23 (.9)	4.35 (.6)	n.s.	4.27 (.8)	4.32 (.7)	n.s.	n.s.
Werkinstructies	4.25 (.8)	4.32 (.5)	n.s.	4.27 (.7)	4.33 (.5)	n.s.	n.s.
Werkoverleg	4.04 (.7)	4.14 (.6)	n.s.	4.03 (.7)	4.21 (.5)	n.s.	n.s.
Ploegverslagen	3.85 (1.0)	3.87 (1.0)	n.s.	3.91 (1.0)	3.71 (.9)	n.s.	n.s.
Informatieborden	3.55 (.8)	3.92 (.7)	p<.01**	3.86 (.8)	3.51 (.7)	p<.01**	n.s.
Personeelsblad	3.42 (.6)	3.81 (.8)	p<.05*	3.63 (.7)	3.58 (.7)	n.s.	n.s.
Mo-verslag	3.75 (.6)	3.56 (.9)	n.s.	3.80 (.7)	3.25 (1.1)	n.s.	n.s.

Noot: gemiddelde scores op een 5-puntsschaal, lopend van 1 'helemaal niet belangrijk' tot 5 'heel belangrijk', verschillen getoetst met variantie-analyse.

* significant, p<.05, ** significant, p<.01

Tabel 5.52 toont de interesse van autochtone, allochtone, vaste en tijdelijke werknemers voor de communicatiemiddelen. Allochtone werknemers hebben significant meer interesse in het personeelsblad. Voor de overige communicatiemiddelen is er gelijke interesse bij de verschillende deelgroepen respondenten. Er is geen sprake van een interactie-effect van nationaliteit en dienstverband.

Tabel 5.52 Interesse in communicatiemiddelen voor autochtone, allochtone, vaste en tijdelijke werknemers

	Nationaliteit			Dienstverband			p Interactie
	Aut. M (SD)	All. M (SD)	p Hoofd	Vast M (SD)	Tijdelijk M (SD)	p Hoofd	
Werkoverleg	3.71 (.9)	3.89 (.9)	n.s.	3.69 (.9)	4.03 (.7)	n.s.	n.s.
Informatieborden	3.48 (.6)	3.74 (.7)	n.s.	3.55 (.7)	3.70 (.7)	n.s.	n.s.
Ploegverslagen	3.49 (1.1)	3.72 (.9)	n.s.	3.58 (1.1)	3.71 (.5)	n.s.	n.s.
Personeelsblad	3.37 (.5)	3.75 (.6)	p<.01*	3.58 (.6)	3.52 (.5)	n.s.	n.s.
Mo-verslag	3.33 (.7)	3.68 (.9)	n.s.	3.64 (.8)	3.42 (1.0)	n.s.	n.s.

Noot: gemiddelde scores op een 5-puntsschaal, lopend van 1 'helemaal niet interessant' tot 5 'heel interessant', verschillen getoetst met variantie-analyse.

* significant, p<.01

De hoeveelheid moeite die autochtone, allochtone, vaste en tijdelijke werknemers hebben met het lezen of begrijpen van de communicatiemiddelen, staat weergegeven in tabel 5.53. De tabel laat zien dat allochtone werknemers significant meer moeite hebben met het lezen van het personeelsblad en met het begrijpen van het werkoverleg. Opvallend is dat autochtone werknemers significant meer moeite hebben met het lezen van informatieborden. Voor de overige communicatiemiddelen is er geen significant verschil tussen de deelgroepen respondenten. Er is opnieuw geen sprake van een interactie-effect van nationaliteit en dienstverband.

Tabel 5.53 Moeite met communicatiemiddelen voor autochtone, allochtone, vaste en tijdelijke werknemers

	Nationaliteit			Dienstverband			p Interactie
	Aut. M (SD)	All. M (SD)	p Hoofd	Vast M (SD)	Tijdelijk M (SD)	p Hoofd	
Werkoverleg	4.21 (.8)	3.65 (1.0)	p<.01*	4.00 (.8)	3.81 (1.1)	n.s.	n.s.
Ploegverslagen	4.03 (.7)	3.58 (.8)	n.s.	3.82 (.8)	3.71 (.7)	n.s.	n.s.
Werkinstructies	3.79 (.7)	3.39 (1.0)	n.s.	3.63 (.9)	3.53 (.8)	n.s.	n.s.
Personeelsblad	4.12 (.7)	3.08 (1.2)	p<.01*	3.69 (1.1)	3.25 (1.1)	n.s.	n.s.
Mo-verslag	3.36 (.9)	3.04 (1.0)	n.s.	3.21 (1.0)	3.00 (1.0)	n.s.	n.s.
Informatieborden	1.93 (.8)	2.91 (1.1)	p<.01*	2.44 (1.1)	2.34 (1.0)	n.s.	n.s.

Noot: gemiddelde scores op een 5-puntsschaal, lopend van 1 'heel moeilijk' tot 5 'helemaal niet moeilijk', verschillen getoetst met variantie-analyse.

* significant, p<.01

Tabel 5.54 toont de totale waardering van communicatiemiddelen: de gemiddelde scores op belang, interesse en moeite voor alle communicatiemiddelen samen. De resultaten tonen dat autochtone en allochtone werknemers, en vaste en tijdelijke werknemers gelijk belang hechten aan en gelijke interesse tonen voor communicatiemiddelen. De resultaten met betrekking tot moeite met het lezen en begrijpen van communicatiemiddelen laat een significant verschil zien tussen autochtone en allochtone werknemers. Allochtone werknemers blijken significant meer moeite te hebben met het lezen en begrijpen van de communicatiemiddelen dan autochtone werknemers. Vaste en tijdelijke werknemers hebben evenveel moeite met het lezen en begrijpen van communicatiemiddelen.

Tabel 5.54 Totale waardering communicatiemiddelen

	Nationaliteit			Dienstverband			p Interactie
	Aut. M (SD)	All. M (SD)	p Hoofd	Vast M (SD)	Tijdelijk M (SD)	p Hoofd	
Belang	3.88 (.53)	4.01 (.43)	n.s.	3.95 (.51)	3.94 (.42)	n.s.	n.s.
Interesse	3.51 (.59)	3.75 (.59)	n.s.	3.60 (.61)	3.74 (.59)	n.s.	n.s.
Moeite	3.98 (.58)	3.32 (.75)	p<.01*	3.72 (.71)	3.34 (.82)	n.s.	n.s.

Noot: gemiddelde scores op een 5-puntsschaal, lopend van 1 'helemaal niet belangrijk' tot 5 'heel belangrijk', van 1 'helemaal niet interessant' tot 5 'heel interessant', van 1 'heel moeilijk' tot 5 'helemaal niet moeilijk', verschillen getoetst met variantie-analyse.

* significant, p<.01

Communicatievoorkeur

Tabellen 5.55 en 5.56 tonen de communicatievoorkeur voor autochtone, allochtone, vaste en tijdelijke werknemers. In de communicatie met het management blijkt een significant verschil tussen autochtone en allochtone werknemers. Van de autochtone werknemers geeft 90% de voorkeur aan een direct gesprek. Van de allochtone werknemers geeft 60% de voorkeur aan een direct gesprek en 30% wil in contact komen met het management door tussenkomst van de direct leidinggevende (intermediair). Dit resultaat is in overeenstemming met het eerder gevonden resultaat dat allochtone medewerkers problemen hebben met de Nederlandse taal. Moeite met Nederlands spreken is dan een verklaring voor de voorkeur voor tussenkomst van de direct leidinggevende in communicatie met het management.

Tussen vaste en tijdelijke werknemers blijken geen verschillen in de voorkeur voor communicatie met zowel leidinggevende als met het management. Bovendien zijn er geen verschillen tussen autochtone en allochtone werknemers in de voorkeur voor communicatie met de leidinggevende.

Tabel 5.55 Voorkeur voor communicatie van autochtone en allochtone werknemers

	Autochtoon		Allochtoon		p
Leidinggevende					
Mondeling:	Face-to-face	58 (94%)	Face-to-face	54 (92%)	n.s.
	Telefoon	1 (2%)	Telefoon	3 (5%)	
Schriftelijk:	Brief	2 (3%)	Brief	2 (3%)	
	E-mail	1 (1%)			
Management					
Mondeling:	Face-to-face	53 (90%)	Face-to-face	35 (60%)	p<.01*
	Intermediair	2 (3%)	Intermediair	18 (31%)	
			Telefoon	1 (2%)	
Schriftelijk:	E-mail	4 (7%)	Brief	4 (7%)	

Noot: verschil werd getoetst met een chi-kwadraattoets, * significant, p<.01

Tabel 5.56 Voorkeur voor communicatie van vaste en tijdelijke werknemers

	Vast		Tijdelijk		p
Leidinggevende					
Mondeling:	Face-to-face	68 (90%)	Face-to-face	44 (98%)	n.s.
	Telefoon	4 (5%)			
Schriftelijk:	Brief	3 (4%)	Brief	1 (2%)	n.s.
	E-mail	1 (1%)			
Management					
Mondeling:	Face-to-face	55 (74%)	Face-to-face	33 (77%)	n.s.
	Intermediair	14 (19%)	Intermediair	6 (14%)	
Schriftelijk:	E-mail	3 (4%)	Brief	3 (7%)	n.s.
	Brief	1 (1%)	E-mail	1 (2%)	

Noot: verschil werd getoetst met een chi-kwadraattoets.

Zelfperceptie van werknemers

Tabel 5.57 toont de beoordeling van constructen die betrekking hebben op de zelfperceptie van werknemers. De resultaten laten zien dat allochtone werknemers een significant hogere beoordeling geven aan de constructen ‘perceptie van steun van leidinggevende’, ‘commitment’, ‘communicatieklimaat’ en ‘communicatiesatisfactie’. Dit betekent dat allochtone werknemers meer steun ervaren van hun leidinggevende, zich in grotere mate committeren met de organisatie en in grotere mate tevreden zijn over de communicatie en het communicatieklimaat. Hieruit kan geconcludeerd worden dat allochtone werknemers een positiever gevoel hebben bij de organisatie. De beoordelingen van vaste en tijdelijke werknemers verschillen niet significant van elkaar. Geconcludeerd kan worden dat vaste en tijdelijke werknemers een vergelijkbaar gevoel bij de organisatie hebben.

De tabel geeft verder een gezamenlijk effect van nationaliteit en dienstverband aan op ‘commitment’. De beschrijvende resultaten van de variantie-analyse laten een verschil in invloed van dienstverband zien voor autochtone en allochtone werknemers. De resultaten laten zien dat autochtone werknemers met een vast dienstverband een hogere mate van commitment hebben dan autochtone werknemers met een tijdelijk dienstverband. Voor allochtone werknemers zijn de resultaten tegenovergesteld: allochtone werknemers met een tijdelijk dienstverband scoren hoger op commitment dan allochtone werknemers met een vast dienstverband. Een verschil in invloed van dienstverband op nationaliteit zou het interactie-effect kunnen verklaren. Maar het zou wellicht kunnen dat het gevonden interactie-effect is gevonden op grond van toeval, wat is toe te schrijven aan de vele analyses die met de data zijn gedaan.

Tabel 5.57 Beoordeling constructen door autochtone, allochtone, vaste en tijdelijke werknemers

	Nationaliteit			Dienstverband			p Inter- actie
	Aut. M (SD)	All. M (SD)	p Hoofd	Vast M (SD)	Tijdelijk M (SD)	p Hoofd	
Werktevreedenheid	3.69 (.9)	3.96 (.6)	n.s.	3.78 (.9)	3.88 (.6)	n.s.	n.s.
Perc. steun leidingg.	3.48 (1.0)	3.92 (.6)	p<.05*	3.66 (.8)	3.72 (.9)	n.s.	n.s.
Identificatie	3.53 (.9)	3.72 (.7)	n.s.	3.67 (.8)	3.53 (.9)	n.s.	n.s.
Commitment	3.27 (.9)	3.70 (.5)	p<.01**	3.40 (.7)	3.58 (.9)	n.s.	p<.05*
Comm. klimaat	3.26 (.7)	3.71 (.4)	p<.01**	3.45 (.6)	3.51 (.7)	n.s.	n.s.
Comm. satisfactie	2.76 (.7)	3.38 (.4)	p<.01**	3.02 (.7)	3.11 (.6)	n.s.	n.s.

Noot: gemiddelde scores op een 5-puntsschaal, lopend van 1 ‘helemaal oneens’ tot 5 ‘helemaal eens’, verschillen getoetst met variantie-analyse.

* significant, p<.05, ** significant, p<.01

5.4.7 Samenhang tussen communicatie en de zelfperceptie van werknemers

Correlatie-analyse

Tabel 5.58 op de volgende pagina geeft een overzicht van de mate waarin constructen en achtergrondvariabelen correleren. In de correlatie-analyse zijn naast de eerder besproken constructen (paragraaf 5.4.4) een aantal achtergrondvariabelen meegenomen. Het gaat hierbij om kenmerken van respondenten: nationaliteit (autochtoon of allochtoon), positie (leidinggevend of ondergeschikt), dienstverband (vaste of tijdelijke werknemer) en arbeidsduur (aantal jaren dat een werknemer werkzaam is bij Saturn)

In de eerste plaats valt op dat de constructen ten aanzien van zelfperceptie allemaal met elkaar correleren. Communicatiesatisfactie, communicatieklimaat, werktevredenheid, perceptie van steun van leidinggevende, identificatie en commitment vertonen allen samenhang. Deze uitkomst is in lijn met de verwachting op basis van de onderzoeksliteratuur: a) de verwachting dat communicatie positief samenhangt met werktevredenheid, perceptie van steun van leidinggevende, identificatie en commitment b) de verwachting dat commitment, identificatie, werktevredenheid en perceptie van steun van leidinggevendens positief zullen samenhangen.

Daarnaast valt op dat het belang van communicatiemiddelen en de interesse in communicatiemiddelen allebei correleren met alle constructen ten aanzien van de zelfperceptie van werknemers. Deze uitkomst is opnieuw in lijn met de verwachting vanuit de onderzoeksliteratuur: dat communicatie positief zal samenhangen met werktevredenheid, perceptie van steun van leidinggevende, identificatie en commitment.

Ten aanzien van de achtergrondkenmerken valt in eerste instantie de samenhang tussen nationaliteit en de zelfperceptie van werknemers op: nationaliteit correleert met communicatiesatisfactie, communicatieklimaat, perceptie van steun van leidinggevende en commitment. Een opvallend resultaat is dat uit de richting van de samenhang afgeleid kan worden dat allochtone werknemers hoger scoren op communicatiesatisfactie, communicatieklimaat, perceptie van steun van leidinggevende en commitment. Daarnaast valt ten aanzien van nationaliteit op dat allochtone werknemers meer interesse hebben voor communicatiemiddelen.

Met betrekking tot communicatieparticipatie laten de resultaten een samenhang zien met positie, dienstverband en arbeidsduur. Een leidinggevende functie, een vast dienstverband en een lange arbeidsduur hangen samen met een hogere mate van communicatieparticipatie. Nationaliteit vertoont als enige achtergrondvariabele geen samenhang.

Ten aanzien van de waardering van communicatiemiddelen laat de tabel allereerst een samenhang zien van positie en belang van communicatiemiddelen: werknemers met een leidinggevende functie hechten meer belang aan communicatiemiddelen. Nationaliteit en arbeidsduur vertonen samenhang met de interesse in communicatiemiddelen: opvallend is dat de richting van de samenhang uitwijst dat allochtone werknemers en werknemers met een relatief korte arbeidsduur veel interesse tonen voor communicatiemiddelen. Moeite met communicatiemiddelen hangt samen met nationaliteit en positie: allochtone werknemers en werknemers zonder een leidinggevende functie hebben meer moeite met communicatiemiddelen.

Tabel 5.58 Correlatiematrix

	Nationaliteit	Positie	Dienstverband	Arbeidsduur	Belang	Interesse	Moeite	Taalvaardigheid	Communicatie participatie	Communicatie satisfactie	Communicatie klimaat	Werktevredenheid	Perceptie steun	Identificatie
1. Nationaliteit														
2. Positie	.10													
3. Dienstverband	.11	.22*												
4. Arbeidsduur	-.04	-.20*	-.58**											
5. Belang	.13	-.19*	-.01	-.14										
6. Interesse	.20*	-.14	.10	-.21*	.68**									
7. Moeite	-.44**	-.24*	-.21	.02	.02	-.03								
8. Taalvaardigheid	-.27*	-.23	-.13	.03	.21	.08	.51**							
9. Communicatieparticipatie	.11	-.39**	-.45**	.21*	.20*	.11	-.01	.14						
10. Communicatiesatisfactie	.47**	-.03	.07	-.07	.30**	.34**	-.30**	-.33*	.12					
11. Communicatieklimaat	.35**	-.07	.05	-.05	.24*	.20*	-.19	-.09	.13	.68**				
12. Werktevredenheid	.17	-.06	.06	-.06	.45**	.39**	.04	.12	.10	.50**	.58**			
13. Perceptie steun	.26**	-.07	.03	-.02	.32**	.29**	-.01	.06	.10	.61**	.72**	.63**		
14. Identificatie	.12	-.17	-.09	.04	.51**	.39**	.04	.20	.27**	.27**	.49**	.54**	.42**	
15. Commitment	.28**	-.11	.11	-.13	.44**	.33**	-.12	-.01	.22*	.50**	.70**	.59**	.53**	.70**

Noot: Pearson correlatie

* significant, p < .05, ** significant p < .01

Regressie-analyse

Door middel van regressie-analyse wordt bepaald in hoeverre sprake is van een lineair verband tussen variabelen. Voor de constructen 'werktevredenheid', 'identificatie' en 'commitment' is regressie-analyse uitgevoerd (zie tabellen 5.59, 5.61 en 5.63). De regressie-analyse is uitgevoerd aan de hand van groepering van constructen en achtergrondvariabelen. Voor analyse zijn drie zogeheten 'blokken' gevormd: blok 1 heeft betrekking op de zelfperceptie van werknemers, blok 2 op communicatieparticipatie en communicatiesatisfactie en blok 3 op kenmerken van respondenten.

Zelfperceptie van werknemers (blok 1) omvat de constructen 'perceptie van steun van leidinggevende', 'werktevredenheid', 'identificatie' en 'commitment'. Onder blok 2 (communicatieparticipatie en communicatiesatisfactie) vallen de constructen 'communicatieparticipatie', 'communicatiesatisfactie', 'communicatieklimaat', 'belang van communicatiemiddelen', 'interesse in communicatiemiddelen' en 'moeite met communicatiemiddelen'. Kenmerken van respondenten (blok 3) omvat tot slot de achtergrondvariabelen 'nationaliteit', 'positie', 'dienstverband' en 'inschatting taalvaardigheid'.

Per blok is bekeken of regressie-analyse een lineair verband uitwijst met de eindvariabele. Wanneer een significant verband blijkt, wordt bekeken welk construct binnen het blok een significante voorspeller is.

Tabel 5.59 toont de resultaten van regressie-analyse met als eindvariabele werktevredenheid. Analyse laat zien dat zelfperceptie van werknemers een voorspeller is van de mate van werktevredenheid. Het blok verklaart 43% van de variantie. Communicatieparticipatie en communicatiesatisfactie, en kenmerken van de respondent blijken niet significant van invloed op de mate van werktevredenheid.

Tabel 5.59 Regressie-analyse werktevredenheid

Model	R ²	R ² Toegevoegd		p
1. Zelfperceptie van werknemers	.43			p<.01*
2. Communicatieparticipatie en -satisfactie	.52	.09		n.s.
3. Kenmerken respondent	.55	.03		n.s.

Tabel 5.60 toont de belangrijkste voorspeller voor werktevredenheid binnen het blok van zelfperceptie van werknemers. De tabel laat zien dat binnen zelfperceptie van werknemers identificatie een significante voorspeller is.

Tabel 5.60 Voorspeller werktevredenheid

Voorspeller	β	t
Identificatie	.59	4.17*

* significant, p<.01

Tabel 5.61 toont de resultaten van regressie-analyse voor identificatie. Ook voor identificatie blijkt dat zelfperceptie van werknemers een voorspeller is voor de mate van identificatie met de organisatie. Het blok verklaart 37% van de variantie. Voor identificatie geldt eveneens dat communicatieparticipatie en communicatiesatisfactie, en kenmerken van respondenten niet significant van invloed zijn.

Tabel 5.61 Regressie-analyse identificatie

Model	R ²	Toegevoegde R ²	P
1. Zelfperceptie van werknemers	.37		p<.05*
2. Communicatieparticipatie en -satisfactie	.49	.12	n.s.
3. Kenmerken respondent	.55	.06	n.s.

Tabel 5.62 toont de belangrijkste voorspeller voor identificatie binnen het blok van zelfperceptie van werknemers. De tabel toont dat werktevredenheid binnen het blok van zelfperceptie van werknemers een significante voorspeller is van identificatie. Dit resultaat is in lijn met het bovengenoemde resultaat (tabellen 5.59 en 5.60).

Tabel 5.62 Voorspeller identificatie

Voorspeller	β	t
Werktevredenheid	.59	4.17*

* significant, p<.01

De regressie-analyse voor commitment staat tot slot weergegeven in tabel 5.63. Analyse wijst uit dat zowel zelfperceptie van werknemers als communicatieparticipatie en communicatiesatisfactie voorspellers zijn van de mate van commitment met een organisatie. De blokken verklaren samen 49% van de variantie. Kenmerken van de respondent blijken niet significant van invloed op de mate van commitment.

Tabel 5.63 Regressie-analyse commitment

Model	R ²	Toegevoegde R ²	P
1. Zelfperceptie van werknemers	.23		p<.05*
2. Communicatieparticipatie en -satisfactie	.49	.26	p<.05*
3. Kenmerken respondent	.53	.04	n.s.

Tabel 5.64 toont de belangrijkste voorspellers voor commitment. Binnen het blok van communicatieparticipatie en communicatiesatisfactie blijkt communicatieparticipatie een significante voorspeller. Binnen het blok van zelfperceptie van werknemers blijkt werktevredenheid een significante voorspeller.

Tabel 5.64 Voorspellers commitment

Voorspellers	β	t
Communicatieparticipatie	.52	3.78**
Werktevredenheid	.34	2.48*

* significant, p<.05, ** significant, p<.01.

Hoofdstuk 6

Conclusies & Discussie

In dit hoofdstuk worden het onderzoek en de conclusies van het onderzoek besproken en bediscussieerd. In de eerste paragraaf wordt allereerst een bespreking van de onderzoeksresultaten gegeven. Op basis van de contextual inquiry en de vragenlijst worden de onderzoeksvragen beantwoord. Vervolgens wordt in de tweede paragraaf gereflecteerd op de uitvoering van het onderzoek. Positieve punten van het onderzoek en kanttekeningen bij het onderzoek worden besproken. In de derde paragraaf wordt een vergelijking gemaakt van de bijdragen van de twee onderzoeksmethoden. In de vierde en de vijfde paragraaf wordt tot slot ingegaan op de wetenschappelijke en praktische bijdrage van het onderzoek.

6.1 Onderzoeksresultaten

In deze paragraaf wordt op basis van de resultaten van de contextual inquiry en de vragenlijst een antwoord gegeven op de onderzoeksvragen. De resultaten van de twee onderzoeksmethoden vertonen in grote mate overlap, waardoor eenduidige antwoorden kunnen worden gegeven op de onderzoeksvragen. Daar waar de onderzoeksmethoden uiteenlopende resultaten laten zien, wordt dit toegelicht in de tekst. Tevens worden de gevonden resultaten bediscussieerd, waarbij een vergelijking wordt gemaakt met bevindingen uit de onderzoeksliteratuur. In de volgende paragrafen zal steeds per paragraaf een onderzoeksvraag worden behandeld.

6.1.1 Van welke communicatiemiddelen maken productiemedewerkers gebruik?

Op basis van de uitkomsten van de contextual inquiry en de vragenlijst kan geconcludeerd worden dat productiemedewerkers intensief gebruik maken van de aanwezige communicatiemiddelen. Beide onderzoeksmethoden laten zien dat de meerderheid van de productiemedewerkers gebruik maakt van de aanwezige communicatiemiddelen. Bovendien is een opvallend resultaat dat informatieborden door alle productiemedewerkers worden gelezen. De borden worden vooral gelezen vanwege de productiecijfers: de gedraaide aantallen per ploeg. Dit resultaat is in overeenstemming met de uitkomsten van de contextual inquiry.

Volgens de resultaten van de vragenlijst scoort het gebruik van verslagen van het management overleg het laagst. Opgemerkt moet worden dat deze uitkomst mogelijk vertekend is. Gedurende de afname van de vragenlijst bleek dat veel respondenten de betekenis van het woord ‘management’ niet kenden. Ten tweede werd na het afnemen van de vragenlijst duidelijk dat de officiële benaming van het communicatiemiddel ‘notulen van het

Management Team overleg' is en niet 'verslag management overleg'. Een foutieve en te moeilijke benaming van dit communicatiemiddel heeft er mogelijk voor gezorgd dat respondenten het communicatiemiddel niet herkenden en hebben geantwoord dat ze het communicatiemiddel niet lezen.

Op basis van de resultaten van de contextual inquiry is in eerste instantie geconcludeerd dat er problemen worden ervaren met het gebruik van werkinstructies, ploegverslagen en ploegenoverdracht (zie paragraaf 4.5.1). Deze conclusie lijkt in strijd met de uitkomsten van de vragenlijst. Maar wanneer goed naar de uitkomsten van de vragenlijst wordt gekeken, blijkt dat slechts een kleine meerderheid van de productiemedewerkers gebruik maakt van werkinstructies en ploegverslagen. Productiemedewerkers geven verder aan dat ze 'vaak' ploegenoverdracht houden. Maar wanneer ervan wordt uitgegaan dat de ploegenoverdracht iedere dag moet worden gehouden, wordt niet aan deze regel voldaan. Er kan dus geconcludeerd worden dat ondanks dat een meerderheid van de productiemedewerkers gebruik maakt van deze communicatiemiddelen, het gebruik nog wel verder verbeterd kan worden.

In hoeverre het gevonden resultaat overeenkomt met resultaten uit andere onderzoeken is niet te zeggen. De kleine hoeveelheid onderzoeken die zijn verricht onder fabrieksmedewerkers doen geen uitspraak over het communicatiegebruik van fabrieksmedewerkers (Dubin, Champoux & Porter, 1975; Clampitt & Downs, 1993; Harris & Locke, 1974; Prince, 2001). Vervolgonderzoek zou hier aandacht aan kunnen besteden om een vergelijking van de resultaten mogelijk te maken.

6.1.2 Hoe oordelen productiemedewerkers over deze communicatiemiddelen?

Ten aanzien van de tevredenheid over communicatiemiddelen kan geconcludeerd worden dat productiemedewerkers in grote lijnen tevreden zijn met de communicatiemiddelen. De medewerkers vinden de communicatiemiddelen over het algemeen belangrijk, interessant en eenvoudig om te begrijpen. Productiemedewerkers hebben veel interesse voor, en hechten een groot belang aan communicatiemiddelen die informatie geven over de directe werkomgeving. Dit houdt de overdracht van taakinformatie in (ploegenoverdracht, werkinstructies en werkoverleg), maar ook de overdracht van informatie over productiecijfers en nieuwe en vertrekkende collega's (informatieborden en het personeelsblad).

De bevinding dat fabrieksmedewerkers het meeste belang hechten aan en de meeste interesse hebben voor communicatiemiddelen die informatie geven over de directe werkomgeving is in overeenstemming met onderzoek van Clampitt en Downs (1993). In dit onderzoek wordt geconcludeerd dat informatie over de hele organisatie wel van invloed is op de communicatiesatisfactie van werknemers hoger in de organisatie, maar niet van invloed is op de communicatiesatisfactie van fabrieksmedewerkers.

Verder kan geconcludeerd worden dat productiemedewerkers de minste moeite hebben met het begrijpen van het werkoverleg. De communicatievoorkeur van productiemedewerkers sluit hier goed bij aan: een overgrote meerderheid geeft de voorkeur aan mondelinge communicatie. Resultaten van de contextual inquiry bevestigen dat een groot deel van de communicatie op de werkvloer mondeling plaats vindt.

Een belangrijk resultaat is de bevinding dat productiemedewerkers de meeste moeite hebben met het lezen van informatieborden. Dit is een belangrijk resultaat, omdat eerder is gebleken dat informatieborden door alle productiemedewerkers worden gelezen. Een opvallend

resultaat is dat autochtone werknemers aangeven meer moeite te hebben met het lezen van de informatieborden dan allochtone werknemers. Een mogelijke verklaring hiervoor is dat allochtone respondenten geen onderscheid kunnen maken tussen eenvoudig Nederlands en moeilijker Nederlands. De hoeveelheid moeite die allochtone respondenten hebben met de communicatiemiddelen is voor alle communicatiemiddelen ongeveer gelijk, terwijl autochtone werknemers daar een duidelijk onderscheid in maken. Daardoor zou het mogelijk kunnen zijn dat autochtone werknemers aangeven meer moeite te hebben met het lezen van de informatieborden dan allochtone werknemers. Een andere mogelijke verklaring zou kunnen liggen in de betekenis die wordt gegeven aan 'moeite hebben met'. Ideeën voor verbetering van de informatieborden hebben voor een gedeelte betrekking op de lettergrootte van de teksten. Misschien hebben autochtone werknemers niet alleen geoordeeld over het taalgebruik, maar ook over de lay-out van de teksten.

Tot slot kan geconcludeerd worden dat productiemedewerkers het minst tevreden zijn met het verslag van het management overleg. Maar opnieuw moet worden aangegeven dat dit resultaat mogelijk vertekend is. Door de eerder genoemde foutieve en moeilijke benaming hebben productiemedewerkers waarschijnlijk niet geweten over welk communicatiemiddel een oordeel moest worden gegeven.

6.1.3 Welke relatie bestaat er tussen interne communicatie en de zelfperceptie van productiemedewerkers?

Zelfperceptie van productiemedewerkers

Ten aanzien van de zelfperceptie van productiemedewerkers kan in de eerste plaats geconcludeerd worden dat de productiemedewerkers positief oordelen over de directe werkomgeving. De resultaten van de vragenlijst laten zien dat werknemers het hoogst scoren op werktevredenheid en op de perceptie van steun van leidinggevenden. Resultaten van de contextual inquiry laten zien dat werknemers gedreven zijn en plezier hebben in het uitvoeren van werkzaamheden en daarbij positieve relaties onderhouden met leidinggevenden en collega's.

De bevinding van een relatief grote mate van werktevredenheid staat in contrast met de bevindingen van de onderzoekers Argyle (1972) en Harris en Locke (1974). Deze onderzoekers concluderen uit onderzoek onder fabrieksmedewerkers dat repetitief en machinegestuurd werk leiden tot een lage mate van werktevredenheid. Een mogelijke verklaring voor het verschil in bevindingen zou kunnen liggen aan het land waar onderzoek is verricht. De onderzoeken van Argyle, en Harris en Locke zijn uitgevoerd onder Amerikaanse fabrieksmedewerkers. Het zou kunnen zijn dat cultuurverschillen in arbeidsmoraal ertoe leiden dat Amerikaanse fabrieksmedewerkers lager scoren op werktevredenheid dan Nederlandse fabrieksmedewerkers. Onderzoek van Konar (1981) en Moch (1980) wijst uit dat verschillende nationaliteiten verschillende mate van werktevredenheid hebben.

Ten aanzien van de zelfperceptie van productiemedewerkers kan in de tweede plaats geconcludeerd worden dat productiemedewerkers zich in redelijke mate identificeren en committeren met de organisatie. Dit resultaat is in overeenstemming met observaties van de contextual inquiry. Daaruit blijkt dat de productiemedewerkers over het algemeen in ieder geval betrokken zijn bij de werkzaamheden en een aantal productiemedewerkers bovendien sterk betrokken zijn bij Saturn. Wanneer dit wordt gemiddeld komt dat overeen met een redelijke mate van identificatie en commitment met de organisatie.

Wanneer dit resultaat wordt vergeleken met onderzoek van Hrebiniak en Alutto (1972) blijkt een verschil met resultaten uit de onderzoeksliteratuur. Onderzoek wijst uit dat repetitief werk van fabrieksmedewerkers leidt tot een kleine mate van commitment met de organisatie. Een mogelijke verklaring voor het verschil in onderzoeksresultaten kan gevonden worden in de mate van werktevredenheid. Hrebiniak en Alutto concluderen dat een kleine mate van werktevredenheid leidt tot een kleine mate van commitment met de organisatie. In het huidige onderzoek is een relatief grote mate van werktevredenheid gevonden. Wanneer op dezelfde manier geredeneerd wordt als Hrebiniak en Alutto, zou dat impliceren dat een hogere mate van werktevredenheid leidt tot een grotere mate van commitment. De grotere mate van werktevredenheid die in dit onderzoek is gevonden zou een verklaring zijn voor de grotere mate van commitment in dit onderzoek.

In de derde plaats kan geconcludeerd worden dat productiemedewerkers het minst tevreden zijn over de interne communicatie van Saturn. Ondanks de redelijk grote mate van tevredenheid met de verschillende communicatiemiddelen, krijgen communicatiesatisfactie en communicatieklimaat de laagste waardering. Een mogelijke verklaring hiervoor zou kunnen zijn dat productiemedewerkers het gevoel hebben dat ze niet volledig op de hoogte worden gehouden door het management. De contextual inquiry liet zien dat productiemedewerkers wantrouwend reageerden op onaangekondigd bezoek. Wanneer productiemedewerkers voor verassingen kwamen te staan werd dat op een negatieve manier aan het management toegeschreven. Hieruit kan afgeleid worden dat productiemedewerkers waarschijnlijk het gevoel hebben dat informatie wordt achtergehouden. Wellicht is dit de verklaring voor de kleinste mate van tevredenheid met de interne communicatie.

Het is onduidelijk in hoeverre de bevinding, dat interne communicatie de laagste waardering krijgt, overeenkomt met eerdere onderzoeken. Het onderzoek van Clampitt en Downs (1993), over communicatiesatisfactie van productiemedewerkers, geeft geen inzicht in de plaats die communicatiesatisfactie inneemt binnen de zelfperceptie van productiemedewerkers. Vervolgonderzoek zou zich hier op kunnen richten, om een vergelijking van de resultaten mogelijk te maken.

Relatie tussen communicatie en de zelfperceptie van productiemedewerkers

Ten aanzien van de vraag of er een relatie bestaat van communicatie en de zelfperceptie van productiemedewerkers kan op basis van dit onderzoek een bevestigend antwoord worden gegeven. Op basis van het huidige onderzoek kan geconcludeerd worden dat communicatieparticipatie, het gebruik van communicatiemiddelen, van invloed is op de mate van commitment van productiemedewerkers bij de organisatie. Hierbij is sprake van een positieve relatie: een grote mate van communicatieparticipatie leidt tot een grote mate van commitment bij de organisatie. Deze conclusie is in overeenstemming met de resultaten van de contextual inquiry. Op basis van de contextual inquiry werd aangenomen dat het op de hoogte zijn van informatie over de directe werkomgeving, leidt tot een positiever gevoel bij de organisatie.

De bevinding van een positieve relatie tussen communicatieparticipatie en commitment is enigszins in lijn met de onderzoeksliteratuur. Verschillende onderzoeken leveren bewijs voor een positieve relatie tussen communicatie en commitment (Varona, 1996; Putti, 1990; Guzley, 1992; Welsch & La Van, 1981; Trombetta & Rogers, 1988). Maar in deze onderzoeken wordt een relatie gevonden van de perceptie van communicatie met commitment. Een grote mate van tevredenheid met communicatie leidt tot een grote mate van commitment met de

organisatie. Er wordt geen relatie gelegd tussen het gebruik van communicatiemiddelen en de mate van commitment met de organisatie.

In het theoretisch kader is op basis van onderzoeksliteratuur de verwachting uitgesproken dat een positieve perceptie van communicatie positief samenhangt met commitment, werktevredenheid en identificatie. In het huidige onderzoek wordt alleen bewijs geleverd voor een relatie tussen communicatieparticipatie en commitment. Voor bovengenoemde verwachting wordt geen bewijs geleverd. Een mogelijke verklaring zou kunnen zijn dat voor fabrieksmedewerkers andere factoren dan communicatiesatisfactie en communicatieklimaat van invloed zijn op commitment, identificatie en werktevredenheid. Zo leveren verschillende onderzoeken onder fabrieksmedewerkers bewijs voor een relatie tussen werktevredenheid en commitment. De inhoud van werkzaamheden en de mogelijkheid tot doorgroeien binnen een organisatie leiden tot een hogere mate van commitment bij fabrieksmedewerkers (Prince, 2001; Hrebiniak & Alutto, 1972; Curry, Wakefield, Price & Mueller, 1986; Dubin, Champoux & Porter, 1975). Aangezien er maar weinig onderzoek is uitgevoerd onder fabrieksmedewerkers is het aan te bevelen vervolgonderzoek op deze factoren te richten. Onderzoek naar factoren die van belang zijn voor werktevredenheid, identificatie en commitment van fabrieksmedewerkers geven een beter inzicht in deze relatie.

Naast communicatieparticipatie blijkt werktevredenheid positief van invloed op commitment: een grote mate van werktevredenheid leidt tot een grote mate van commitment. Dit resultaat is in lijn met onderzoek van Steers (1977) en Hrebiniak en Alutto (1972). Zoals in de voorgaande paragraaf (zelfperceptie van werknemers) al werd aangegeven, vinden deze onderzoekers bewijs dat werktevredenheid positief van invloed is op commitment. In de discussie of werktevredenheid een antecedent is van commitment levert het huidige onderzoek bewijs voor een bevestigend antwoord.

Met de relatie tussen werktevredenheid en commitment is deels een antwoord gegeven op de verwachting vanuit het theoretisch kader, dat perceptie van steun vanuit de organisatie, werktevredenheid en identificatie positief samenhangen met commitment. Voor een relatie tussen perceptie van steun vanuit de organisatie en commitment, en voor een relatie tussen identificatie en commitment levert het onderzoek geen bewijs. Dat perceptie van steun vanuit de organisatie geen samenhang vertoont met commitment zou verklaard kunnen worden aan de hand van onderzoek van Clampitt en Downs (1993). De onderzoekers vinden bewijs dat fabrieksmedewerkers het niet nodig vinden om intensief contact te onderhouden met de leidinggevende. Fabrieksmedewerkers geven als reden dat de werkzaamheden bij hen bekend zijn. Hieruit zou afgeleid kunnen worden dat fabrieksmedewerkers weinig belang hechten aan de perceptie van steun vanuit de organisatie, die veelal via de leidinggevende wordt verkregen. Verder laat een nadere bestudering van de onderzoeksliteratuur zien dat de literatuur verre van eenduidig is over de relatie tussen identificatie en commitment. Het huidige onderzoek sluit bij de onderzoeksliteratuur aan in de zin dat opnieuw niet duidelijk is of en welke relatie bestaat tussen identificatie en commitment.

Het huidige onderzoek toont verder twee andere relaties aan: identificatie blijkt een voorspeller van werktevredenheid en andersom blijkt werktevredenheid een voorspeller van identificatie. Een grote mate van identificatie leidt tot een grote mate van werktevredenheid en andersom leidt een grote mate van werktevredenheid tot een grote mate van identificatie. In de onderzoeksliteratuur is geen onderzoek gevonden die uitspraak doet over de relatie tussen werktevredenheid en identificatie. Wel zijn er veel onderzoeken die bewijs leveren voor een relatie tussen werktevredenheid en commitment (Trombetta & Rogers, 1988; Curry,

Wakefield, Price & Mueller, 1986; Bateman & Strasser, 1984; Hrebiniak & Alutto, 1972; Porter, Steers, Mowday & Boulian, 1974; Steers, 1977). Bij deze onderzoeken is het niet altijd duidelijk of commitment en identificatie als afzonderlijke constructen zijn opgenomen of beschouwd zijn als hetzelfde construct (Wiener, 1982). Op basis hiervan kan geconcludeerd worden dat het gevonden resultaat overeenkomt met eerder onderzoek dat commitment en identificatie als één construct beschouwt.

Op basis van het huidige onderzoek kan geen eenduidige bijdrage worden geleverd aan de discussie of commitment en identificatie afzonderlijke constructen zijn. Zowel voor identificatie als commitment blijkt dat werktevredenheid een belangrijke voorspeller is. Op basis hiervan kan geconcludeerd worden dat de constructen één en dezelfde zijn. Anderzijds blijkt dat communicatieparticipatie wel van invloed is op commitment, maar niet van invloed is op identificatie. Deze bevinding geeft aanleiding tot de conclusie dat identificatie en commitment afzonderlijke constructen zijn. Aangezien het huidige onderzoek niet tot doel heeft gehad uit te zoeken of identificatie en commitment afzonderlijke constructen zijn, zou verder onderzoek op dit gebied moeten uitwijzen of de constructen afzonderlijk van elkaar moeten worden gezien.

6.1.4 Hebben verschillen in nationaliteit en dienstverband invloed op het gebruik en de beoordeling van communicatiemiddelen?

Gebruik van communicatiemiddelen

Over het gebruik van communicatiemiddelen kan allereerst geconcludeerd worden dat verschil in nationaliteit niet van invloed is op het gebruik van communicatiemiddelen. Uit het onderzoek blijkt dat een even groot aantal autochtone als allochtone productiemedewerkers gebruik maakt van de beschikbare communicatiemiddelen. In de tweede plaats kan geconcludeerd worden dat verschil in dienstverband wel van invloed is op het gebruik van communicatiemiddelen. In vergelijking met tijdelijke werknemers maakt een groter aantal vaste medewerkers gebruik van communicatiemiddelen.

Op basis van de contextual inquiry was geconcludeerd dat verschil in nationaliteit van invloed was op het werkoverleg: allochtone productiemedewerkers bleken minder vaak aanwezig te zijn bij het werkoverleg. Maar deze conclusie is gebaseerd op het verhaal van één respondent en blijkt dus niet te worden ondersteund door de vragenlijst.

Uit de resultaten van de vragenlijst blijkt dat verschil in nationaliteit wel van invloed is op het gebruik van verslagen van het management overleg. Allochtone productiemedewerkers blijken de verslagen meer te lezen dan de autochtone collega's. Dit resultaat is waarschijnlijk opnieuw vertekend. Een foutieve en te moeilijke benaming heeft er waarschijnlijk voor gezorgd dat respondenten het communicatiemiddel niet herkenden, wat ertoe heeft geleid dat verslagen van het management overleg als enige communicatiemiddel wel een invloed van verschil in nationaliteit op het gebruik laat zien.

In hoeverre de conclusie dat verschil in nationaliteit en dienstverband respectievelijk niet en wel van invloed zijn op het gebruik van communicatiemiddelen overeenkomt met andere onderzoeken, is niet te zeggen. Er is geen onderzoek gevonden dat uitspraak doet over het communicatiegebruik van autochtone en allochtone, en vaste en tijdelijke werknemers. Vervolgonderzoek zou zich hier op kunnen richten om een vergelijking van de resultaten mogelijk te maken.

Waardering van communicatiemiddelen

Ten aanzien van de waardering van communicatiemiddelen kan geconcludeerd worden dat verschil in nationaliteit hierop van invloed is. Allochtone productiemedewerkers hebben meer moeite met het lezen en begrijpen van de communicatiemiddelen. Dit is in overeenstemming met de resultaten van de contextual inquiry, op basis waarvan werd geconcludeerd dat bij een aantal allochtone werknemers sprake is van een taalprobleem. In de tweede plaats kan geconcludeerd worden dat verschil in dienstverband geen invloed heeft op de waardering van communicatiemiddelen. Vaste en tijdelijke werknemers geven een gelijke beoordeling aan de communicatiemiddelen.

Dat verschil in nationaliteit van invloed is op de waardering van communicatiemiddelen komt enigszins overeen met het onderzoek van Varona (1996). Dit onderzoek wijst uit dat allochtone werknemers anders scoren op communicatiesatisfactie. Het onderzoek wijst bovendien uit dat voor verschillende culturen verschillende factoren van belang zijn voor de communicatiesatisfactie. Er is geen onderzoek gevonden dat uitspraak doet over de beoordeling van communicatiemiddelen door allochtone en autochtone werknemers.

Naast de waardering van communicatiemiddelen kunnen conclusies worden getrokken over de invloed van nationaliteit en dienstverband op de communicatievoorkeur. Geconcludeerd kan worden dat verschil in dienstverband geen invloed heeft op de communicatievoorkeur, maar dat verschil in nationaliteit wel invloed heeft op de communicatievoorkeur. In communicatie met het management geeft een gedeelte van de allochtone werknemers de voorkeur aan tussenkomst van de leidinggevende, terwijl autochtone werknemers de voorkeur geven aan een direct gesprek. Dit verschil zou verklaard kunnen worden aan de hand van het geconstateerde taalprobleem, maar zou ook betrekking kunnen hebben op een cultuurverschil. Een verschil in de beleving van machtsafstand (Hofstede, 1991) zou kunnen verklaren waarom een gedeelte van de allochtone werknemers niet de voorkeur geeft aan een direct gesprek.

6.1.5 Hebben verschillen in nationaliteit en dienstverband invloed op de zelfperceptie van productiemedewerkers?

Ten aanzien van de laatste onderzoeksvraag kan geconcludeerd worden dat verschil in nationaliteit van invloed is op de zelfperceptie van productiemedewerkers, en dat verschil in dienstverband geen invloed uitoefent op de zelfperceptie van productiemedewerkers. Uit de onderzoeksresultaten blijkt dat allochtone werknemers de organisatie positiever beoordelen dan de autochtone werknemers. Vaste en tijdelijke werknemers geven een gelijke beoordeling aan de organisatie.

In het theoretisch kader is aangegeven dat nauwelijks onderzoek is uitgevoerd naar de rol van allochtone werknemers in organisaties (Verkuyten, De Jong & 1993). Er zijn ook geen onderzoeken gevonden die uitspraak doen over een beoordeling van de organisatie door allochtone werknemers. Het is dan ook moeilijk aan te geven of het gevonden resultaat overeenkomt met andere onderzoeken. Het verschil in beoordeling door autochtone en allochtone werknemers zou mogelijk kunnen worden verklaard door verschillen in cultuur. Hofstede (1991) geeft aan dat verschillen in culturele dimensies invloed hebben op de manier waarop werknemers omgaan met hun werk. Misschien dat verschil in arbeidsmoraal bij allochtone werknemers de positievere beoordeling van de organisatie verklaard. Een andere verklaring zou kunnen liggen in het feit dat het voor allochtone werknemers moeilijker is om

werk te vinden in Nederland. Wanneer allochtone werknemers een baan hebben, zou dat kunnen resulteren in een positievere beoordeling.

Op basis van de contextual inquiry is in eerste instantie voorzichtig geconcludeerd dat allochtone productiemedewerkers met name een gevoel ten aanzien van andere allochtone collega's ontwikkelen. Het zou mogelijk kunnen zijn dat een positief gevoel ten aanzien van collega's bijdraagt aan een positievere beoordeling van de organisatie. In hoeverre dit een rol speelt bij de beoordeling van de organisatie door allochtone werknemers is niet duidelijk. Er is geen onderzoek gevonden dat hierover uitspraken doet. Wellicht is het interessant om hier in vervolgonderzoek aandacht aan te besteden.

6.2 Onderzoeksopzet

In deze paragraaf wordt een kritische blik geworpen op de onderzoeksopzet. Naast een bespreking van positieve punten van het onderzoek worden enkele kanttekeningen bij het onderzoek geplaatst. In deze paragraaf zal eerst worden ingegaan op de positieve punten, waarna een bespreking van enkele kanttekeningen volgt.

Positieve punten van het onderzoek

Een eerste positief punt van het onderzoek is het responspercentage van 90% op de vragenlijst: op een enkele productiemedewerker na hebben alle productiemedewerkers een vragenlijst ingevuld. De resultaten van de vragenlijst vormen een goede afspiegeling van de mening van de productiemedewerkers. Hierdoor kunnen krachtige conclusies worden getrokken, waardoor een goed inzicht wordt verkregen in de mening van de productiemedewerkers.

Een tweede positief punt van het onderzoek is de bijna evenwichtige verdeling van autochtone en allochtone respondenten. Van de respondenten die de vragenlijst hebben ingevuld bleek 52% autochtoon te zijn en 48% allochtoon. Door de evenwichtige verdeling kunnen de resultaten van de twee groepen goed met elkaar vergeleken worden, waardoor krachtige conclusies kunnen worden getrokken over eventuele verschillen en overeenkomsten tussen de twee groepen.

Een derde punt dat genoemd kan worden is het gebruik van twee onderzoeksmethoden om data te verzamelen. In de wetenschap wordt het toepassen van meerdere onderzoeksmethoden aangeduid met de term 'triangulatie' (Swanborn, 1981). Het gebruik van meerdere onderzoeksmethoden, informatiebronnen, geeft een beter inzicht in de onderzoekssituatie. Bovendien is in dit onderzoek een kwantitatieve en een kwalitatieve onderzoeksmethode gecombineerd. Hierdoor zijn enerzijds beschrijvende, gedetailleerde data verzameld en anderzijds cijfermatige en goed vergelijkbare data verzameld. De data geven op twee verschillende manieren inzicht in de situatie, waardoor de interne validiteit van het onderzoek wordt vergroot. In paragraaf 6.3 wordt uitgebreider ingegaan op een vergelijking van de twee onderzoeksmethoden.

Een laatste positief punt van het onderzoek betreft de betrouwbaarheid van de gebruikte constructen. De constructen die gebruikt zijn om de zelfperceptie van productiemedewerkers te meten en de constructen die gebruikt zijn voor de waardering van de communicatiemiddelen hebben allen een hoge alpha. Dit betekent dat de constructen een hoge

betrouwbaarheid hebben, dat de constructen daadwerkelijk meten wat ze pretenderen te meten.

Kanttekeningen bij het onderzoek

Naast de bovengenoemde positieve punten van het onderzoek kunnen er een aantal kanttekeningen bij het onderzoek geplaatst worden. Deze worden hieronder besproken.

Een eerste kanttekening die bij het onderzoek geplaatst kan worden is de sociale wenselijkheid van antwoorden (de neiging van respondenten om een antwoord te geven waarvan ze denken dat de interviewer dat een goed antwoord vindt), en dan met name de sociale wenselijkheid van antwoorden van allochtone respondenten. De onderzoekers Middleton en Jones (2000) hebben onderzoek verricht naar de invloed van cultuur op de sociale wenselijkheid in antwoorden. De onderzoekers vinden bewijs dat verschillen in cultuur leiden tot verschillen in de mate waarin sociaal-wenselijke antwoorden worden gegeven. Zo hebben studenten uit oosterse culturen eerder de neiging om sociaal-wenselijke antwoorden te geven dan studenten uit westerse culturen. De onderzoekers stellen dat de dominante waarden van een cultuur invloed hebben op de sociale wenselijkheid van antwoorden. Culturen die hoog scoren op machtsafstand, onzekerheidsvermijding en collectivisme, scoren ook hoog op sociale wenselijkheid in antwoorden. Gezien de multiculturele onderzoeksomgeving kan sociale wenselijkheid in de antwoorden hebben geleid tot een vertekening van de resultaten.

Een tweede kanttekening die bij het onderzoek geplaatst kan worden heeft betrekking op de afname van de vragenlijsten. De vragenlijsten zijn op twee manieren afgenomen: groepsessies voor de werknemers die zelfstandig een vragenlijst kunnen invullen en individuele begeleiding van de onderzoeker voor werknemers die niet zelfstandig een vragenlijst kunnen invullen. De vraag kan nu gesteld worden in hoeverre eigenschappen van de twee situaties van invloed zijn geweest op het invullen van de vragenlijst. Het zou mogelijk kunnen zijn dat de vragenlijsten gedurende groepsessies anders zijn ingevuld dan tijdens de individuele sessies. Hierdoor is het mogelijk dat data zijn vertekend.

Een kanttekening die enigszins samenhangt met de voorgaande kanttekening, heeft betrekking op (on)bewuste beïnvloeding van de data door de onderzoeker. Met betrekking tot de contextual inquiry is het waarschijnlijk dat de manier van observeren, praten en interpreteren van de onderzoeker, van invloed is geweest op de data die zijn verzameld. Dit geldt eveneens voor de afname van de vragenlijst. Zowel bij de groepsessies als bij de individuele afname is het waarschijnlijk dat de aanwezigheid van de onderzoeker van invloed is geweest op het beantwoorden van de vragen. Wellicht dat bij de individuele afname de vertekening van de data groter is dan bij de groepsessies. Bij de individuele afname zouden bovendien de intonatie van de onderzoeker bij het stellen van de vragen, en de interpretatie door de onderzoeker van de antwoorden van de respondent van invloed kunnen zijn op de data.

Een volgende kanttekening heeft te maken met de afname van de vragenlijsten onder allochtone respondenten. Op basis van het onderzoek is geconstateerd dat een groot aantal allochtone productiemedewerkers problemen heeft met de Nederlandse taal. Dit is zeer waarschijnlijk ook een bron van vertekening van de data geweest. Een gebrekkig begrip van de Nederlandse taal aan de kant van de allochtone respondent en interpretatie van antwoorden die worden gegeven in gebrekkig Nederlands, hebben de data zeer waarschijnlijk beïnvloed. Bovendien zijn een aantal vragenlijsten afgenomen in een taal anders dan de Nederlandse taal. Zo zijn er 2 vragenlijsten in het Duits afgenomen, 1 in het Engels en 1 in het Frans.

Bovendien zijn er 2 vragenlijsten afgenomen met behulp van een Koerdische tolk. Opnieuw geldt dat het afnemen van een vragenlijst in een andere taal dan de moedertaal invloed heeft op een goed begrip van de vragen en de antwoorden. In dit geval geldt dat voor zowel de respondent als voor de onderzoeker.

De volgorde van de twee onderzoeksmethoden zou mogelijk ook invloed kunnen hebben gehad op de data. In dit onderzoek is allereerst een contextual inquiry uitgevoerd en daarna een vragenlijst. Het zou kunnen dat werknemers zich door de vragen van de onderzoeker tijdens de contextual inquiry meer zijn gaan focussen op de interne communicatie. Hierdoor is het mogelijk dat werknemers de vragenlijst anders hebben ingevuld: het zou bijvoorbeeld kunnen zijn dat negatieve ervaringen met communicatie beter worden onthouden wat resulteert in een minder positieve beantwoording van de vragenlijst. Het omgekeerde zou ook kunnen voorkomen. In de literatuur wordt deze bron van vertekening aangeduid met ‘testing’, een bedreiging van de interne validiteit van het onderzoek als gevolg van meting op meerdere tijdstippen (Cook & Campbell, 1979).

Een laatste kanttekening heeft betrekking op de bekendheid van het onderzoek onder productiemedewerkers. Voor beide onderzoeksmethoden is ervoor gekozen om medewerkers op de hoogte te brengen van het feit dat onderzoek wordt uitgevoerd naar de interne communicatie. Deze kennisname heeft mogelijk invloed op de verzamelde data. Het zou ertoe kunnen leiden dat productiemedewerkers positiever of negatiever antwoorden op de vragen van de contextual inquiry en de vragenlijst.

6.3 Vergelijking van contextual inquiry en vragenlijst

In het onderzoek is gebruik gemaakt van twee onderzoeksmethoden: een contextual inquiry en een vragenlijst. De methoden zijn complementair gebruikt, wat wil zeggen dat op basis van de resultaten van de beide onderzoeksmethoden antwoord is gegeven op de onderzoeksvragen. In deze paragraaf wordt gekeken naar de afzonderlijke bijdragen van de twee onderzoeksmethoden. Hierbij wordt de vraag gesteld of het gebruik van alleen een contextual inquiry of alleen een vragenlijst dezelfde onderzoeksresultaten zou hebben opgeleverd.

Een vergelijking van de conclusies van de contextual inquiry en de vragenlijst laat in de eerste plaats zien dat de conclusies voor een belangrijk deel met elkaar overeenkomen. Op basis van de resultaten van beide onderzoeksmethoden kan geconcludeerd worden dat productiemedewerkers goed gebruik maken van de communicatiemiddelen en in grote lijnen tevreden zijn met de middelen, dat er een relatie bestaat tussen communicatieparticipatie en commitment van productiemedewerkers, en dat verschillen in nationaliteit hierop van invloed zijn. In grote lijnen leiden de contextual inquiry en de vragenlijst tot eenduidige conclusies.

Wanneer de data van de twee onderzoeksmethoden met elkaar worden vergeleken, blijken de onderzoeksmethoden toch ook van elkaar te verschillen. De methoden verschillen allereerst van elkaar in het soort data dat ze opleveren: de contextual inquiry is een kwalitatieve onderzoeksmethode die resulteert in beschrijvende, gedetailleerde data, en de vragenlijst is een kwantitatieve onderzoeksmethode die cijfermatige, exacte data oplevert. Het verschil in data van de twee onderzoeksmethoden kan goed toegelicht worden aan de hand van de constatering van een taalprobleem onder allochtone werknemers. Aan de hand van de resultaten van de contextual inquiry wordt beschreven dat het moeite kost om met een aantal allochtone werknemers te spreken. Daarnaast blijkt dat werknemers cursussen Nederlands volgen en dat met een aantal van hen met ‘handen en voeten’ wordt gecommuniceerd. Deze

data geven een beschrijving van enkele aspecten van een mogelijk taalprobleem. Op basis van de resultaten van de vragenlijst werd het mogelijk om harde conclusies te trekken: allochtone werknemers bleken significant meer moeite te hebben met het lezen en begrijpen van communicatiemiddelen en de allochtone werknemers gaven op een 4-puntsschaal aan moeite te hebben met het spreken, schrijven en lezen van de Nederlandse taal. De resultaten van de vragenlijst maken een exacte en harde conclusie mogelijk.

Een tweede verschil tussen de onderzoeksmethoden is een verschil in focus. Doordat de vragenlijst de mogelijkheid heeft om een uitgebreid aantal variabelen te meten onder een grote groep mensen, geeft deze methode goed inzicht in de onderzoekssituatie. Een vragenlijst heeft daardoor veelal tot doel een totaaloordeel over de onderzoekssituatie te geven, waarbij een ‘overall-focus’ wordt gehanteerd. De contextual inquiry richt zich meer op aspecten van de onderzoekssituatie. In dit onderzoek zijn op voorhand een aantal onderwerpen geselecteerd waarop observaties en interviews zich hebben gericht. De contextual inquiry heeft zich onder andere gericht op de overdracht van taakinformatie, communicatie in geval van storing en communicatie tussen leidinggevende en ondergeschikte (zie ook paragraaf 4.1). De contextual inquiry geeft voornamelijk inzicht in de geselecteerde aandachtspunten en heeft niet tot doel een totaaloordeel over de totale onderzoekssituatie te geven.

Een derde verschil betreft mogelijk de validiteit van de onderzoeksmethoden. De beide onderzoeksmethoden hebben hun eigen bronnen van mogelijke vertekening van de data. Zoals in de voorgaande paragraaf werd aangegeven (paragraaf 6.2), kan ten aanzien van de contextual inquiry de vraag worden gesteld in hoeverre observaties, interviews en interpretatie van data door één onderzoeker een accurate weergave is van de werkelijkheid. Met betrekking tot de vragenlijst kan men zich afvragen in hoeverre de vragen meten wat ze zouden moeten meten en of taalproblemen zorgen voor een mogelijke vertekening. Vanwege mogelijke verschillen in datavertekening is de combinatie van beide onderzoeksmethoden een goede manier om datavertekeningen zoveel mogelijk in te dammen. De toepassing van meerdere informatiebronnen geeft een beter inzicht in de onderzoekssituatie. In de onderzoeksliteratuur wordt het gebruik van meerdere informatiebronnen aangeduid met de term ‘triangulatie’ (Swanborn, 1981).

Terugkerend naar de vraag uit de eerste alinea, kan op basis van de voorgaande alinea’s het volgende gesteld worden: wanneer voor onderzoek slechts één van de twee onderzoeksmethoden gebruikt zou worden, zouden de conclusies waarschijnlijk in grote lijnen overeenkomen met de huidige conclusies. In de details zouden er echter verschillen kunnen optreden. Complementair gebruik van de onderzoeksmethoden maakt het mogelijk om op basis van meerdere informatiebronnen inzicht te krijgen in de onderzoekssituatie. De contextual inquiry voorziet in een gedetailleerde beschrijving van de onderzoekssituatie en op basis van de vragenlijst kunnen harde conclusies worden getrokken. Bovendien kunnen de resultaten van de vragenlijst op basis van de contextual inquiry beter uitgelegd worden: aan de resultaten kan op basis van de contextual inquiry een juiste betekenis in de context worden gegeven. In het huidige onderzoek is op basis van de contextual inquiry een mogelijke verklaring gegeven voor de kleine mate van tevredenheid met de interne communicatie: de contextual inquiry maakte duidelijk dat productiemedewerkers wantrouwend reageerden op onaangekondigd bezoek. Dit werd negatief toegeschreven aan verscherpte controle vanuit het management. Productiemedewerkers hadden misschien het gevoel dat ze niet volledig op de hoogte werden gehouden. Dit zou de lage waardering van de interne communicatie kunnen verklaren.

Onderzoek van Vidich en Shapiro (1955) sluit goed aan bij de vraag of het gebruik van alleen een contextual inquiry of alleen een vragenlijst dezelfde onderzoeksresultaten zou hebben opgeleverd. De onderzoekers hebben data van participerende observatie en een vragenlijst met elkaar vergeleken. De onderzoekers stellen dat het gebruik van alleen participerende observatie leidt tot een schets van de onderzoekssituatie. Het gebruik van alleen een vragenlijst leidt tot een cijfermatige interpretatie van de situatie. De onderzoekers komen tot het oordeel dat het de voorkeur heeft participerende observatie en een vragenlijst complementair te gebruiken. Het gebruik van beide onderzoeksmethoden geeft een rijkere interpretatie van de onderzoekssituatie.

6.4 Bijdrage aan de wetenschap

Het huidige onderzoek draagt op twee punten bij aan de wetenschappelijke onderzoeksliteratuur. Allereerst is het huidige onderzoek één van de eerste onderzoeken die is uitgevoerd op de werkvloer. In het theoretisch kader werd al aangegeven dat veel onderzoek is uitgevoerd onder werknemers hoger in de organisatie. Het huidige onderzoek geeft inzicht in a) het gebruik en de waardering van communicatiemiddelen door fabrieksmedewerkers en b) in de zelfperceptie van fabrieksmedewerkers en de factoren die daarop van invloed zijn. Hierbij neemt de vraag of communicatie van invloed is op de zelfperceptie van fabrieksmedewerkers een belangrijke plaats in.

Daarnaast draagt het onderzoek bij aan inzicht in allochtone werknemers. Het is eveneens één van de weinige onderzoeken die is uitgevoerd naar de invloed van nationaliteit op communicatie en op de zelfperceptie van werknemers. Tot nu toe zijn hier slechts enkele onderzoeken naar uitgevoerd (Varona, 1996; Verkuyten, De Jong & Masson, 1993; Moch, 1980; Konar, 1981). Het onderzoek geeft inzicht in a) de invloed van nationaliteit op het gebruik en de waardering van communicatiemiddelen en b) de invloed van nationaliteit op de zelfperceptie van werknemers en factoren die daarop van invloed zijn.

Vervolgonderzoek

Het onderzoek draagt verder bij aan de wetenschap in een aantal aanbevelingen voor vervolgonderzoek. In de bespreking van de onderzoeksresultaten (paragraaf 6.1) werden terloops al een aantal aanbevelingen gegeven voor vervolgonderzoek.

Allereerst wordt aanbevolen om meer onderzoek te verrichten naar de sociale wenselijkheid in antwoorden van allochtone respondenten. In de huidige onderzoeksliteratuur is weinig inzicht in de manier waarop allochtonen zich gedragen in onderzoek. Zeker gezien de toename van allochtonen op de arbeidsmarkt verdient het aanbeveling hier onderzoek naar te doen. In de nabije toekomst zullen allochtonen steeds vaker onderdeel uitmaken van een onderzoekssituatie. Daarnaast zou onderzoek zich kunnen richten op geëigende onderzoeksmethoden voor allochtone respondenten. Onderzoek zou kunnen uitwijzen of interviews of vragenlijsten geschikte onderzoeksmethoden zijn om data onder allochtone respondenten te verzamelen.

Vervolgonderzoek zou zich verder kunnen richten op de invloed van nationaliteit op het gebruik en de beoordeling van communicatiemiddelen en de zelfperceptie van werknemers. Er is nog maar weinig bekend over het communicatiegebruik en de beoordeling van communicatiemiddelen door allochtone werknemers. Daarnaast is er weinig inzicht in de factoren die van invloed zijn op de zelfperceptie van allochtone werknemers. Onderzoek zou

zich kunnen richten op de invloed van communicatievariabelen, identificatie, commitment, werktevredenheid en perceptie van steun van leidinggevende op de zelfperceptie van allochtone werknemers. Een optie zou zijn om een replicerend onderzoek uit te voeren, waarbij een vergelijking wordt gemaakt met de huidige onderzoeksresultaten.

Tot slot wordt aanbevolen om verder onderzoek te verrichten op de werkvloer. Het onderzoek zou zich kunnen richten op het gebruik en de waardering van communicatiemiddelen door werknemers op de werkvloer. Hierover is nog maar weinig bekend. Daarnaast zou onderzoek zich kunnen richten op de zelfperceptie van werknemers op de werkvloer. Er is nog maar weinig bekend over de factoren die van invloed zijn op de zelfperceptie van werknemers op de werkvloer: bijvoorbeeld in hoeverre communicatievariabelen een rol hierin spelen.

6.5 Bijdrage aan de praktijk

De bijdrage van het onderzoek aan de praktijk bestaat in de eerste plaats uit praktische aanbevelingen voor Saturn om de effectiviteit van de interne communicatie te verbeteren (de aanbevelingen worden in hoofdstuk 7 besproken). De aanbevelingen hebben betrekking op verbetering van de communicatiemiddelen, aanpassingen in het communicatiebeleid en een mogelijke, zij het kleine, invloed die kan worden uitgeoefend via het communicatiebeleid op het commitment van productiemedewerkers bij de organisatie.

Naast de specifieke aanbevelingen die worden gegeven voor Saturn, kan het praktische belang van het onderzoek breder worden getrokken. Door de toename van allochtone werknemers op de arbeidsmarkt krijgen bedrijven steeds meer te maken met een multiculturele werkomgeving. Voor deze bedrijven kan het huidige onderzoek helpen inzicht te bieden in het communicatiegebruik en de tevredenheid over communicatie van autochtone en allochtone werknemers. Zeker wanneer het een vergelijkbare productie-omgeving betreft, kan het onderzoek aan inzicht bijdragen.

Hoofdstuk 7

Aanbevelingen

Volgend op de conclusies van het vorige hoofdstuk, worden in dit hoofdstuk aanbevelingen gegeven. De aanbevelingen worden aan de hand van de doelstellingen van het onderzoek besproken. Allereerst zal worden ingegaan op veranderingen van het communicatiebeleid ten aanzien van allochtone werknemers en tijdelijke werknemers. Vervolgens wordt ingegaan op aanbevelingen ter verbetering van de effectiviteit van communicatiemiddelen. Tot slot wordt ingegaan op de mogelijkheid tot het uitoefenen van enige invloed op commitment via communicatieparticipatie.

7.1 Aanbevelingen voor de interne communicatie van Saturn Petfood B.V.

Een allereerste aanbeveling die niet zozeer gekoppeld is aan één van de doelstellingen, is handhaving van het huidige communicatiebeleid. Gebleken is dat productiemedewerkers goed gebruik maken van de communicatiemiddelen en daarover ook in grote lijnen tevreden zijn. Naast handhaving van het huidige communicatiebeleid is het desalniettemin aan te bevelen een aantal aanpassingen in het interne communicatiebeleid te maken.

7.1.1 Aanbevelingen ten aanzien van verschillen in nationaliteit en dienstverband

Eén van de onderzoeksdoelstellingen betrof onderzoek naar de invloed van verschillen in nationaliteit en dienstverband op het gebruik en de beoordeling van communicatiemiddelen. Gezien het grote aantal allochtone werknemers en tijdelijke werknemers is deze doelstelling van belang voor verbetering van de interne communicatie. Ten aanzien van de invloed van nationaliteit en dienstverband zijn een tweetal aanbevelingen te geven:

1 Eenvoudig taalgebruik voor allochtone productiemedewerkers

Op basis van het onderzoek is een taalprobleem geconstateerd bij allochtone werknemers. De werknemers hebben moeite met het schrijven, spreken en lezen van de Nederlandse taal. Informatie voor productiemedewerkers moet in eenvoudige, begrijpelijke taal worden gecommuniceerd. Het is aan te bevelen bij alle communicatiemiddelen bewust aandacht te besteden aan woordgebruik en zinsconstructie.

2 Vergroting van gebruik van communicatiemiddelen door tijdelijke werknemers

De groep van tijdelijke werknemers is een sterk wisselende groep binnen de productiemedewerkers. Al naar gelang de productieplanning worden tijdelijke werknemers aangenomen of afgestoten. Voor een beter gebruik van communicatiemiddelen door tijdelijke werknemers, is het aan te bevelen deze werknemers beter bekend te maken met de

communicatiemiddelen. Het is een optie om dit onderdeel te maken van het inwerkprogramma. Duidelijke uitleg welke communicatiemiddelen worden gebruikt, welke informatie via welk middel wordt verstrekt, en waar de communicatiemiddelen te vinden zijn, zal een beter gebruik van communicatiemiddelen in de hand werken. Verder moet er actief op worden toegezien dat tijdelijke werknemers informatie ontvangen. Leidinggevendenden zouden hierin een rol kunnen spelen door informatie persoonlijk aan tijdelijke werknemers te verstrekken of de tijdelijke werknemers actief te wijzen op communicatiemiddelen die moeten worden geraadpleegd.

7.1.2 Aanbevelingen ten aanzien van de effectiviteit van communicatiemiddelen

Een tweede doelstelling van het onderzoek heeft betrekking op een evaluatie van de effectiviteit van de interne communicatie met de afdeling productie. Hiertoe heeft een evaluatie van de verschillende communicatiemiddelen plaatsgevonden. De resultaten ten aanzien van het gebruik en de waardering van de communicatiemiddelen laten een aantal belangrijke communicatiemiddelen zien: informatieborden, het werkoverleg, de ploegenoverdracht en werkinstructies. Het is aan te bevelen binnen het interne communicatiebeleid de aandacht te richten op deze communicatiemiddelen.

3. Actief informatie verstrekken via informatieborden

Informatieborden blijken een belangrijk middel in de communicatie met productiemedewerkers. Alle productiemedewerkers lezen de borden. Hierdoor is het een krachtig middel om informatie aan productiemedewerkers te verstrekken. Het is opnieuw aan te bevelen eenvoudig taalgebruik te hanteren: zowel autochtone als allochtone werknemers hebben moeite met het lezen van de informatieborden. Verder is het aan te bevelen de diversiteit van de onderwerpen te vergroten en met een zekere regelmaat nieuwe informatie aan te bieden. Hierdoor blijft het voor productiemedewerkers aantrekkelijk om informatieborden te lezen. Om de duidelijkheid van de borden te vergroten is het aan te bevelen op alle borden dezelfde informatie op te hangen. Het is wellicht een optie om wekelijks een korte samenvatting van het verslag van het management overleg op de informatieborden te hangen. Dit maakt de informatie voor productiemedewerkers toegankelijk, waardoor de informatie door een groter aantal productiemedewerkers wordt gelezen.

4. Regelmatig werkoverleg houden

Het werkoverleg blijkt eveneens een belangrijk communicatiemiddel. Door het gemak waarmee productiewerknemers informatie van het werkoverleg begrijpen en de grote interesse in het werkoverleg, is het een geschikt communicatiemiddel om informatie aan productiewerknemers te verstrekken. Productiewerknemers hebben bovendien een sterke voorkeur voor mondelinge communicatie. Het werkoverleg biedt tevens de mogelijkheid voor bottom-up communicatie: productiemedewerkers kunnen problemen en ideeën ter sprake brengen en voor hogere geledingen van de organisatie wordt duidelijk wat er onder de werknemers speelt. Actief informeren naar de mening van productiemedewerkers vanuit leidinggevendenden kan hiertoe bijdragen. Bovendien kan het werkoverleg als contactmoment voor leidinggevendenden met allochtone werknemers fungeren om eventuele zaken als intermediair hoger in de organisatie door te geven. Vanwege genoemde voordelen is het aan te bevelen het werkoverleg met regelmaat te houden.

5. Taakinformatie actief via ploegenoverdracht en werkinstructies verstrekken

Ploegenoverdracht en werkinstructies zijn de twee belangrijkste communicatiemiddelen voor het verstrekken van taakinformatie. Productiemedewerkers consulteren voornamelijk deze twee communicatiemiddelen voor de benodigde werkinformatie. Om het gebruik van werkinstructies te verbeteren, moeten productiemedewerkers beter bekend worden gemaakt met de mogelijkheid om werkinstructies bij de machine te kunnen inkijken en daarnaast worden gestimuleerd in het gebruik ervan. De frequentie van de ploegenoverdracht kan verhoogd worden door strikter toezicht van leidinggevenden. Voor een verbetering van de overdracht van informatie is het wellicht een idee de ploegenoverdracht schriftelijk te ondersteunen, waarbij noodzakelijke gegevens voor de overdracht worden genoteerd.

7.1.3 Aanbevelingen ten aanzien van de zelfperceptie van werknemers

Een derde doelstelling van het onderzoek betrof onderzoek naar de invloed van communicatie op de zelfperceptie van productiemedewerkers, het beeld dat medewerkers van zichzelf hebben binnen de organisatie. Hierbij speelde de vraag, of vanuit het management via het communicatiebeleid invloed kan worden uitgeoefend op de zelfperceptie van werknemers, een rol. In dit onderzoek wordt bewijs gevonden voor een relatie tussen communicatieparticipatie en commitment. De aanbeveling ten aanzien van deze doelstelling heeft dan ook betrekking op het stimuleren van communicatieparticipatie door middel van het interne communicatiebeleid.

6. Door middel van het interne communicatiebeleid enige invloed uitoefenen op de communicatieparticipatie van productiemedewerkers

Resultaten van regressie-analyse hebben een relatie aangetoond tussen communicatieparticipatie en commitment. Het blijkt dat de mate van het gebruik van communicatiemiddelen van invloed is op de mate van commitment van werknemers bij de organisatie. Een grote mate van communicatieparticipatie leidt tot een grote mate van commitment met de organisatie. Voor een hogere mate van commitment van werknemers bij de organisatie is het aan te bevelen in het communicatiebeleid aandacht te besteden aan verhoging van het gebruik van communicatiemiddelen. Hiertoe wordt verwezen naar de voorgaande aanbevelingen. Hierbij moet opgemerkt worden dat de verklaarde variantie van communicatieparticipatie als voorspeller van commitment relatief klein is. De hoeveelheid invloed die kan worden uitgeoefend op commitment zal daarmee ook gering zijn.

Referenties

- Allen, N.J., & Meyer, J.P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance, and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- Anderson, C.M., & Martin, M.M. (1995). Why employees speak to coworkers and bosses: motives, gender, and organizational satisfaction. *The Journal of Business Communication*, 32, 249-265.
- Argyle, M. (1972). *The social psychology of work*. London: The Penguin Press.
- Ashforth, B.E. (1985). Climate formation. Issues and extensions. *Academy of Management Review*, 10, 837-847.
- Ashforth, B.E. & Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review*, 14, 20-39.
- Ashforth, B.E. & Mael, F.A. (1992). Alumni and their alma mater: a partial test of the reformulated model of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior*, 13, 103-123.
- Ashforth, B.E. & Mael, F.A. (1996). Organizational identity and strategy as a context for the individual. *Advances in Strategic Management*, 13, 19-64.
- Bateman, T.S., & Strasser, S. (1984). A longitudinal analysis of the antecedents of organizational commitment. *Academy of Management Journal*, 27, 95-112.
- Beyer, H. & Holtzblatt, K. (1998). *Contextual Design. Defining Customer-Centred Systems*. San Francisco: CA Moran Kaufmann.
- Brinkman, J. *De vragenlijst*. Groningen: Wolters-Noordhoff.
- Brown, R.B. (1996). Organizational commitment: clarifying the concept and simplifying the existing construct typology. *Journal of Vocational Behavior*, 49, 230-251.
- Buchanan, B. (1974). Building organizational commitment: the socialization of managers in work organizations. *Administrative Science Quarterly*, 19, 533-546.
- Clampitt, P.G., & Downs, C.W. (1993). Employee perceptions of the relationship between communication and productivity. A field study. *The Journal of Business Communication*, 30, 5-28.
- Cook, T.D., & Campbell, D.T. (1979). *Quasi-experimentation. Design & Analysis issues for field settings*. Boston: Houghton Mifflin Company.
- Crino, M. D., & White, M.C. (1981). Satisfaction in communication. An examination of the Downs-Hazen measure. *Psychological Reports*, 49, 831-838.
- Curry, J.P., Wakefield, D.S., Price, J.L. & Mueller, C.W. (1986). On the causal ordering of job satisfaction and organizational commitment. *Academy of Management Journal*, 29, 847- 858.

- Dennis, H.S. (1974). *A theoretical and empirical study of managerial communication climate in complex organisations*. Purdue University, Ph.D. Speech.
- Dewalt, K.M. & Dewalt, B.R. (2002). *Participant observation. A guide for fieldworkers*. Walnut Creek: Altamira press.
- Dubin, R., Champoux, J.E. & Porter, L.W. (1975). Central life interests and organizational commitment of blue-collar and clerical workers. *Administrative Science Quarterly*, 20, 411-421.
- Dutton, J.E., Jane, E. & Dukerich, J.M. (1991). Keeping an eye on the mirror: the role of image and identity in organizational adaptation. *Academy of Management Journal*, 34, 517-554.
- Dutton, J.E., Dukerich, J.M., & Harquail, C.V. (1994). Organizational images and member identification. *Administrative Science Quarterly*, 39, 239-263.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S. & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71, 500-507.
- Goldhaber, G.M. (1993). *Organizational communication*. Boston: McGraw-Hill.
- Gray, J. & Laidlaw, H. (2002). Part-time employment and communication satisfaction in an Australian retail organization. *Employee Relations*, 24, 211-228.
- Gregson, T. (1990). The separate constructs of communication satisfaction and job satisfaction. *Educational and Psychological Measurement*, 50, 39-48.
- Guzley, R.M. (1992). Organizational climate and communication climate. Predictors of commitment to the organization. *Management Communication Quarterly*, 5, 379-402.
- Hargie, O., & Tourish, D. (2000). *Handbook of communication audits for organizations*. New York: Routledge
- Harris, T.C., & Locke, E.A. (1974). Replication of white-collar-blue-collar differences in sources of satisfaction and dissatisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 59, 369-370.
- Haslam, A.S. (2001). *Psychology in organizations; the social identity approach*. Sage Publications LTD, London.
- Hellreigel, D. & Slocum, J. (1974). Organizational climate: measures, research, and contingencies. *Academy of Management Journal*, 17, 255-280.
- Hofstede, G. (1991). *Allemaal andersdenkenden. Omgaan met cultuurverschillen*. Amsterdam: Uitgeverij Contact.
- Hrebiniak, L.G. & Alutto, J.G. (1972). Personal and role-related factors in the development of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 17, 555-573.

- Hughes, R.E. (1976). Self-concept and brand preference: a partial replication. *The Journal of Business*, 49, 530-540.
- Hunt, O., Tourish, D., & Owen, D.W.H. (2000). The communication experiences of education managers: identifying strengths, weaknesses and critical incidents. *The International Journal of Educational Management*, 14, 120-129.
- Jablin, F.M., Putnam, L.L., Roberts, K.H. & Porter, L.W. (1987). *Handbook of organizational communication. An interdisciplinary perspective*. Newbury Park, SAGE Publications.
- Johnson, J.D. (1998). *Organizational communication structure*. New Jersey: Ablex Publishing Corporation.
- Konar, E. (1981). Explaining racial differences in job satisfaction: a re-examination of the data. *Journal of Applied Psychology*, 66, 522-524.
- Kottke, J.L. & Sharafinski, C.E. (1988). Measuring perceived supervisory and organizational support. *Educational and Psychological Measurement*, 48, 1075-1079.
- Kreps, G.L. (1990). *Organizational communication: theory and practice*. New York: Longman.
- Larson, E.W. & Fukami, C.V. (1984). Commitment to company and union: parallel models. *Journal of Applied Psychology*, 69, 367-371.
- Middleton, K.L., & Jones, J.L. (2000). Socially desirable response sets: the impact of country culture. *Psychology & Marketing*, 17, 149-163.
- Miller, V.D., Allen, M., Casey, M.K., & Johnson, J.R. (2000). Reconsidering the organizational identification questionnaire. *Management Communication Quarterly*, 13, 626-658.
- Moch, M.K. (1980). Racial differences in job satisfaction: testing four common explanations. *Journal of Applied Psychology*, 65, 299-306.
- Mottaz, C.J. (1988). Determinants of organizational commitment. *Human Relations*, 41, 467-482.
- Muchinsky, P.M. (1977). Organizational communication: relationship to organizational climate and job satisfaction. *Academy of Management Journal*, 20, 592-607.
- Pettit, J.D., Goris, J.R., & Vaught, B.C. (1997). An examination of organizational communication as a moderator of the relationship between job performance and job satisfaction. *The Journal of Business Communication*, 34, 81-98.
- Pincus, J.D. (1986). Communication satisfaction, job satisfaction and job performance. *Human Communication Research*, 12, 395-419.
- Porter, L.W., Steers, R.M., Mowday, R.T. & Boulian, P.V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59, 603-609.

- Prince, J.B. (2001). Career opportunity and organizational attachment in a blue-collar unionized environment. *Journal of Vocational Behavior*, 63, 136-150.
- Putti, J.M., Aryee, S., & Phua, J. (1990). Communication relationship satisfaction and organizational commitment. *Group & Organization Studies*, 15, 44-52.
- Quirke, B. (1995). Internal communication. In: Hart, N.A. *Strategic public relations*. Basingstoke: Macmillan Business.
- Rhoades, L. & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: a review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87, 698-714.
- Rubin, B., Palmgreen, P. & Sypher, H.E. (1994). *Communication Research Measures. A Sourcebook*. New York: The Guilford Press.
- Shore, L.M. & Martin, H.J. (1989). Job satisfaction and organizational commitment in relation to work performance and turnover intentions. *Human Relations*, 42, 625-638.
- Shore, L.M. & Tetrick, L.E. (1991). A construct validity study of the survey of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 76, 637-643.
- Smidts, A., Pruyn, A.H., & Van Riel, C.B.M. (2001). The impact of employee communication and perceived external prestige on organizational identification. *Academy of Management Journal*, 49, 1051-1062.
- Spradley, J.P. (1980). *Participant observation*. New York: Holt, Rinehart and Winston.
- STECR, Platform Reïntegratie. (2003). *Sociaal-medische begeleiding van allochtonen*.
- Steers, R.M. (1977). Antecedents and outcomes of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 22, 46-56.
- Swanborn, P.G. (1981). *Methoden van sociaal-wetenschappelijk onderzoek*. Meppel: Boom
- Trombetta, J.J. & Rogers, D.P. (1988). Communication climate, job satisfaction and organizational commitment. The effects of information adequacy, communication openness, and decision participation. *Management Communication Quarterly*, 1, 494-514.
- Varona, F. (1996). Relationship between communication satisfaction and organizational commitment in three Guatemalan organizations. *The Journal of Business Communication*, 33, 111-140.
- Verkuyten, M., De Jong, W., & Masson, C.N. (1993). Job satisfaction among ethnic minorities in the Netherlands. *Applied Psychology: an international review*, 42, 171-189.
- Vidich, A.J., & Shapiro, G. (1955). A comparison of participant observation and survey data. *American Sociological Review*, 20, 28-33.

Welsch, H.P., & LaVan, H. (1981). Inter-relationships between organizational commitment and job characteristics, job satisfaction, professional behavior, and organizational climate. *Human Relations*, 34, 1079-1089.

Wiener, Y. (1982). Commitment in organizations. A normative view. *Academy of Management Review*, 7, 418-428.

Windahl, S., Signitzer, B.H. & Olson, J.T. (1992). *Using communication theory. An introduction to planned communication*. London: SAGE Publications.

Bijlagen

Bijlage 1: vragenlijst

Vragenlijst communicatie Saturn Petfood

Beste medewerker,

Zoals je misschien wel weet, doe ik onderzoek naar de communicatie binnen Saturn Petfood. Een tijdje geleden heb ik met enkele medewerkers meegelopen om de productie te leren kennen en te kijken hoe de communicatie verloopt. Voor de volgende stap in mijn onderzoek heb ik een vragenlijst gemaakt. Graag zou ik van je willen weten hoe tevreden je bent met de communicatie op dit moment.

Het invullen van de vragenlijst kost 20 minuten. Bij de vragen moet je steeds 1 antwoord aankruisen, tenzij er staat dat je meerdere antwoorden mag aankruisen. Bij het beantwoorden gaat het om jouw eigen mening. Er zijn geen goede of foute antwoorden!

Met de antwoorden van alle vragenlijsten ga ik bekijken hoe de communicatie binnen Saturn Petfood verbeterd kan worden. De antwoorden van de vragenlijsten zullen vertrouwelijk worden behandeld. Dat betekent dat alle vragenlijsten in mijn bezit blijven en dat Saturn Petfood alleen een verslag van de uitkomsten krijgt.

Om je te bedanken voor het invullen van de vragenlijst staat er zo meteen koffie en gebak klaar!

Alvast bedankt voor je medewerking!

Marieke Heikamp
Universiteit Twente

Deel 1 Communicatiemiddelen

Petnieuws

De volgende vragen gaan over het personeelsblad van Saturn Petfood Hattem.

1. Lees je Petnieuws?

Ja

Hoe vaak?

Ieder nummer dat uitkomt

Bijna alle nummers die uitkomen

Af en toe een nummer

→ *Ga door naar vraag 2*

Nee

Waarom niet? Niet interessant

Niet belangrijk

Te moeilijk

Anders,

.....

.....

→ *Ga door naar vraag 5*

2. Welke onderwerpen lees je in Petnieuws?

	Altijd	Vaak	Soms	Nooit	Weet niet
a. 'Van de directie'	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b. 'Even voorstellen'	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c. Nieuws van de afdeling Verkoop	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d. 'Terug in de tijd'	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e. 'Blikvanger'	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f. In dienst/uit dienst	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
g. Verjaardagen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
h. Nieuws van de personeelsvereniging	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
i. 'Wartaal'	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
j. 'Q-courant'	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
k. Special Petnieuws	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3. Wat vind je van Petnieuws?

a. <u>Interessant</u> om te lezen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b. <u>Belangrijk</u> om te lezen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4. Is er iets wat je aan Petnieuws zou willen veranderen?

Nee

Ja,

.....

.....

.....

Informatieborden

Op verschillende plaatsen in de fabriek en in de kantine hangen borden met daarop mededelingen van de directie, de personeelsvereniging en projecten. De volgende vragen gaan over deze informatieborden.

5. Lees je informatieborden?

Ja

Hoe vaak?

Dagelijks

Wekelijks

Maandelijks

→ Ga door naar vraag 6

Nee

Waarom niet?

Niet interessant

Niet belangrijk

Te moeilijk

Anders,

→ Ga door naar vraag 12

6. Waar lees je informatieborden (je mag meerdere antwoorden aankruisen)

Ingang bij sterilisatie

Koffiecorner vullen & sluiten

Koffiecorner etiketteren & verpakken

Kantine

Gang bij kantine

Tegenover het klokapparaat

7. Welke onderwerpen lees je op de informatieborden?

	Altijd	Vaak	Soms	Nooit	Weet niet
a. Mededelingen van de directie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b. Vacatures	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c. Aankondiging nieuwe werknemers bij Saturn	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d. Informatie project Tovenaar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e. Productiecijfers	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f. Informatie van de personeelsvereniging	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

8. Wat vind je van de informatieborden?

	Heel interessant	Interessant	Neutraal	Niet interessant	Helemaal niet interessant
a. <u>Interessant</u> om te lezen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b. <u>Belangrijk</u> om te lezen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c. <u>Moeilijk</u> om te lezen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

9. Vind je dat de informatieborden op goede plekken hangen?

Ja → Ga door naar vraag 11

Nee → Ga door naar vraag 10

10. Waar zou je de informatieborden willen hebben hangen?

.....
.....

11. Is er iets wat je aan de informatieborden zou willen veranderen?

Nee

Ja,

.....
.....

Werkinstructies

Voor verschillende werkzaamheden staat op papier beschreven hoe je ze moet uitvoeren. Zo staat er bijvoorbeeld beschreven hoe je machines moet borstelen. De volgende vragen gaan over deze werkinstructies.

12. Bestaan er werkinstructies voor het werk dat je doet?

Ja → *Ga door naar vraag 13*

Nee → *Ga door naar vraag 16*

13. Lees je werkinstructies?

Ja → *Ga door naar vraag 14*

Nee

Waarom niet? Niet interessant

Niet belangrijk

Te moeilijk

Anders,

.....
→ *Ga door naar vraag 16*

14. Waar lees je werkinstructies?

Hangen bij de machine

Liggen in een kastje in de fabriek

Op de computer

Anders,

15. Wat vind je van de werkinstructies?

	Heel belangrijk	Belangrijk	Neutraal	Niet belangrijk	Helemaal niet belangrijk
a. <u>Belangrijk</u> om te lezen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Heel moeilijk	Moeilijk	Neutraal	Niet moeilijk	Helemaal niet moeilijk
b. <u>Moeilijk</u> om te lezen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Heel duidelijk	Duidelijk	Neutraal	Niet duidelijk	Helemaal niet duidelijk
c. <u>Duidelijk</u> om te lezen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Werkoverleg

Eén keer in de drie maanden wordt er met iedere ploeg, de afdelingshoofden en de productie leider een overleg gehouden. De volgende vragen gaan over dit werkoverleg.

16. Wordt er met jouw ploeg werkoverleg gehouden?

- Ja → *Ga door naar vraag 17*
- Nee → *Ga door naar vraag 21*
- Niet van toepassing → *Ga door naar vraag 21*

17. Was je bij het werkoverleg aanwezig?

- Ja → *Ga door naar vraag 18*
- Nee

Waarom niet? Niet interessant

Niet belangrijk

Moeilijk te begrijpen

Anders,

.....
→ *Ga door naar vraag 21*

18. Wat vind je van het werkoverleg?

	Heel interessant	Interessant	Neutraal	Niet interessant	Helemaal niet interessant
a. <u>Interessant</u> om te houden?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Heel belangrijk	Belangrijk	Neutraal	Niet belangrijk	Helemaal niet belangrijk
b. <u>Belangrijk</u> om te houden?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Heel moeilijk	Moeilijk	Neutraal	Niet moeilijk	Helemaal niet moeilijk
c. <u>Moeilijk</u> om te begrijpen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

19. Vertel je in het werkoverleg je eigen ideeën? Nooit Soms Regelmatig Vaak Altijd

20. Is er iets wat je aan het werkoverleg zou willen veranderen?

Nee

Ja,

.....
.....

Ploegverslagen

Van iedere dienst in de productie wordt een verslag gemaakt. De ploegen, technische dienst en procestechniek beschrijven hoe de productie is gegaan en of er problemen zijn. De volgende vragen gaan over deze ploegverslagen.

21. Lees je ploegverslagen?

Ja

Hoe vaak?

Dagelijks

Wekelijks

Maandelijks

Af en toe

→ *Ga door naar vraag 22*

- Nee
- Waarom niet? Niet interessant
- Niet belangrijk
- Te moeilijk
- Anders,.....

→ Ga door naar vraag 24

22. Hoe krijg je ploegverslagen?

- Wordt uitgedeeld in een overleg
- Via e-mail
- Anders,.....

23. Wat vind je van de ploegverslagen?

	Heel interessant	Interessant	Neutraal	Niet interessant	Helemaal niet interessant
a. <u>Interessant</u> om te lezen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Heel belangrijk	Belangrijk	Neutraal	Niet belangrijk	Helemaal niet belangrijk
b. <u>Belangrijk</u> om te lezen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Heel moeilijk	Moeilijk	Neutraal	Niet moeilijk	Helemaal niet moeilijk
c. <u>Moeilijk</u> om te lezen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Verslag management overleg

Iedere week wordt er door het management van Saturn overlegd. Het verslag hiervan wordt op het interne computernetwerk van Saturn gezet. De volgende vragen gaan over het verslag van het management overleg.

24. Lees je verslagen van het management overleg?

- Ja
- Hoe vaak? Wekelijks
- Maandelijks
- Af en toe

→ Ga door naar vraag 25

- Nee
- Waarom niet? Niet interessant
- Niet belangrijk
- Te moeilijk
- Anders,

→ Ga door naar vraag 27

25. Waar lees je verslagen van het management overleg?

- Op het computernetwerk van Saturn
- Wordt uitgedeeld door leidinggevenden
- Anders,.....

26. Wat vind je van verslagen van het managementoverleg?

- | | | | | | |
|------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|------------------------------|
| | Heel
Interessant | Interessant | Neutraal | Niet
interessant | Helemaal
niet interessant |
| a. <u>Interessant</u> om te lezen? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| | Heel
belangrijk | Belangrijk | Neutraal | Niet
belangrijk | Helemaal
niet belangrijk |
| b. <u>Belangrijk</u> om te lezen? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| | Heel
moeilijk | Moeilijk | Neutraal | Niet
moeilijk | Helemaal
niet moeilijk |
| c. <u>Moeilijk</u> om te lezen? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Ploegenoverdracht

Tijdens wisseling van de ploegen is er kort overleg tussen de ploegen waarin aan elkaar wordt doorgegeven tot hoe ver de planning is gehaald en of er verder bijzonderheden zijn. De volgende vragen gaan over deze ploegenoverdracht.

27. Houd je ploegenoverdracht met de collega die
jouw werk overneemt of de collega van wie
jij het werk overneemt?

	Nooit	Soms	Regelmatig	Vaak	Altijd
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

28. Wat vind je van de ploegenoverdracht?

- | | | | | | |
|-------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|-----------------------------|
| | Heel
belangrijk | Belangrijk | Neutraal | Niet
belangrijk | Helemaal
niet belangrijk |
| a. <u>Belangrijk</u> om te houden? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| | Heel goed | Goed | Neutraal | Niet goed | Helemaal
niet goed |
| b. Gaat de overdracht <u>goed</u> ? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

29. Is er iets wat je aan de ploegenoverdracht zou willen veranderen?

- Nee
- Ja,
-
-

Voorkeur

De volgende twee vragen gaan over jouw persoonlijke voorkeur voor communicatie.

30. Stel, je hebt een idee om jouw werkplek te verbeteren. Op welke manier communiceer je dat het liefst aan je leidinggevende?

- In een gesprek
- Via de telefoon
- Via mail
- Anders,

31. Stel, je hebt een vraag aan het management van Saturn. Op welke manier stel je de vraag het liefst aan het management?

- In een gesprek
- Via de telefoon
- Via mail
- Anders,

Deel 2 Stellingen

Hieronder staan een aantal uitspraken. Bij iedere uitspraak kun je aankruisen in hoeverre je het eens bent met de uitspraak.

a. Communicatie/ informatie	Helemaal oneens	Oneens	Neutraal	Eens	Helemaal eens
32. Ik ontvang voldoende informatie om mijn werk te kunnen doen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
33. Ik word goed op de hoogte gehouden over nieuwe ontwikkelingen binnen Saturn	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
34. Informatie die ik ontvang is over het algemeen bruikbaar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
35. Ik word goed op de hoogte gehouden over hoe goed ik mijn werk doe	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
36. De informatie die ik nodig heb voor mijn werk ontvang ik op tijd	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
37. Ik krijg voldoende informatie over hoe goed Saturn als organisatie presteert	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
38. Ik krijg voldoende informatie over hoe goed mijn afdeling presteert	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
39. Het management van Saturn is geïnteresseerd in ideeën van werknemers	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
40. Mijn ideeën worden goed doorgegeven aan het management	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
41. Ik word goed op de hoogte gehouden over wat er met mijn ideeën wordt gedaan	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b. Werk	Helemaal oneens	Oneens	Neutraal	Eens	Helemaal eens
42. Ik heb plezier in mijn werk	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
43. Meestal ben ik enthousiast over mijn werk	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
44. Ik heb meer plezier in mijn werk dan mijn collega's	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
45. Ik denk er niet aan om ander werk te zoeken	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
46. Mijn werk verveelt me bijna nooit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
47. Ik ben over het algemeen tevreden met mijn werk.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c. Chef	Helemaal oneens	Oneens	Neutraal	Eens	Helemaal eens
48. Mijn chef helpt als ik problemen heb	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
49. Mijn chef wil graag weten of ik klachten heb	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
50. Mijn chef vindt het belangrijk hoe het met me gaat	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
51. Mijn chef wil mijn mening graag horen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
52. Mijn chef vindt het belangrijk dat ik plezier heb in mijn werk	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
53. Mijn chef houdt in beslissingen rekening met mij	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

d. Over Saturn Petfood

	Helemaal oneens	Oneens	Neutraal	Eens	Helemaal eens
54. Ik vind het vervelend als mensen negatief over Saturn praten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
55. Ik wil graag weten wat anderen van Saturn vinden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
56. Ik ben trots als het goed gaat met Saturn	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
57. Ik vind het fijn als iemand iets positiefs zegt over Saturn	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
58. Ik zie Saturn als één grote familie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
59. Als er een negatief bericht over Saturn in de krant zou staan, dan zou ik dat vervelend vinden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
60. Saturn is een fijne organisatie om voor te werken	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
61. Ik vind het belangrijk dat het goed gaat met Saturn	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
62. Ik zou ieder werk willen doen, zolang ik maar voor Saturn kan blijven werken	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
63. Ik ben bereid om me extra in te zetten als Saturn daar beter van wordt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

e. Werkomgeving

	Helemaal oneens	Oneens	Neutraal	Eens	Helemaal eens
64. Mijn collega's zijn eerlijk tegen mij	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
65. Ik kan goed opschieten met mijn chef	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
66. Ik heb vertrouwen in het management van Saturn	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
67. Ik praat met collega's wel eens over persoonlijke dingen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
68. Mijn chef is eerlijk tegen mij	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
69. Sommige collega's zijn goede vrienden van mij	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
70. Het management van Saturn is eerlijk tegen werknemers	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Deel 3 Algemene gegevens

71. Wat is je leeftijd?

..... jaar

72. Wat is je geslacht?

- Man
- Vrouw

73. Wat is je nationaliteit?

- Vanaf geboorte Nederlands → *Ga door naar vraag 76*
- Op latere leeftijd Nederlands geworden → *Ga door naar vraag 74*
- Anders, → *Ga door naar vraag 74*

74. Welke taal spreek je in je vrije tijd?

- Nederlands
- Andere taal,.....

75. Hoe goed is jouw Nederlands?

- | | Vloeiend | Bijna vloeiend | Met moeite | Met veel moeite |
|---------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| a. Spreken: | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| | Foutloos | Bijna foutloos | Met moeite | Met veel moeite |
| b. Schrijven: | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| | Foutloos | Bijna foutloos | Met moeite | Met veel moeite |
| c. Lezen: | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

76. Hoe lang werk je bij Saturn?

.....

77. Op welke afdeling(en) werk je? (je mag meerdere antwoorden aankruisen)

- Vleesvoorbereiding
- Vullen & Sluiten
- Sterilisatie blik
- Sterilisatie steralcon
- Etikettering blik
- Etikettering steralcon
- Magazijn
- Goederenontvangst
- Additievenkeuken
- Technische dienst
- Anders,

78. Geef je in je werk leiding aan andere werknemers?

- Ja
- Nee

79. Ben je een vaste medewerker of een uitzendkracht?

- Vaste medewerker
- Uitzendkracht