

De interne communicatietaken van medewerkers en managers: *Overeenkomsten en verschillen in kaart gebracht*



**Afstudeerscriptie voor de
masteropleiding
Communication Studies**
Universiteit Twente, Enschede
April 2013

Auteur
M.T. Otten

Afstudeercommissie
Dr. M. Van Vuuren
Dhr. N. Baas, MSc

In opdracht van
Universiteit Twente & Involve

Samenvatting

Achtergrond – Uit de praktijk komt stevast naar voren dat medewerkers een andere invulling geven aan het begrip interne communicatie en dat het onduidelijk is wie daarin wat zou moeten betekenen. Dit terwijl uit wetenschappelijk onderzoek blijkt dat rolduidelijkheid van invloed is op vele organisatie-uitkomsten. Het is daarom tijd om in kaart te brengen wat medewerkers en managers onderling van elkaar verwachten en welke interne communicatietaken en –verantwoordelijkheden zij aan zichzelf toebedelen. Uiteraard kan de visie van de organisatie op medewerkers en managers niet onbelicht blijven.

Doel – Het doel van dit onderzoek is het in kaart brengen van de onderlinge en eigen verwachtingen van medewerkers, managers en de organisatie op het gebied van interne communicatie. Dit om vervolgens te bepalen waar de organisatie medewerkers en managers kan ondersteunen bij de uitvoering van hun interne communicatietaken.

Methode – In totaal hebben 48 respondenten aan dit onderzoek meegewerkt. Deze respondenten zijn werkzaam in een onderwijsinstelling, een ziekenhuis of een verzekeringsbedrijf. Door middel van semigestructureerde kwalitatieve interviews is in kaart gebracht wat de communicatietaken van managers en medewerkers zijn. Na het beantwoorden van de interviewvragen hebben de respondenten meegedaan aan een Q-methodologisch onderzoek waarin zij de mogelijkheid kregen om 19 stellingen, die betrekking hadden op hun eigen communicatietaken, op mate van belangrijkheid te sorteren.

Resultaten – In dit onderzoek zijn twee belangrijke resultaten naar voren gekomen. Allereerst blijkt dat de respondenten niet vaak stilstaan bij hun eigen communicatietaken en –verantwoordelijkheden en hier een beperkt beeld van hebben. Daarbij hebben de respondenten een beperkt beeld van deze taken en verantwoordelijkheden. Het is hierbij belangrijk om aan te geven dat het merendeel van de respondenten het fijn vond om een keer bewust stil te staan bij de eigen en elkaars communicatietaken en –verantwoordelijkheden. Ten tweede blijkt dat de onderlinge verwachtingen tussen medewerkers, managers en de organisatie niet op elkaar zijn afgestemd. De “gap” tussen medewerkers en de organisatie is het grootst en de “gap” tussen de organisatie en managers het kleinst.

Conclusie – Uit dit onderzoek blijkt dat medewerkers en managers nog geen duidelijk beeld hebben van de verwachtingen die de organisatie aan hen stelt op het gebied van communicatie. Om medewerkers en managers binnen een organisatie (beter) in staat te stellen om hun communicatieve taken en verantwoordelijkheden uit te voeren, moet de organisatie deze taken eerst duidelijk definiëren en vervolgens opnemen in bestaande beoordelingssystemen. Pas nadat de communicatietaken zijn gedefinieerd, kan er gekeken worden bij welke taken de organisatie moet ondersteunen. Dit onderzoek biedt, op de zes thema's die betrekking hebben op de ondersteuningsbehoefte en de negen gedefinieerde communicatietaken, geen concreet beeld van de benodigde ondersteuning per communicatietaak.

Summary

Background – The definition employees give of internal communication varies a great deal in the field. In addition to that it is often unclear who is responsible for certain communication tasks. Scientific research shows that the clarity of a role affects many organizational outcomes. It is therefore time to map out what employees and managers expect from each other and to investigate which communication tasks and responsibilities they ascribe to themselves. It is at the same time critical to investigate what are the relevant communication tasks and responsibilities from an organizational point of view.

Goal – The first goal of this study is to determine if the organization can support employees and managers with the execution of their internal communication tasks. The second goal is to map out the mutual internal communication expectations between employees, managers and the organization and to investigate which communication tasks these three groups ascribe to themselves.

Method – A total of 48 respondents participated in this study. These respondents are employed in an educational institution, a hospital and an insurance company. The semi-structured qualitative interviews mapped out the main communication tasks of managers and employees. After answering the most important interview questions, the respondents participated in a Q-methodological study in which they were given the opportunity to sort 19 communication statements ranking them by importance.

Results – Two important results emerged. The first is that the respondents do not often reflect on their own communication tasks and responsibilities, the respondents have a limited view of their own communication tasks and responsibilities. The second result is that the expectations between employees, managers and the organization are not in line. The "gap" between employees and the organization is the largest and the "gap" between the organization and managers is the smallest.

Conclusion – This study shows that employees and managers do not fully understand what their organization expects from them in the field of internal communication. To enable employees and managers to carry out their communicative tasks and responsibilities within the organization, the organization first has to define these tasks and second include these tasks in existing assessment/evaluation systems. This study provides an overview of nine common communication tasks and gives an insight in the general need to support them.

Voorwoord

Na een afstudeerperiode van meer dan een jaar ligt hier mijn scriptie ter afronding van mijn masteropleiding Communication Studies aan de Universiteit Twente. Met een goed gevoel kijk ik terug op een uitdagende en leerzame periode.

Bij Involve kreeg ik 1 maart 2012 de mogelijkheid om een afstudeeronderzoek uit te voeren naar de ondersteuningsbehoefte van medewerkers en managers bij de uitvoering van hun communicatietaken. Een actueel onderwerp dat mij, door mijn affiniteit met interne communicatie, zeer aansprak. Daarnaast bood deze afstudeeropdracht mij de mogelijkheid om wetenschappelijk onderzoek te combineren met de praktijk en ervaring op te doen binnen een communicatieadviesbureau. De keuze om een jaar lang extern bij een bedrijf af te studeren in combinatie met een stage was voor mij daarom snel gemaakt. De samenwerking heeft geleid tot een vruchtbaar eindresultaat: mijn afstuderen. Ik wil graag Involve bedanken, in het bijzonder Ilse van Ravenstein, voor de kans die zij mij hebben geboden. Ik heb in een korte tijd veel geleerd en een fijne band opgebouwd met alle collega's. Ik ga de bureaudagen in Nijmegen in ieder geval missen! Graag wil ik ook Assia Sand, collega bij Involve en mijn tweede codeur, bedanken voor de brainstormsessies om mijn codeboek te optimaliseren.

Uiteraard wil ik ook mijn eerste begeleider van de Universiteit Twente, Mark van Vuuren, bedanken. Mark kon mij telkens weer voorzien van deskundig advies, zodat ik weer vol goede moed verder met mijn scriptie aan de slag kon. Mijn tweede begeleider Niels Baas heeft ervoor gezorgd dat de puntjes op de 'i' zijn gezet.

Dit onderzoek had uiteraard niet tot stand kunnen komen zonder de medewerking van de drie organisaties: het ziekenhuis, de onderwijsinstelling en het verzekeringsbedrijf. Ik wil in het bijzonder de communicatieadviseurs bedanken voor het werven en selecteren van de interviewkandidaten. Uiteraard wil ik ook uitgebreid de tijd nemen om alle 48 interviewkandidaten te bedanken voor de tijd die zij hebben genomen om mij te woord te staan. Ik heb de kans gehad om bij drie fantastische organisaties binnen te kijken en de vele gesprekken hebben mij zeer geïnspireerd. Mijn dank gaat ook uit naar Vladimir Tichelaar en Jordi Vondervoort, want zij hebben de tijd genomen om het interview samen met mij te pre-testen.

Ik wil graag Nadja van Kessel, Floor Altena, Soleil van den Berg bedanken voor hun motiverende toespraken, de gezamenlijke studie uren en het doorlezen van mijn scriptie. Uiteraard mag ik ook de dames van de Eetclub niet vergeten: Karlijn Lenderink, Nienke Klein Langenhorst, Annabel van Vijfeijken en Wieke Vosman. Onze wekelijkse etentje zorgden niet alleen voor ontspanning, maar leverden ook veel bruikbare ideeën op.

Mijn zus en beste vriendin verdient haar eigen alinea in dit dankwoord. Op afstand is zij mijn sparringpartner geweest en stond zij, hoe druk ze het zelf ook had, altijd voor mij klaar. Natuurlijk mag ik haar bijdrage bij het uitwerken van de interviews en het nalezen van mijn scriptie niet vergeten.

Ook wil ik graag mijn vriend Nicola Paolucci, steun en toeverlaat, bedanken voor de vele ‘pep talks’ als ik het even niet meer zag zitten. Tot slot wil ik graag mijn ouders, Harrie en Tanja Otten, bedanken de vele warme maaltijden en hun oneindige vertrouwen in mij.

Marissa Otten

Amsterdam, mei 2013

Inhoudsopgave

Samenvatting.....	1
Summary.....	2
Voorwoord.....	3
Inhoudsopgave.....	5
1. Introductie	7
1.1 Inleiding	7
1.2 Aanleiding.....	7
1.3 Leeswijzer	8
2. Theoretisch kader.....	9
2.1 Definitie van een rol.....	9
2.2 Standaard en aanvullend rolgedrag.....	9
2.3 Rolontwikkeling.....	10
2.4 Organisatiesocialisatieproces	12
2.4.1 Informatiebehoefte.	14
2.4 Onderzoeksvragen.....	15
3. Methode.....	17
3.1 Procedure	17
3.1.1 Interviews.	17
3.1.2 Q-methodologisch onderzoek.	18
3.2 Steekproef	18
3.3 Materialen	19
3.3.1 Totstandkoming vragenlijst.....	19
3.3.2 Opbouw interview.....	20
3.3.2 Uniformiteit vragenlijst.....	21
3.3.3 Totstandkoming Q-sort.	21
3.3.4 Totstandkoming Codeboek.	21
4. Algemene resultaten.....	23
4.1 Communicatietaken	23
4.2 Ondersteuningsbehoefte.....	26
5. Interview resultaten managers.....	28
5.1 Verwachtingen van de organisatie over managers.....	28
5.2 Verwachtingen van medewerkers over managers.....	29
5.3 Zelfbeeld managers	30

5.4 Overeenkomsten en verschillen in onderlinge verwachtingen over managers	32
6. Interview resultaten medewerkers	33
6.1 Verwachtingen van de organisatie over medewerkers.....	33
6.2 Verwachtingen van managers over medewerkers.....	34
6.3 Zelfbeeld medewerkers	35
6.4 Overeenkomsten in onderlinge verwachtingen over medewerkers	37
7. Resultaten Q-sort methode.....	38
7.1 Ordenen van communicatietaken voor managers.....	38
7.1.1 Visie A managers: verkondigers	38
7.1.2 Visie B managers: ondersteuners	40
7.1.3 Visie C managers: contact makers	42
7.2 Overeenkomsten Q-sorts managers	44
7.3 Ordenen van communicatietaken voor medewerkers	45
7.3.1 Visie A medewerkers: bureaucraten	45
7.3.2 Visie B medewerkers: coaches	47
7.3.3 Visie C medewerkers: vertalers.....	49
7.4 Overeenkomsten Q-sorts medewerkers	51
8. Conclusie en discussie	53
8.1 Belangrijkste bevindingen	53
8.1.1 Algemeen.	53
8.1.2 Verwachtingen over de communicatietaken van medewerkers.	55
8.1.3 Verwachtingen over de communicatietaken van managers.	55
8.1.4 Vergelijking medewerkers en managers.	55
8.1.5 Keuze vrijheid.	56
8.1.6 Samenvattend.	57
8.2 Beperkingen en suggesties voor verder onderzoek.....	58
8.3 Aanbevelingen voor de praktijk.....	60
Referenties	61
Bijlage I Gesprekshandleiding.....	64
Bijlage II Codeboek communicatietaken.....	93
Bijlage III Interviewscript.....	99
Bijlage IV Q-sort Stellingen	111

1. Introductie

In deze introductie wordt in het kort de in- en aanleiding van dit onderzoek besproken. De leeswijzer geeft weer uit welke onderdelen deze scriptie is opgebouwd.

1.1 Inleiding

Giltsdorf (1998) stelt dat organisaties moeten onderzoeken hoe medewerkers op dit moment de communicatieregels leren. Wanneer medewerkers hun werkomgeving namelijk snel en accuraat begrijpen, kunnen fouten worden gereduceerd ten behoeve van de effectiviteit en winstgevendheid van de organisatie (Giltsdorf, 1998). Opvallend is dat organisaties hun interne communicatiebeleid verschillend managen. Sommige organisaties geven medewerkers uitstekende begeleiding over hoe zij verwacht worden te communiceren, terwijl andere organisaties weinig tot geen begeleiding geven (Giltsdorf, 1998).

Het verschaffen van duidelijkheid over de rolinvulling van medewerkers binnen een organisatie mag niet onderschat worden. Zo blijkt in het meta-analytische onderzoek van Bauer, Bodner, Erdogan, Truxillo en Tucker (2007) naar organisatiesocialisatie dat duidelijkheid over de rol van medewerkers van invloed is op de volgende organisatie-uitkomsten: prestatie, baantevredenheid, organisatie verbintenis en intentie om te blijven. Wanneer organisaties hun (nieuwe) medewerkers niet voldoende duidelijkheid geven over de door hun uit te voeren taken dan kan dit leiden tot een hoger personeelsverloop (Griffeth & Horn, 2001; Jakisoorai & Nurmi, 2009, geciteerd in De Vos & Freese, 2011).

Opvallend is dat in de literatuur voornamelijk gekeken wordt naar de cruciale rol van managers en communicatieprofessionals binnen het interne communicatieproces (Ruck & Welch, 2011). In dit onderzoek staat daarom de vraag centraal: *hoe kunnen medewerkers binnen een organisatie (beter) in staat gesteld worden om hun communicatieve taken en verantwoordelijkheden in te vullen passend bij de verwachtingen vanuit de organisatie?*

Kortom, hoe kunnen medewerkers/managers hun communicatierol beter uitoefenen? Om deze vraag te beantwoorden moet allereerst in kaart worden gebracht wat de communicatietaken en –verantwoordelijkheden van medewerkers en managers precies zijn. Vervolgens kan er per taak gekeken worden waar de organisatie de medewerkers en managers moet ondersteunen.

1.2 Aanleiding

In de afgelopen jaren heeft Involve bij uiteenlopende organisaties Interne Communicatie (IC) audits uitgevoerd. Hier kwam stevast in naar voren dat medewerkers een andere invulling geven aan het begrip ‘interne communicatie’ en dat het onduidelijk is wie daarin wat zou moeten betekenen. Het blijkt dat mensen naar eigen inzicht (en eer en geweten) invulling geven aan het communicatieaspect van hun functie.

Medewerkers hebben onderling veel verwachtingen op het gebied van interne communicatie. Zelden zijn deze verwachtingen gezamenlijk bepaald of voor iedereen

duidelijk. Dit is wel nodig, want volgens Van Ravenstein en Kok zijn de onderlinge verwachtingen op het gebied van interne communicatie niet universeel (2011). Verwachtingen verschillen per organisatie en zijn afhankelijk van de besturing van de organisatie, de functie-invulling en de oriëntaties van individuen. Met behulp van dit onderzoek kan Involve wetenschappelijk toetsen of hun veronderstelling klopt dat de verwachtingen tussen de organisatie, managers en medewerkers op het gebied van interne communicatie niet goed op elkaar zijn afgestemd. Deze veronderstelling is gebaseerd op jarenlange praktijkervaringen.

Duidelijke instructies van hoe medewerkers de al dan niet vastgelegde communicatietaken en –verantwoordelijkheden moeten uitvoeren ontbreekt vaak. Daarnaast bieden organisaties zelden gerichte ondersteuning aan om medewerkers te ondersteunen bij de uitvoering van hun communicatietaken. Er wordt namelijk verondersteld dat mensen het zelf wel kunnen en geen ondersteuning nodig hebben bij de uitvoering van hun communicatietaken. Organisaties zijn bereid om hier verandering in aan te brengen. Binnen het ziekenhuis, de verzekeringsinstelling en de onderwijsinstelling is het aanbieden van gerichte ondersteuning bij de uitvoering van de interne communicatietaken een actueel onderwerp en mede daarom waren deze organisaties bereid om aan dit onderzoek mee te werken.

In de ideale organisatie zijn alle medewerkers bewust van hun rol in de interne communicatie en zijn ze in staat om deze rol probleemloos uit te voeren. Helaas is de werkelijkheid anders en een stuk complexer. Om toch dichterbij dit ‘ideale plaatje’ te komen is het belangrijk om de opgedane praktijkervaring van Involve wetenschappelijk te toetsen en de verschillen expliciet te benoemen. Dit doen we door eerst te kijken in hoeverre de onderlinge verwachtingen tussen de organisatie, managers en medewerkers op het gebied van interne communicatie op elkaar aansluiten. Vervolgens wordt er gekeken bij welke taken medewerkers en managers ondersteuning nodig hebben.

1.3 Leeswijzer

Dit rapport is opgebouwd uit een aantal verschillende onderdelen. Als eerste is er het ‘Theoretisch kader’ waar wordt ingegaan op de bestaande literatuur over (a) de definitie van een rol, (b) rolontwikkeling en (c) het organisatiesocialisatieproces. Op basis van deze literatuur is er een hoofdvraag met bijbehorende deelvragen opgesteld. Hierna volgt het hoofdstuk ‘Methode’, waarin het onderzoeksdesign en de procedure van het onderzoek toegelicht worden. Daarnaast wordt ingegaan op de vorming van de steekproef en de totstandkoming van de onderzoeksmaterialen. Vervolgens worden de resultaten van dit onderzoek beschreven in hoofdstuk vier tot en met zeven. Uiteindelijk wordt er in het laatste hoofdstuk ‘Conclusie en discussie’ ingegaan op de conclusies van dit onderzoek en zullen de resultaten bediscussieerd worden. In dit hoofdstuk wordt ook nog ingegaan op de beperkingen van dit onderzoek, de suggesties voor verder onderzoek en de aanbevelingen voor de praktijk.

2. Theoretisch kader

In dit onderzoek ligt de nadruk op rolduidelijkheid, omdat er wordt nagegaan hoe de door de organisatie vastgestelde communicatietaken en –verantwoordelijkheden worden geïnterpreteerd door managers en medewerkers en wat zij onderling van elkaar verwachten. Allereerst wordt uitgelegd wat er onder een ‘rol’ wordt verstaan om vervolgens de ontwikkeling van een rol toe te lichten. Ten slotte wordt er aandacht besteedt aan het organisatiesocialisatieproces.

2.1 Definitie van een rol

Een rol beschrijft een specifieke gedragsvorm die geassocieerd wordt met een bepaalde taak; deze zijn oorspronkelijk ontstaan uit taakvereisten (Katz & Kahn, 1966). Eén van de eerste bruikbare definities van rollen van medewerkers dateert uit 1983. Zurcher (1983, p.11, geciteerd in Miller, Joseph & Apker, 2000) definieert een rol als volgt: *“het verwachte gedrag van individuen die specifieke sociale categorieën innemen”* en *“gedragsverwachtingen voor wat een persoon ‘hoort’ te doen”*. In deze definitie wordt vooral de verwachting betreffende het gedrag benadrukt. Directe collega’s hebben ook invloed op de roldefiniëring, volgens Katz en Kahn (1966) komt dit doordat collega’s zowel direct als indirect instructies geven. Denk hierbij bijvoorbeeld aan het moment waarop een leidinggevende met een medewerker communiceert wat de functievereisten zijn (direct) of wanneer een collega bewondering uitspreekt voor bepaald gedrag (indirect). Kortom, de invloed van directe collega’s, zoals leidinggevendenden, mag bij het vaststellen van een rol niet worden onderschat.

Een welbekende opvatting binnen de communicatieliteratuur is dat medewerkers net zoals acteurs in een voorstelling een bepaalde rol op zich nemen. Ashforth, Kulik en Tomiuk (2008, p.8) geven hiervan een mooi voorbeeld met in de hoofdrol agenten: *“de agenten trekken hun bijpassende kostuums aan (kleding), verschijnen op het toneel (treedt het servicegebied binnen) en improviseert mogelijk met de hulp van andere acteurs en rekwisieten rondom het voorhanden liggende manuscript”*. Het manuscript kan in deze zin worden opgevat als het functieprofiel of de binnen de organisatie geldende systemen en procedures. Graen (1976, geciteerd in Miller, 2006) stelt zelfs dat medewerkers hun werk alleen kunnen uitvoeren door middel van rollen. Kortom, organisaties moeten het vaststellen en definiëren van een rol zeer serieus nemen, omdat medewerkers anders niet in staat zijn om hun functie (goed) uit te kunnen oefenen. De organisatie moet hierbij in ogenschouw nemen dat een rol geen vast gegeven is, maar continu in proces is.

2.2 Standaard en aanvullend rolgedrag.

Een rol is een complex gegeven. In de organisatirol die een medewerker vervult kan volgens Morrison (1994) onderscheid worden gemaakt tussen ‘in-role’ en ‘extra-role’ gedrag, voortaan standaard en aanvullend rolgedrag genoemd. Aanvullend rolgedrag wordt in de literatuur ook wel ‘organizational citizenship behavior (OCB)’ genoemd en kenmerkt zich

door extra inspanningen die een medewerker verricht uit naam van de organisatie. Standaard rolgedrag daarentegen wordt gekenmerkt door gedrag dat onderdeel uitmaakt van het werk en omschreven staat in de functiebeschrijving. De grens tussen standaard en aanvullend rolgedrag verschilt volgens Morrison (1994) per medewerker. Het blijkt dat leidinggevers vaak bepalen welke taken “standaard” en “aanvullend” zijn.

In het onderzoek van Morrison (1994) blijkt dat de grens tussen standaard en aanvullend rolgedrag ook binnen organisaties slecht gedefinieerd is. Zowel medewerkers onderling als tussen leidinggevende en medewerkers is er een verschil in opvatting. Niet verwonderlijk dat Van Ravenstein en Kok (2011) merken op dat het voor veel medewerkers in de praktijk onduidelijk is wat er binnen hun functie van hun wordt verwacht. Een medewerker kan zijn rol alleen goed uitvoeren wanneer zijn rolidentiteit goed met hem is gecommuniceerd. Onder rolidentiteit worden de doelen, waarden, overtuigingen, normen, interactie stijlen en tijdschema's bedoeld die geassocieerd worden met de rol (Ashforth, Kreiner en Fugate, 2000, geciteerd in Ashforth e.a., 2008). De manier waarop een professional zijn eigen rolidentiteit ziet, is centraal voor de manier waarop hij werksituaties interpreteert en de manier van handelen gedurende deze werksituaties (Pratt, Rockmann & Kaufmann, 2006, geciteerd in Chreim, Williams & Hinings, 2007).

De ondersteuning vanuit de organisatie bij de uitvoering van de communicatietaken en – verantwoordelijkheden verschilt in iedere organisatie. Sommige organisaties geven medewerkers namelijk uitstekende begeleiding over hoe zij verwacht worden te communiceren, terwijl andere organisaties weinig tot geen begeleiding geven (Gilsdorf, 1998). In het onderzoek van Gilsdorf (1998) blijkt dat in 20% van de gevallen expliciete regels zouden helpen bij het oplossen van communicatieproblemen. Dit betekent dat managers hun eigen communicatieverwachtingen moeten analyseren en duidelijk moeten toelichten. Organisaties moeten dus eerst hun eigen boodschap over “hoe communiceren wij hier” bestuderen. Vervolgens moet het versturen van een consistente, werkbare boodschap over de communicatie verwachtingen binnen organisaties worden benadrukt.

2.3 Rolontwikkeling

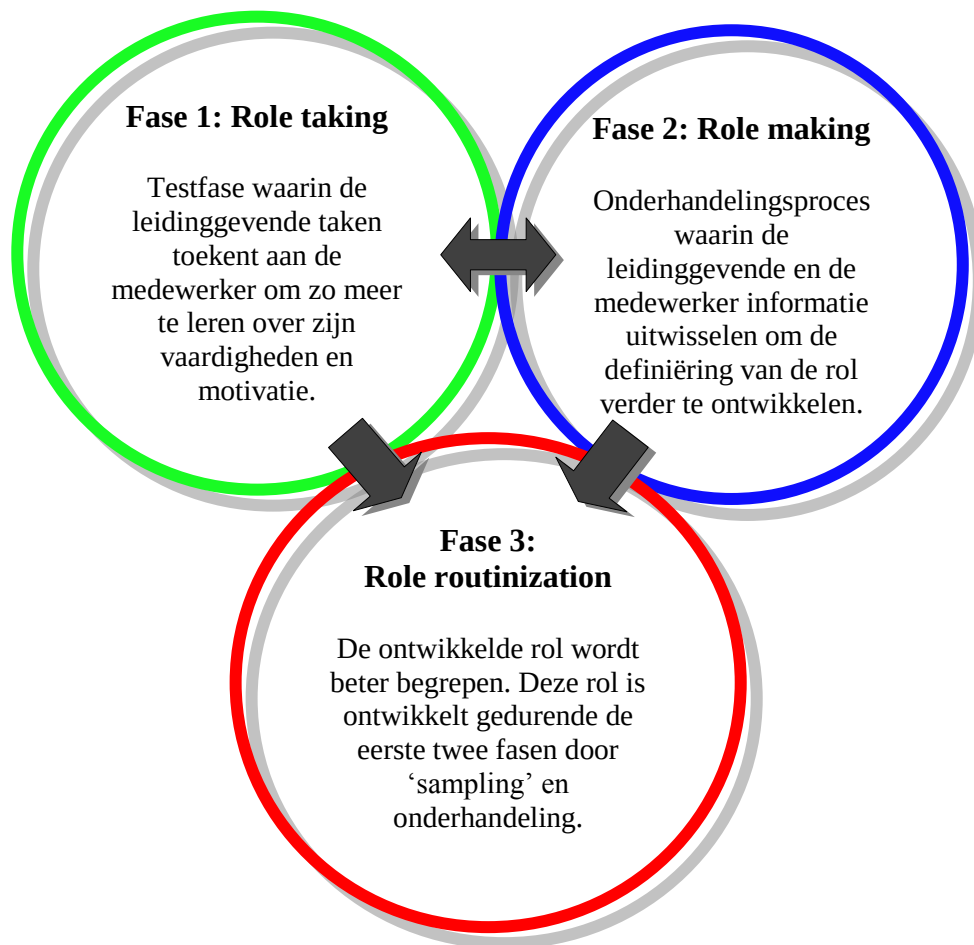
De ontwikkeling van de rol van een medewerker/manager is een continu proces. Een proces van reproductie en transformatie. Dit is echter een versimpelde weergave van de realiteit, want de relatie tussen de leidinggevende en zijn ondergeschikten maakt het rolontwikkelingsproces complex. Volgens Grean (1967, geciteerd in Miller, 2006) is de onderlinge relatie tussen de leidinggevende en zijn ondergeschikten zelfs cruciaal voor het rolontwikkelingsproces. De relatie tussen medewerkers en leidinggevers wordt belicht in de Leader-Member Exchange (LMX). Deze theorie gaat dieper in op het rolontwikkelingsproces en neemt de interactie tussen leidinggevers en medewerkers in ogenschouw. Volgens de LMX bestaat het rolontwikkelingsproces uit drie aan elkaar gerelateerde fasen, namelijk: role taking, role making en role routinization. Een versimpelde, aangepaste versie van het model is weergegeven in figuur 1.

In de eerste fase genaamd ‘role taking’ stelt de leidinggevende volgens Miller (2006) de talenten, vaardigheden en beweegredenen van de medewerker op de proef door verscheidene werkzaamheden te delegeren. Scandura en Pellegrini (2008) merken hierbij op dat medewerkers tijdens de uitvoering van deze werkzaamheden beoordeeld worden op hun gedrag en prestaties. Het creëren van consistent gedrag staat in deze fase centraal. Gedrag is consistent wanneer het pas binnen een verkregen rol. Een ouder die het ene moment zijn kind streng aanspreekt en het andere moment zijn kind de hemel in prijst wordt volgens Turner (1962) als consistent beoordeeld, omdat deze uitingen onder passende omstandigheden behoren tot dezelfde ouderschapsrol. Hetzelfde geldt voor de gedragsuitingen van medewerkers en managers. Een manager die een medewerker corrigeert/bijstuurt in zijn werkzaamheden en vervolgens een promotie aanbiedt, is in zijn rol als leidinggevende consistent.

In de tweede fase ‘role making’ probeert de medewerker de aard van de rol en de wijze waarop deze wordt vastgesteld te beïnvloeden (Miller, 2006). Het is afhankelijk van een organisatiestructuur in hoeverre role-making tot zijn recht komt. Zo stelt Turner (1962) dat militaire en bureaucratische instanties een verwrongen voorbeeld geven van het role-taking fenomeen. De formele regelsystemen beperken immers de vrije operatie van het role-making proces en zijn repertoire en maakt rolgrenzen rigide (Turner, 1962). Kenmerkend aan deze fase is dat de relatie tussen de leidinggevende en de medewerker wordt versterkt. Zo worden medewerkers worden door hun leidinggevende “vrijgelaten” bij de uitvoering van hun werkzaamheden.

De laatste fase vertegenwoordigt het moment waarop de rol van de medewerker en de verwachtingen opgesteld door de leidinggevende door beide partijen goed worden begrepen (Miller, 2006). Dit betekent echter niet dat een rol in de derde fase volledig vast staat. Zo stelt Feldman (2000) dat routines aan verandering onderhevig zijn en soms zelfs de basis zijn voor verandering.

Kortom, de onderlinge relatie tussen (nieuwe) medewerkers en leidinggevend en is een cruciaal element voor de vormgeving van (communicatie) rollen. Bestaande communicatietheorieën over socialisatie of aanpassing benadrukken vaak individualisatie of socialisatie en adresseren niet de wisselwerking tussen deze twee elementen (Bullis, 1993, geciteerd in Scott & Meyers, 2010). Het belichten van deze wisselwerking is van belang, omdat individuele acties niet verklaard kunnen worden zonder de sociale structuren die acties met hulpmiddelen ondersteunen en beperken door regels (McPhee & Zaug, 2000). Daarnaast vormen en transformeren medewerkers structuren door met elkaar te communiceren. Jian (2007) benoemt managers en medewerkers daarom tot zogeheten ‘change agents’.



Figuur 1. Leader-Member Exchange rolontwikkelingsproces. Uit Miller, 2006, Belmont: Thomson Higher Education.

Het Leader-Member Exchange model vormt een goede basis voor de analyse van de totstandkoming van de communicatierol van medewerkers, omdat dit model uitgaat van een interactieve relatie tussen medewerkers en leidinggevenden. Managers geven instructies aan medewerkers (role-taking) en de medewerkers volgen deze instructies op binnen een bepaalde bewegingsvrijheid (role-making). Door het herdefiniëren en aanpassen van instructies beïnvloeden medewerkers volgens Feenberg (1991, geciteerd in Jian, 2007) de activiteiten van managers.

2.4 Organisatiesocialisatieproces

De LMX theorie vormt de theoretische basis voor de manier waarop medewerkers/managers in interactie met hun leidinggevende hun communicatierol en de daarbij behorende verantwoordelijkheden en taken vormgeven. Aangezien de interactie tussen een medewerker en manager gestalte krijgt bij aanvang in een organisatie wordt het organisatiesocialisatieproces toegelicht.

Wanneer medewerkers een nieuwe baan aangeboden krijgen, moeten zij onder andere bekend worden met de gangbare procedures en systemen binnen de desbetreffende organisatie. Het is dan ook niet verwonderlijk dat er in de literatuur gesproken wordt over een organisatiesocialisatieproces. Volgens Bauer e.a. (2007) refereert het begrip organisatiesocialisatie naar het proces waarbinnen medewerkers een transitie ondergaan van buitenstaander naar insider. Het bestuderen van nieuwkomers in een organisatie is volgens Miller en Jablin (1991) vooral interessant, omdat zij gestuurd worden door een verhoogde mate van onzekerheid dat ertoe leidt dat zij (1) bewust zijn van de te leren waarden en gedragingen en (2) vaak denken aan wat zij niet weten en vaak niet weten hoe zij de gewenste informatie moeten bemachtigen.

Het organisatiesocialisatieproces kan worden onderverdeeld in drie fasen, namelijk: *anticiperende socialisatie*, *ontmoeting* en *metamorfose*. Volgens Van Maanen (1975, geciteerd in Miller, 2006) vindt anticiperende socialisatie plaats voordat een medewerker in een organisatie komt te werken. Hierbij kan gedacht worden aan het beeld dat een recruiter van de organisatie schept tijdens een interview, berichten over de organisatie in de media en de organisatiewebsite. Tijdens de ontmoetingsfase leert een medewerker meer over de organisatiecultuur en de te vervullen rol (Miller, 2006). De laatste fase, genaamd metamorfose, vindt plaats wanneer een medewerker onderdeel begint uit te maken van de organisatie en niet meer wordt gezien als buitenstaander. Jablin en Krone (1987, p.713, geciteerd in Miller, 2006) beschrijven deze fase als volgt: “*de nieuweling wordt een geaccepteerde, deelnemende medewerker van de organisatie door het aanleren en/of aanpassen van (nieuwe) houdingen en gedrag.*”

In de literatuur wordt gesproken over verschillende factoren die het socialisatieproces van nieuwe medewerkers beïnvloeden. Gebaseerd op het werk van Feldman in 1981 onderscheiden Bauer e.a (2007) drie belangrijke indicatoren van de mate waarin nieuwkomers zichzelf aan de organisatie aanpassen, namelijk: *rolduidelijkheid*, *zelfredzaamheid* en *sociale acceptatie*. De eerste indicator (rolduidelijkheid) verwijst naar de mate waarin medewerkers begrijpen welke taken zij moeten uitvoeren en welke taken de prioriteit hebben binnen een bepaald tijdsbestek. De tweede indicator (zelfredzaamheid) verwijst naar het leren van taken gerelateerd aan de nieuwe functie en het verkrijgen van zelfvertrouwen binnen de functie. De laatste indicator (sociale acceptatie) verwijst naar de mate waarin medewerkers zichzelf geaccepteerd voelen binnen de organisatie en het idee hebben dat collega's hen aardig vinden. De laatste indicator wordt ook wel ‘aanpassing aan de groep genoemd’.

Kortom, het organisatiesocialisatieproces bestaat uit drie fasen (anticiperende socialisatie, ontmoeting en metamorfose) die beïnvloed worden door drie factoren (rolduidelijkheid, zelfredzaamheid en sociale acceptatie). Voor dit onderzoek is het met name belangrijk om na te gaan in hoeverre medewerkers en managers weten welke taken en verantwoordelijkheden zij moeten uitvoeren op het gebied van interne communicatie, ofwel de mate van rolduidelijkheid. Daarom wordt in de volgende subparagraaf toegelicht in welke

informatiebehoefte de organisatie moet voorzien, zodat medewerkers en managers weten welke (communicatie)taken zij moeten uitvoeren.

2.4.1 Informatiebehoefte. Om het organisatiesocialisatieproces van een medewerker vloeiend te laten verlopen, moet een organisatie ten eerste voorzien in rolgerelateerde informatie en ten tweede informatie verschaffen over de organisatiecultuur. Wanneer een organisatie gedurende de ontmoetingsfase niet voorziet in de informatiebehoefte van zijn (nieuwe) medewerker dan is het logisch om vast te stellen dat dit het organisatiesocialisatieproces van deze medewerker belemmert. De eerste vorm van informatie, rolgerelateerde informatie, omvat volgens Miller (2006) alle informatie, vaardigheden, procedures en regels die een medewerker moet begrijpen om zijn baan goed te kunnen uitvoeren. In theorie moet verspreiding van deze informatie vrij simpel verlopen. Een voorbeeld van rolgerelateerde informatie is wanneer een secretaresse moet leren omgaan met het tekstverwerkingsprogramma dat binnen de organisatie wordt gebruikt. Communicatie over rolgerelateerde informatie kan zowel formeel als informeel verlopen en kan zowel persoonlijke als algemene informatie bevatten (Falcione & Wilson, 1988, geciteerd in Miller, 2006).

Het verschaffen van rolgerelateerde informatie aan medewerkers binnen een organisatie mag niet onderschat worden. Zo blijkt in het meta-analytische onderzoek van Bauer e.a. (2007) naar organisatiesocialisatie dat duidelijkheid over de rol van medewerkers van invloed is op de volgende organisatie-uitkomsten: prestatie, baantevredenheid, organisatie verbintenis en intentie om te blijven. Wanneer organisaties hun (nieuwe) medewerkers niet voldoende duidelijkheid geven over de door hun uit te voeren taken dan kan dit leiden tot een hoger personeelsverloop (Griffeth & Horn, 2001; Jakisoorai & Nurmi, 2009, geciteerd in De Vos & Frees, 2011). Onduidelijkheid op het gebied van communicatie kan volgens DiMicci, Millen, Geyer, Dugan, Brownholtz en Muller (2008) er ook toe leiden dat kritische communicatie en informatie buiten de organisatie beschikbaar zijn. Immers, duidelijke regels over de communicatie ontbreken.

Leidinggevend en collega's zijn verantwoordelijk voor het verspreiden van rolgerelateerde informatie aan nieuwe collega's. In de praktijk blijkt dat verkregen informatie door de nieuwe medewerkers regelmatig als ontoereikend wordt beoordeeld; vandaar dat zij regelmatig een hoog niveau van onzekerheid ervaren (Jablin, 1982, Louis, 1980; Salancik & Pfeffer, 1987, geciteerd in Miller e.a., 1991). Volgens Miller e.a. (1991) liggen er verschillende oorzaken te gronde aan de ervaren onzekerheid bij nieuwe medewerkers, bijvoorbeeld: onjuistheden in de aard en omvang van de gepresenteerde informatie of het onvermogen van de nieuwe medewerker om de verkregen informatie juist te interpreteren. Medewerkers worden daarom volgens Katz (1985, p. 122, geciteerd in Miller en Jablin, 1991) vaak geadviseerd om zelf de benodigde informatie en hulp te zoeken om zo hun werk effectief uit te voeren en niet te wachten totdat de baas hen voorziet in deze informatie.

De tweede vorm van informatie waarin een organisatie moet voorzien, is informatie over de organisatiecultuur. Het verschaffen van informatie over de organisatiecultuur is een stuk problematischer. Een belangrijke oorzaak hiervan is dat er binnen een organisatie gesproken

kan worden van verschillende culturen (Louis, 1980, geciteerd in Miller, 2006). Denk hierbij aan de verschillende culturen op de diverse afdelingen binnen één organisatie.

Het leren van een organisatiecultuur is voor velen erg complex (Miller, 2006). Stohl (1986, geciteerd in Miller, 2006) ontdekte dat socialisatie optreedt door de communicatie van “gedenkwaardige boodschappen” – verhalen en culturele waarden die de medewerkers bijblijven gedurende hun werk. In een organisatie met een sterke cultuur is het waarschijnlijker dat medewerkers begrijpen wat de organisatie op het gebied van communicatie van hen verwacht (Gilsdorf, 1998). Deal en Kennedy (1982, geciteerd in Gilsdorf, 1998) definiëren een sterke cultuur als “de manier waarop we dingen doen hier”.

De mate van ondersteuning bij de uitvoering van de communicatietaken en – verantwoordelijkheden van managers en medewerkers verschilt in iedere organisatie en daarom is het tijd om na te gaan welke (basis)taken medewerkers en managers op het gebied van communicatie in ieder geval moeten uitvoeren. Dit om vervolgens te kunnen bepalen bij welke communicatietaken en –verantwoordelijkheden managers en medewerkers ondersteuning nodig hebben.

2.4 Onderzoeksvragen

De vraag die in dit onderzoek centraal staat is:

Hoe kunnen medewerkers binnen een organisatie (beter) in staat gesteld worden om hun communicatieve taken en verantwoordelijkheden in te vullen passend bij de verwachtingen vanuit de organisatie?

De organisatie wordt in dit onderzoek vertegenwoordigd door de visie van HR-, communicatiemanagers en directeurs. Bij de hoofdvraag passen onderstaande vier deelvragen en bijbehorende subvragen:

- 1. Wat verwacht de organisatie van zijn medewerkers/managers op het gebied van communicatie?**
 - Welke verwachtingen hebben (HR en communicatie)managers van hun medewerkers op het gebied van communicatie?
 - Wat verwachten managers van medewerkers op het gebied van communicatie?
 - Welke verwachtingen hebben HR en communicatiemanagers van managers op het gebied van communicatie?
 - Wat verwachten medewerkers van manager op het gebied van communicatie?
- 2. Wat denken medewerkers/managers dat hun eigen communicatierol is?**
 - Wat denken medewerkers dat hun communicatierol is?
 - Wat denken managers dat hun communicatierol is?

- 3. In hoeverre klopt het beeld dat medewerkers/managers hebben van hun eigen communicatierol hebben met de verwachtingen vanuit de organisatie?**
 - In hoeverre klopt het beeld dat medewerkers hebben van hun eigen communicatierol hebben met de verwachtingen die HR en communicatiemanagers van hun hebben?
 - In hoeverre klopt het beeld dat medewerkers hebben van hun eigen communicatierol met de verwachtingen van managers
 - In hoeverre klopt het beeld dat managers hebben van hun eigen communicatierol hebben met de verwachtingen die HR en communicatiemanagers van hun hebben?
 - In hoeverre klopt het beeld dat managers hebben van hun eigen communicatierol met de verwachtingen van managers
- 4. Wat hebben medewerkers/managers op dit moment nodig om ondersteund te worden in hun communicatierol door de organisatie?**

3. Methode

Om erachter te komen hoe medewerkers en managers ondersteund kunnen worden bij de uitvoering van hun communicatietaken, is het belangrijk om allereerst te achterhalen wat deze communicatietaken precies zijn. Vervolgens kan de ondersteuningsbehoefte in kaart worden gebracht. In dit onderzoek is dit gedaan door middel van exploratieve interviews. De procedure, de steekproef en de gebruikte onderzoeksmaterialen worden in dit hoofdstuk toegelicht.

3.1 Procedure

De communicatietaken van medewerkers en managers zijn tot op heden niet expliciet benoemd in de communicatieliteratuur. Door middel van kwalitatieve, exploratieve interviews is in kaart gebracht wat de (belangrijkste) communicatietaken van managers en medewerkers zijn.

3.1.1 Interviews. In dit onderzoek zijn er in totaal 48 interviews afgenomen binnen drie verschillende organisaties, namelijk: een verzekeringsbedrijf, een ziekenhuis en een onderwijsinstelling. Er is bewust gekozen om de interviews niet binnen één organisatie af te nemen, omdat de resultaten van dit onderzoek zich hierdoor niet beperken tot één branche. In totaal zijn zestien communicatieadviseurs van diverse bedrijven aangeschreven om aan dit onderzoek mee te werken, waarbij het verzekeringsbedrijf, een ziekenhuis en een onderwijsinstelling als eerste interesse hebben getoond.

De respondenten zijn uitgenodigd door hun communicatieadviseur om deel te nemen aan dit onderzoek. De onderzoeker heeft aan de communicatieadviseur gevraagd om rekening te houden met de volgende steekproefsamenstelling: tien medewerkers, drie managers, één Human Resource (HR) manager, één communicatiemanager en/of eventueel één directeur. Op deze manier kunnen de onderlinge verwachtingen op het gebied van communicatie worden uitgesproken en vergeleken. Uitnodigingen zijn per e-mail verstuurd met daarin een korte toelichting over het onderzoek. Zodra de respondenten interesse toonden, zijn zij door de onderzoeker uitgenodigd voor afname van het interview. Voordat de interviewvragen aan de respondent werden voorgelegd, heeft de onderzoeker de opbouw van het interview en het onderzoeksdoel toegelicht.

Na het beantwoorden van enkele algemene introductievragen, zoals: *“Welke werkzaamheden voert u binnen de organisatie uit en waar liggen uw verantwoordelijkheden?”* is er een definiëring gegeven van het begrip interne communicatie. Deze definiëring is bewust pas na de algemene vragen aan de respondent voorgelegd, zodat deze niet werd beïnvloed door onze definitie van interne communicatie. Allereerst is de abstracte definitie van Involve voorgelegd: interne communicatie is alle wisselwerking in een organisatie die tot betekenisgeving leidt. Vervolgens is de meer specifieke definiëring van Koeleman (1998) en Eggink (2000) aan de respondent voorgelegd: *“Interne communicatie is het beschikbaar maken, ontvangen en doorgeven van informatie en instructies, die direct of indirect een bijdrage leveren aan het doeltreffend realiseren van de bedrijfsdoelstellingen”*

(Eggink, 2000). Koeleman (1998) voegt hieraan toe dat interne communicatie het doel heeft organisatorische en/of individuele doelen te verwezenlijken.

De tijdsduur van de interviews varieerde van één tot tweeënhalf uur. Tijdens de semigestructureerde interviews hebben de respondenten meerdere vragen voorgelegd gekregen met als doel het benoemen van hun eigen communicatietaken en het uitspreken van de onderlinge verwachtingen tussen medewerkers en managers. In dit onderzoek is verondersteld dat HR-, communicatiemanagers en directeuren de kaders scheppen waarbinnen medewerkers en managers communiceren en daarom worden zij vanaf nu ‘de organisatie’ genoemd. De organisatie spreekt in dit onderzoek haar verwachtingen uit voor zowel de medewerkers als de managers.

3.1.2 Q-methodologisch onderzoek. Na het beantwoorden van de belangrijkste interviewvragen hebben de respondenten meegedaan aan een Q-methodologisch onderzoek. Tijdens dit onderzoek moesten de respondenten stellingen met daarop communicatietaken rangschikken van ‘passend’ tot ‘niet passend’ in een quasinormale verdeling. Met behulp van deze methode kan gekeken worden welke cluster medewerkers en managers dezelfde opinie delen en hoe deze gedeelde opinie eruit ziet.

Medewerkers en managers hebben tweemaal een Q-sort gemaakt. Een Q-sort voor hun eigen functie en een Q-sort waarin zij weergeven wat zij van een manager of medewerker verwachten. Aangezien in dit onderzoek wordt verondersteld dat HR-, communicatiemanagers en directeuren de kaders bepalen waarbinnen gefunctioneerd wordt, hebben zij alleen een Q-sort voor managers en medewerkers gelegd en niet voor zichzelf.

3.2 Steekproef

In totaal hebben er 48 respondenten uit drie verschillende organisaties aan dit onderzoek meegewerkt, zie Tabel 1 voor de steekproefsamenstelling. Er zijn geen specifieke handleidingen voor het bepalen van de grootte van de steekproef in kwalitatief onderzoek (Russell & Gregory, 2003). In dit onderzoek is de steekproef daarom in eerste instantie vastgesteld op een minimum van 15 interviews per organisatie. Dit aantal bleek meer dan voldoende, omdat de onderzoeksvragen hiermee beantwoord konden worden. De man/vrouw verdeling is in dit onderzoek, bij toeval, goed verdeeld. In totaal hebben er 22 mannen en 26 vrouwen aan dit onderzoek deelgenomen. Zie Tabel 2 voor de man/vrouw verdeling per functie.

Voor het selecteren van de respondenten is gebruik gemaakt van een niet-aselecte gemakssteekproef (ook wel ‘convenience sample’). Dit betekent dat de respondenten in dit onderzoek zijn geselecteerd op basis van beschikbaarheid (Russell & Gregory, 2003). Deze methode bleek in dit onderzoek noodzakelijk, omdat de respondenten toestemming van hun leidinggevende moesten krijgen om deel te kunnen nemen.

Tabel 1

Steekproefsamenstelling

Branche	Medewerkers	Managers	De organisatie			Totaal
			Communicatie	HRM	Directeur	
Verzekering	10	3	1	1	1	16
Ziekenhuis	10	4	1	1	1	17
Onderwijs	5	7	1	2	0	15
Totaal	25	14	3	4	2	48

De communicatieadviseurs van het verzekeringsbedrijf, het ziekenhuis en de onderwijsinstelling hebben verscheidene respondenten aangeschreven per e-mail met een korte uitleg over het onderzoek. De onderzoeker heeft vooraf wel aan deze communicatieadviseurs gevraagd om rekening te houden met de beoogde steekproefsamenstelling. Daarnaast moesten de communicatieadviseurs ervoor zorgen dat de steekproef de organisatie goed weerspiegeld. Dit betekent dat de respondenten uiteenlopende functies moeten hebben en werkzaam moeten zijn op verschillende afdelingen binnen de organisatie. De geselecteerde managers en medewerkers hoefden niet werkzaam te zijn in hetzelfde team. Om de anonimiteit van de respondenten te garanderen, worden er geen persoonlijke details vrijgegeven.

Tabel 2

Man/vrouw verdeling

Geslacht	Medewerkers	Managers	De organisatie			Totaal
			Communicatie	HRM	Directeur	
Man	10	7	2	1	2	22
Vrouw	15	7	1	3	0	26
Totaal	25	14	3	4	2	48

3.3 Materialen

In dit onderzoek zijn verschillende materialen gebruikt. De totstandkoming van deze materialen, waaronder de pre-testen, worden in deze paragraaf toegelicht.

3.3.1 Totstandkoming vragenlijst. Er is gekozen om semigestructureerde interviews af te nemen, omdat respondenten hierdoor de kans krijgen om onderwerpen uit te diepen die zij zelf belangrijk vinden (Longhurst, 2010). De onderzoeker heeft voorafgaande de interviews, ter houvast, 49 vragen op papier gezet, zie bijlage III. De geformuleerde vragen zijn terug te herleiden naar het Involve dossier, genaamd: 'Interne Communicatie versie 2 december 2011'. Tabel 3 geeft weer welke interviewvragen antwoord geven op de geformuleerde deelvragen.

Tabel 3

Deelvragen gekoppeld aan interviewvragen

Nr.	Deelvraag/ toelichting	Respondenten		
		Organisatie	Managers	Medewerkers
n.v.t.	Algemeen	1-14, 41 -44.	1-14, 41 -44	1-14, 41 -44
1	Wat verwacht de organisatie van zijn medewerkers /managers op het gebied van communicatie?	15, 16, 18, 22	24, 25, 26, 27, 28	24, 25
2	Wat denken medewerkers /managers dat hun eigen communicatierol is?	n.v.t.	15, 16, (evt. 17, 18), 22, 31	15,16, (evt. 17, 18), 22, 31
3	In hoeverre klopt het beeld dat medewerkers/managers hebben van hun eigen communicatierol met de verwachtingen die de organisatie van hun heeft?	15, 16, 18, 22, 29, Q-sort methode	15, 16, 17, 18, 22, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 31, Q-sort methode	15, 16, 17, 18, 22, 24, 25, 29, 31, Q-sort methode
4	Wat hebben medewerkers/managers op dit moment nog nodig om ondersteund te worden in hun communicatierol door de organisatie?	19, 20, 21, 23, 32, 33, 34, 38, 39, 40	19, 20, 21, 23, 30, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 40	19, 20, 21, 23, 32, 33, 34, 38, 39, 40
n.v.t.	Algemeen (m.b.t. social media)	45, 46, 47, 48 en 49	45, 46, 47, 48 en 49	45, 46, 47, 48 en 49

3.3.2 Opbouw interview. De vragenlijst is opgebouwd uit vier onderdelen. Allereerst zijn er algemene vragen gesteld over de taken en verantwoordelijkheden van de medewerker of manager binnen de organisatie. Zoals: *“Wat is uw rol (functie) binnen de organisatie?”*, *“Welke werkzaamheden voert u binnen de organisatie uit en waar liggen uw verantwoordelijkheden?”* Deze vragen dienen ter introductie en geven context aan het verhaal van de respondent. Daarnaast is de verwachting dat de respondent onbewust al veel communicatietaken opnoemt zonder dat hier specifiek naar is gevraagd.

Vervolgens worden er bij stap 2 specifieke vragen gesteld over de communicatietaken en – verantwoordelijkheden van de respondent. Zoals: *“Wat zijn uw communicatieverantwoordelijkheden en taken op het gebied van interne communicatie?”* en *“Hoe zijn deze verantwoordelijkheden en taken door de organisatie vastgelegd?”* Het doel is om te achterhalen wat medewerkers en managers verstaan onder hun interne communicatietaken. Daarnaast kan er worden nagegaan hoe zij communicatie inzetten tijdens de uitvoering van hun taken en verantwoordelijkheden.

In stap 3 worden de respondenten gewezen op de rol die social media tegenwoordig speelt binnen de communicatie en wordt er nagegaan of zij deze invloed ook hebben opgemerkt. Vragen die hierbij gesteld worden zijn: *“In hoeverre maak jij op het werk gebruik van technieken om intern berichten te publiceren, delen en te bekijken?”* en *“In hoeverre heeft het gebruik van social media jouw communicatierol veranderd?”* Ten slotte moeten de

managers en medewerkers de Q-sort stellingen categoriseren. Deze opdracht wordt nader toegelicht onder paragraaf 3.3.3.

3.3.2 Uniformiteit vragenlijst. Aangezien de onderlinge verwachtingen op het gebied van communicatie met elkaar vergeleken moeten worden, kan er geen uniforme vragenlijst aan de respondenten worden voorgelegd. Daarom zijn er in dit onderzoek drie groepen onderscheiden die elk een aangepaste vragenlijst voorgelegd hebben gekregen, namelijk: (1) medewerkers, (2) managers, (3) HR en communicatiemanagers. De nadruk in de gesprekken met HR en communicatiemanagers ligt voornamelijk op de rollen en verantwoordelijkheden die managers en medewerkers op het gebied van interne communicatie moeten (en kunnen) innemen. Managers en medewerkers vertellen daarentegen alleen over hun eigen communicatierol en spreken hun verwachting naar de manager of medewerker uit.

3.3.3 Totstandkoming Q-sort. Voor het afnemen van de Q-sort is het van essentieel belang dat de complete reikwijdte van relevante issues en thema's gerepresenteerd worden met stellingen (McKeown & Thomas, 1988). In dit onderzoek betekent dit dat alle mogelijke communicatietaken en –verantwoordelijkheden vertegenwoordigd moeten zijn op de kaartjes die door de respondenten gesorteerd moeten worden. Op basis van de jarenlange praktijkervaring bij Involve zijn er in totaal negentien communicatietaken en –verantwoordelijkheden onderscheiden, zoals: “Ik signaleer klachten op de werkvloer.”

De Q-sort opdracht is pas na het afnemen van de vragenlijst aan de respondenten voorgelegd. Dit om hun antwoorden op de vragenlijst niet te beïnvloeden. Er is getracht om een zo volledig mogelijke lijst met stellingen aan de respondent voor te leggen. De onderzoeker heeft de kans ingecalculeerd dat de lijst met negentien stellingen in dit onderzoek niet onuitputtelijk is. De complete lijst met stellingen die geselecteerd zijn voor dit onderzoek, zijn terug te vinden in bijlage IV.

Om na te gaan of de stellingen begrijpelijk gedefinieerd zijn is er een pre-test onder twee personen uitgevoerd, namelijk een projectleider bij een commercieel bedrijf en een arts in opleiding tot internist in een ziekenhuis. Op basis van deze pre-test zijn twee stellingen aangescherpt.

Het analyseren van de data uit een Q-methodologisch onderzoek bestaat achtereenvolgens uit drie statische procedures.

1. Correlaties berekenen tussen de individuele Q-sorts.
2. Uitvoeren factoranalyse. Middels deze analyse worden groeperingen gevormd op basis van hun voorkeuren.
3. Bereken factorscores. Middels factorscores kan bepaald worden welke items door de verschillende groepen gelijk worden beoordeeld en welke items afwijken.

Bovenstaande statistische procedures zijn uitgevoerd met behulp van het programma *PCQ for Windows Academic Edition*.

3.3.4 Totstandkoming Codeboek. Het codeboek is in vier stappen tot stand gekomen. De eerste stap van het onderzoek bestond uit oriënterende gesprekken met medewerkers en managers om een beter beeld te krijgen van hun communicatietaken en –verantwoordelijkheden. In totaal werden er vijf vragen aan hun voorgelegd, waaronder: “Wat

is volgens u uw communicatierol binnen de organisatie?” Er hebben acht gesprekken van tien minuten plaats gevonden met drie managers, vier medewerkers en twee senior communicatieadviseurs uit commerciële en semioverheidsorganisaties. Na afloop van deze gesprekken zijn de steekwoorden gecategoriseerd. Deze voor-categorisatie heeft de basis gevormd voor het definitieve codeboek.

De volgende stap in de samenstelling van het codeboek is het open coderen van de 48 uitgeschreven interviews. Het doel van open coderen is het toewijzen van codes aan relevante tekstfragmenten, ook wel labelen genoemd. Na het open coderen zijn er (abstracte) categorieën toegewezen aan soortgelijke codes (Elo & Kyngäs, 2007). Er is voor deze analysemethode gekozen, omdat er niet voldoende theorie over dit onderwerp beschikbaar is. Deze analysemethode staat in de sociale wetenschap bekend als een inductieve inhoudsanalyse.

Vervolgens is er axiaal gecodeerd. Axiaal coderen bestaat uit verschillende procedures (zoals het splitsen en samenvoegen van codes, en zo nodig benoemen van nieuwe codes) die samen ertoe leiden dat iedere code een precieze definitie krijgt, die het mogelijk maakt om tekstfragmenten eenduidig met een code te verbinden (Van Staa & Evers, 2010).

Ten slotte is de interbeoordelaarsbetrouwbaarheid van het codeboek gemeten met behulp van de Cohen's Kappa. Het doel van deze toets is om na te gaan in welke mate de subjectiviteit van de onderzoeker overeenkomt met de subjectiviteit van een buitenstaander. De Cohen's Kappa moet tussen de 0,60 en 0,70 liggen om van een zekere objectiviteit te kunnen spreken. Bij de eerste serie van 44 citaten liet de mate van overeenstemming te wensen over (Kappa 0,203). Na het bespreken van de verschillen en het verduidelijken van het codeboek werd een nieuw tekstfragment gecodeerd. De mate van overeenstemming (Kappa 0,451, N=13) steeg, maar de Kappa bleek nog steeds onbetrouwbaar. Wederom werden de verschillen besproken totdat er overeenstemming werd bereikt. Het coderen van een nieuw tekstfragment leidde tot een Kappa van 0,583 (N=10).

De Kappa **0,583** is in dit onderzoek geaccepteerd. De geaccepteerde Kappa is dus bijna goed, maar de betrouwbaarheid lijkt sterk af te hangen van de mate van ervaring in het coderen van de citaten. Mogelijkerwijs levert de codering van een nieuw tekstfragment een hogere of een lagere Cohen's Kappa op. De Kappa mag in dit onderzoek dus niet verabsoluteerd worden. Om na te gaan of deze Kappa op toeval berust (ondanks de hoge significantie van 0,000) moeten er meerdere Kappa's worden berekend. Gezien het tijdsbestek van dit onderzoek is dit niet mogelijk.

De gecodeerde citaten (N=22) waar overeenstemming over is bereikt zijn vervolgens gecodeerd door twee buitenstaanders. Uiteraard kregen zij wel toegang tot de tekstfragmenten. Dit leverde uiterst betrouwbare Kappa's van 0,709 en 0,751 op. De onderzoeker heeft bewust voor deze vervolgstap gekozen, omdat de Kappa's tot dusver op een vrij strenge manier zijn berekend. De te coderen citaten werden immers door de onderzoeker niet aangereikt. Het definitieve codeboek is terug te vinden in Bijlage II.

4. Algemene resultaten

De interviews met de organisatie, managers en medewerkers hebben geleid tot een grote hoeveelheid aan data over de eigen en over elkaars communicatietaken en – verantwoordelijkheden. De algemene resultaten uit dit onderzoek zijn hieronder uiteengezet.

In paragraaf 4.1 worden de verschillende communicatietaken die in dit onderzoek met behulp van het codeboek zijn onderscheiden toegelicht. In hoofdstuk 5 zijn de communicatietaken van managers uiteengezet volgens de visie van medewerkers, managers en de organisatie. Ditzelfde wordt vervolgens in hoofdstuk 6 voor medewerkers gedaan.

In dit onderzoek is er per groep (medewerkers, managers en de organisatie) gekeken of zij iets over een bepaalde communicatietask hebben gezegd en hoe vaak. Het aantal verwijzingen (x-aantal personen uitgedrukt in percentages) naar de communicatietaken voor medewerkers en managers is meegenomen in de beoordeling. Deze percentages zijn met behulp van een vijfpuntsschaal op mate van belangrijkheid geschaald: 0 tot 20% zeer onbelangrijk, 21 tot 40% onbelangrijk, 41 tot 60% neutraal/gemiddeld, 61 tot 80% belangrijk en 81 tot 100% zeer belangrijk. De nadruk in dit onderzoek ligt voornamelijk op de (zeer) belangrijke/passende communicatietaken. De beoordeling kan afwijken van de praktijk, omdat de respondenten alleen tijdens de Q-sort opdracht (hoofdstuk 7) de mogelijkheid hebben gekregen om de communicatietaken te scoren op mate van belangrijkheid.

4.1 Communicatietaken

In dit onderzoek is er onderscheid gemaakt tussen drie onderzoeksgroepen, namelijk: de organisatie, managers en medewerkers. Om de onderlinge verwachtingen op het gebied van communicatie te toetsen, is eerst onderzocht welke communicatietaken er onderscheiden kunnen worden. Op basis van het open en axiaal coderen van de oriënterende interviews is er een codeboek tot stand gekomen met daarin negen communicatietaken die zowel op managers als medewerkers van toepassing zijn, zie tabel 4 en 5.

Het blijkt dat er twee soorten communicatietaken onderscheiden kunnen worden, namelijk interactie en actiegerichtte communicatietaken. Bij actiegerichtte communicatietaken vindt er een informatieoverdracht plaats, maar wordt er geen nieuw communicatieproces gestart. Er is een duidelijke zender en ontvanger te onderscheiden, waarbij de zender alleen zendt en de ontvanger alleen ontvangt. In tegenstelling tot actiegerichtte communicatietaken wisselen de zender en de ontvanger bij interactie gerichte communicatietaken van rol. Bijvoorbeeld, een zender is zowel zender als ontvanger.

Onder actiegerichtte communicatietaken vallen: (1) informatie brengen, (2) informatie halen, (3) hulpmiddelen aanreiken ter ondersteuning, (4) signalen afgeven en (5) signalen verwerken. Onder informatie brengen wordt de overdracht van onvertaalde, objectieve informatie verstaan tussen mensen binnen een organisatie. Een medewerker zegt hierover het volgende: *“Natuurlijk wel vooraf goed medewerkers informeren (over pilot HNW). Van alle teams daar iemand bij betrekken.”* Bij informatie halen neemt een persoon actief of passief informatie tot zich. Denk hierbij bijvoorbeeld aan het lezen van beschikbare informatie op

intranet. Of het lezen van de algemene nieuwsbrief. Uit het volgende citaat blijkt dat de desbetreffende medewerker actief op zoek gaat naar informatie: *“Als ik meer details moet weten over iets dan ga ik vaak naar mijn collega’s die het in hun portefeuille hebben en dan kom ik meer inhoud halen.”*

Tabel 4
Actiegerichte communicatietaken

Communicatie taak	Definitie	Citaat	Symbool
1. Informatie brengen	Onvertaalde/objectieve informatie delen met mensen binnen de organisatie.	<i>“Een soort zeepkistsessie gehouden, omdat je dan iets moet aankondigen wat iedereen aangaat en dat werkt wel weer heel goed.”</i>	
2. Informatie halen	Kennis nemen/halen van onvertaalde/objectieve informatie.	<i>“Ik krijg informatie vanuit het College van Bestuur. Je leest dingen op de website. Dat is vaak alleen maar kennis nemen van.”</i>	
3. Hulpmiddelen aanreiken ter ondersteuning	Collega’s en interne klanten hulpmiddelen aanreiken zodat zij ondersteund worden bij de uitvoering van hun interne communicatietaken en – verantwoordelijkheden.	<i>“Wij hebben op een gegeven moment een dashboard bij de klantenservice ingericht, waarmee ze heel snel kunnen zien wanneer er iets geschreven wordt over de bibliotheek?”</i>	
4. Signalen afgeven	(Bestaande) ideeën en klachten opmerken en neerleggen bij anderen, bijvoorbeeld de leidinggevende.	<i>“Ik kan geluiden opvangen bij mensen en zeggen: Mensen hebben het gevoel dat zij hier niet over geïnformeerd worden.”</i>	
5. Signalen verwerken	Het oplossen van een (gezamenlijk) organisatieprobleem. Wanneer iemand een signaal verwerkt, onderneemt hij/zij actie op een signaal die bij hem of haar is belegd.	<i>“Als ik signalen krijg dat zij hun verantwoordelijkheid niet kunnen nemen, dan beperk ik dat.”</i>	

De derde actiegerichte communicatietask is hulpmiddelen aanreiken ter ondersteuning van anderen bij de uitvoering van hun communicatietaken. Dit kan onder andere door het aanreiken van communicatiemiddelen, zoals werkoverleggen, rapportages, nieuwsbrieven en intranet. Een manager zegt hierover het volgende: *“Wat verder bij mij hoor is het performance Management Systeem. Dat is een systeem van alle vergaderingen en overleggen. Wat wij willen is in een vergadering een kader vaststellen van hoe je een vergadering precies doet, wat er in een vergadering besproken wordt en zorgen dat de vergadering ook op die manier gebeurt. Het moet effectiever.”*

De laatste twee actiegerichte communicatietaken hebben veel met elkaar gemeen aangezien beiden betrekking hebben op signalen. Bij signalen afgeven gaat het enkel om het neerleggen van een klacht of idee bij een collega of leidinggevende. Een manager zegt hierover: *“Als ik met de opening van het collegejaar bezig ben en daar valt iets te melden,*

dan meldt <naam> dat aan mij. Ook de issues bijvoorbeeld.” Diegene die vervolgens actie onderneemt op het doorgegeven signaal is het signaal aan het verwerken. Een manager zegt hierover: *“Als je signalen krijgt dat er iets aan de hand is dan ga je analyseren hoe dat komt.”*

Tabel 5
Interactie gerichte communicatietaken

Communicatie taak	Definitie	Citaat	Symbool
1. Adviseren/coachen	Collega's helpen, adviseren of coachen zodat zij hun communicatieve vaardigheden verder kunnen (door-)ontwikkelen.	<i>“Ik probeer haar dan wel te adviseren: zorg dat het niet jouw reis is, maar een gezamenlijke reis. Zorg dat je mensen betreft.”</i>	
2. Dialoog deelnemen	Deelnemen aan formele/informele virtuele/fysieke werkoverleggen met één of meerdere collega's om informatie uit te wisselen en elkaars vragen te beantwoorden over bijvoorbeeld het werk, de klanten, de organisatie, financiën en de arbeidsomstandigheden.	<i>“Door met mensen te praten, van gedachten te wisselen, sparren kom je een heel eind.”</i>	
3. Informatie vertalen	Informatie wordt door de manager en medewerker (al dan niet gezamenlijk) vertaald van abstract naar concreet. Deze vertaling kan op verschillende niveaus plaatsvinden. Bijvoorbeeld, van corporate naar afdeling, van afdeling naar team en van team naar individu.	<i>“Je probeert het altijd tot de werkvloer te vertalen die grote beleidsopties, bijvoorbeeld: het verwetenschappelijke van de bachelor.”</i>	
4. Duiding/richting aangeven	Tekst en uitleg geven waarom de organisatie een bepaalde keus heeft gemaakt.	<i>“Waar staan wij over 2,3 jaar met de afdeling?”</i>	

In totaal worden er vier interactie gerichte taken onderscheiden, namelijk: (1) adviseren/coachen, (2) dialoog deelnemen, (3) informatie vertalen en (4) duiding/richting aangeven. Onder de eerste interactieve communicatietak genaamd adviseren/coachen wordt het volgende verstaan: ondersteuning bij de (door)ontwikkeling van iemand zijn communicatieve vaardigheden. Een manager geeft hiervan het volgende voorbeeld: *“Dan loop ik even naar diegene toe. Had je niet even de telefoon kunnen pakken, want dit mailtje komt zo en zo op mij over.”* De tweede interactieve communicatietak dialoog deelnemen, bestaat uit de participatie aan werkoverleggen met een of meerdere collega's waarin informatie aan elkaar wordt uitgewisseld. Een manager zegt hierover: *“Wij hebben wekelijks een overleg uurtje waarin wij dingen bespreken.”*

De laatste twee interactieve communicatietaken zijn: informatie vertalen en duiding/richting aangeven. Bij informatie vertalen wordt abstracte informatie concreet gemaakt. Dus wat zijn de directe gevolgen van bepaalde keuzes voor de werkvloer. Een

manager zegt hierover: *“Zij willen ook weten: wat betekent dat voor mij?”* Bij de interactieve communicatietask duiding/richting blijft informatie nog enigszins abstract, maar wordt er wel een toelichting gegeven waarom de organisatie of afdeling bepaalde (strategische) keuzes heeft gemaakt. Het lange termijnperspectief wordt toegelicht. Een voorbeeld hiervan is terug te vinden in het citaat van een manager: *“Tijdens deze overleggen draagt <naam> de visie van de faculteit uit en verzamelt zij informatie die nodig is voor de bedrijfsvoering.”*

Tijdens de interviews bleek dat de respondenten het in eerste instantie moeilijk vonden om hun eigen en elkaars communicatietaken en -verantwoordelijkheden te benoemen. Naarmate het gesprek vorderde werden er steeds meer taken door de respondent benoemd. Dit resulteerde er zelfs in dat sommige respondenten zichzelf aan het einde van het gesprek realiseerden dat communicatie overal in verweven zit.

4.2 Ondersteuningsbehoefte

Tijdens de interviews werden de respondenten zich dus bewust van het feit dat communicatie overal in verweven zit. Aangezien deze bewustwording pas tijdens het gesprek werd gecreëerd, was het voor de respondenten moeilijk om hun ondersteuningsbehoefte te definiëren. Toch zijn er op basis van de gegeven antwoorden zes terugkerende thema's ontdekt waarbij ondersteuning wenselijk is. Deze thema's worden hieronder kort toegelicht.

1. Takenpakket communicatieafdeling

Het blijkt dat het voor de deelnemers in dit onderzoek onduidelijk is in hoeverre de communicatieafdeling taken kan overnemen of in welke mate zij kunnen ondersteunen bij de uitvoering van hun communicatietaken. Zo uit een medewerker in het ziekenhuis de wens dat de communicatieafdeling zichzelf minder richt op de ontwikkeling van middelen en meer richt op het inhoudelijk meedenken.

2. Informatie overload

Informatie wordt binnen een organisatie op verschillende manieren aan medewerkers aangeboden, denk hierbij bijvoorbeeld aan: nieuwsbrieven, afdelingsbrieven, internet, intranet, SharePoint en dagelijkse bijeenkomsten. Voor veel medewerkers wordt dit gezien als een informatie overload, want waar haal je nu de benodigde informatie vandaan die accuraat en recent is? Zoekfuncties zijn volgens medewerkers vaak onhandig en er zijn geen duidelijke afspraken gemaakt over versiebeheer.

3. Bereik

Ondanks het feit dat medewerkers zichzelf ervan bewust zijn dat één van hun communicatietaken het halen van informatie is, blijkt in de praktijk dat dit niet gemakkelijk is. Zoals eerder besproken is er een informatie overload. Daarnaast geven veel medewerkers aan dat zij informatie die hen wordt aangereikt simpelweg niet lezen. Dit blijkt een doorn in het oog voor veel managers, omdat de achterliggende redenen hiervan onbekend is. Sluit informatie bijvoorbeeld niet aan of is er een gebrek aan interesse of tijd?

4. Organisatiestructuur

Medewerkers maken vaak deel uit van grote organisaties met veel (sub)afdelingen. Met name in tijden waar organisatorisch veel veranderingen plaats vinden, is het voor veel medewerkers lastig om signalen af te geven of interessante informatie te delen. Zij vragen zich af waar ze terecht kunnen nadat organisatorisch alles is omgegooid.

5. Feedback geven

Er wordt vaak gezegd dat Nederlanders geen blad voor de mond nemen. Toch blijkt dat veel irritaties binnen organisaties niet (openlijk) worden besproken, waardoor problemen blijven liggen of herhaaldelijk voorkomen. Het geven van feedback wordt namelijk als een obstakel gezien. Een feedback training die de oplossing moet bieden brengt vaak niet het gewenste resultaat. Managers en medewerkers moeten elkaar blijvend ondersteunen en coachen in het geven van feedback.

6. Agenderen van communicatie

Er wordt een heleboel gecommuniceerd binnen organisaties, maar dit gebeurt veelal niet bewust. Door communicatie op de agenda te zetten tijdens werkoverleggen wordt de kans verkleind dat communicatie onbedoeld “vergeten” wordt door tijdgebrek. In de praktijk blijkt namelijk dat teams elkaar niet goed op de hoogte houden waardoor veel dingen langs elkaar heen lopen.

5. Interview resultaten managers

In dit hoofdstuk worden de interviewresultaten die betrekking hebben op het communicatietakenpakket van managers besproken. Dit wordt gedaan door de visies van de drie groepen (organisatie, managers en medewerkers) te analyseren en vervolgens met elkaar te vergelijken.

5.1 Verwachtingen van de organisatie over managers

In totaal zijn er negen gesprekken gevoerd met mensen uit de organisatie. In Tabel 1 (3^{de} kolom) is de verdeling van deze negen personen per branche weergegeven. Tijdens de interviews hebben de negen respondenten hun verwachtingen naar managers uitgesproken op het gebied van interne communicatie. In Tabel 6 (1^{ste} kolom) is per communicatietask weergegeven of en hoe vaak de organisatie iets over een bepaalde communicatietask heeft gezegd. Belangrijk om op te merken is dat de organisatie bestaat uit managers en daarom hebben zij bij het uitspreken van hun verwachtingen ook naar hun eigen taken en – verantwoordelijkheden op het gebied van interne communicatie gekeken.

Het blijkt dat de organisatie vier van de negen communicatietaken **zeer** belangrijk vindt voor managers, namelijk: informatie brengen (100%), informatie halen (89%), dialoog deelnemen (89%) en informatie vertalen (89%).

1. Informatie brengen - De organisatie van het ziekenhuis zegt over informatie brengen het volgende: *“Onderling delen vind ik belangrijk en dat gebeurt echt wel.”* Een kenmerkend citaat vanuit de onderwijsinstelling luidt als volgt: *“Ik vind inderdaad dat je verantwoordelijk bent voor de informatie die je van boven krijgt, om dat te delen.”*
2. Informatie halen - Over informatie halen wordt door het ziekenhuis het volgende gezegd: *“Ik vind dat je altijd geïnteresseerd moet zijn in medewerkers Wat daar speelt en wat daar loopt en wat daar bezig is.”* Het verzekeringsbedrijf geeft aan waar een manager kennis van moet nemen: *“Die (de manager) mag zich nog wel iets meer verdiepen in de achterliggende redenen van dingen en ook wat de meer indirecte redenen zijn om dingen te doen.”*
3. Dialoog deelnemen - Over dialoog deelnemen wordt het volgende gezegd: *“Daarnaast heb ik met iedere HR adviseur afzonderlijk bilateraal werkoverleg en dat varieert een beetje in de frequentie, maar laten we zeggen een keer in de drie a vier weken gemiddeld.”*
4. Informatie vertalen - De vierde zeer belangrijke communicatietask is informatie vertalen. *“Het meenemen van de medewerkers en soms ook het voordoen hoe dingen eigenlijk zouden moeten gaan”*, citaat uit het ziekenhuis die betrekking heeft op informatie vertalen. Deze respondent heeft aangegeven dat informatie vertalen onderdeel uitmaakt van de professionalisatie van het ziekenhuis.

Naast de vier zeer belangrijke communicatietaken zijn er twee taken als belangrijk beoordeeld, namelijk hulpmiddelen aanreiken (78%) en adviseren/coachen (78%).

5. Hulpmiddelen aanreiken - Binnen de onderwijsinstelling is het gebruikelijk dat managers aan het einde van een vergadering terugkoppelen wie, wanneer, welke groepen op de hoogte stelt en op welke manier. Dit blijkt uit het volgende citaat: *“Aan het eind koppelden wij even terug: oké, wat vertellen wij nu hiervan aan onze eigen groepen.”* Het vaste agendapunt tijdens het werkoverleg is een hulpmiddel om managers te mobiliseren in hun communicatierol.

6. Adviseren/coachen - Een kenmerkend voorbeeld van coachen/adviseren is: *“Ik probeer haar dan wel te adviseren: zorg dat het niet jouw reis is, maar een gezamenlijke reis. Zorg dat je mensen betreft.”*

In totaal zijn er twee communicatietaken als gemiddeld belangrijk/neutraal beoordeeld, namelijk: duiding/richting aangeven (44%) en signalen afgeven (44%). Deze taken behoren dus wel tot het takenpakket van een manager, maar hier wordt in de praktijk niet de nadruk op gelegd. Een taak die niet belangrijk is voor een manager is signalen verwerken (22%).

Tabel 6

Communicatietaken managers

Communicatietaken managers	Organisatie n= 9	Managers n=14	Medewerkers n=25
1. Informatie brengen	9 (100%) c=23	14 (100%) c=80	20 (80%) c=44
2. Informatie halen	8 (89%) c=19	12 (86%) c=41	9 (36%) c=13
3. Hulpmiddelen aanreiken	7 (78%) c=22	14 (100%) c=51	4 (16%) c=3
4. Signalen afgeven	4 (44%) c=7	5 (36%) c=9	2 (8%) c=2
5. Signalen verwerken	2 (22%) c=3	11 (79%) c=19	13 (52%) c=17
6. Adviseren/ coachen	7 (78%) c=10	11 (79%) c=29	13 (52%) c=16
7. Dialoog deelnemen	8 (89%) c=28	13 (93%) c=74	14 (56%) c=18
8. Informatie vertalen	8 (89%) c=21	13 (93%) c=29	9 (36%) c=8
9. Duiding/richting aangeven	4 (44%) c=6	12 (86%) c=27	11 (44%) c=15

Legenda communicatietaken: rood is (zeer) onbelangrijk, oranje is neutraal en zwart is (zeer) belangrijk. De afkorting ‘c’ staat voor het aantal citaten dat refereert naar de genoemde communicatietaak.

5.2 Verwachtingen van medewerkers over managers

In totaal zijn er 25 gesprekken gevoerd met medewerkers, zie Tabel 1 (kolom 1) voor de verdeling per branche. Tijdens de interviews hebben de medewerkers hun verwachtingen naar managers uitgesproken op het gebied van communicatie. In Tabel 6 (kolom 3) is per

communicatietaak weergegeven hoeveel van de 25 medewerkers iets over een bepaalde communicatietaak hebben gezegd en hoe vaak.

Het blijkt dat medewerkers slechts één communicatietaak **zeer** belangrijk vinden voor managers en dat is informatie brengen (80%). In totaal zijn er dan ook 44 citaten in 20 interviews teruggevonden die betrekking hebben op informatie brengen. Zo ook een medewerker uit het ziekenhuis: *“Ik verwacht ook dat ik geïnformeerd wordt (door de manager), wanneer dat voor mij, voor mijn werkwaarde toevoegt, zodat ik op de hoogte ben van relevante zaken.”* Een medewerker uit het onderwijs sluit zich hierbij aan, zo zegt hij: *“Behalve dat ik hoop, dat ik er vanuit ga dat mijn leidinggevende mij informeert over, met mij in gedachten, voor mij relevante ontwikkelingen. Wist je dat dit en dit gebeurt en ik heb met die en die gesproken.”*

Het verwerken van signalen (52%), adviseren/coachen (52%), dialoog deelnemen (56%) en duiding/richting aangeven (44%) zijn neutrale/gemiddeld belangrijke communicatietaken. Deze taken behoren volgens de medewerkers wel tot het communicatietakenpakket van managers, maar zijn niet zeer belangrijk. Over de communicatietaak dialoog deelnemen, zegt een medewerker uit de verzekeringswereld het volgende: *“Het is haar taak om dat te overleggen. Ze besluit het overigens nooit alleen, het is altijd in overleg. Van kun je dit erbij hebben of heb je daar aanleg voor?”* Over het adviseren/coachen wordt door een andere medewerker het volgende gezegd: *“Op het gebied van communicatie heb ik wel feedback en tips gekregen van mijn leidinggevende. Op het gebied van overtuigingskracht. Daar heb ik altijd last van gehad.”*

Er zijn in totaal vier communicatietaken die door medewerkers (zeer) onbelangrijk voor het communicatietakenpakket van de manager, namelijk: informatie halen (36%), informatie vertalen (36%), hulpmiddelen aanreiken (16%) en signaleren (8%).

5.3 Zelfbeeld managers

In totaal zijn er veertien gesprekken gevoerd met managers, zie Tabel 1 (kolom 2). Tijdens de interviews hebben de managers uitgesproken wat zijzelf op het gebied van communicatie moeten uitvoeren. In Tabel 6 (kolom 2) is per communicatietaak weergegeven hoeveel van de veertien managers iets over een bepaalde communicatietaak hebben gezegd en hoe vaak.

Managers zijn van mening dat zij verantwoordelijk zijn voor acht van de negen gedefinieerde communicatietaken. Van deze acht taken zijn er zes **zeer** belangrijk, namelijk informatie halen (80%) en brengen (100%), hulpmiddelen aanreiken (100%), dialoog deelnemen (93%), informatie vertalen (93%) en duiding/richting aangeven (86%). De nadruk wordt door hun vooral gelegd op informatie brengen (100%) en hulpmiddelen aanreiken (100%).

1. Informatie brengen - Een manager uit het ziekenhuis zegt over informatie brengen het volgende: *“Organisatie informatie dat moeten mijn unithoofden weten en daarom stuur ik dat door en ga ik ervan uit dat mijn unithoofden dat vervolgens weer verspreiden naar het team.”*

2. Hulpmiddelen aanreiken - Het aanreiken van hulpmiddelen kan bestaan uit de volgende communicatiemiddelen: overleggen, rapportages, nieuwsbrieven, intranet, etc. Een manager uit de verzekeringswereld geeft aan dat hij het belangrijk vindt om kennis delen te faciliteren. Om deze reden heeft hij het opleiding/adviseuroverleg in het leven geroepen. Dit overleg is dus een hulpmiddel voor de adviseurs die de desbetreffende manager aanstuurt.
3. Informatie halen – Het halen van informatie kan op verschillende manieren blijkt uit de volgende citaten, namelijk actief en passief. Een actief voorbeeld wordt gegeven door een manager uit het onderwijs: *“Dan vraag je feedback van de docenten”*. Informatie halen kan ook passief blijkt uit het volgende citaat: *“Ik krijg natuurlijk informatie via e-mail en de website. Ik krijg informatie vanuit het College van Bestuur. Je leest dingen op de website. Dat is vaak alleen maar kennis nemen van.”*
4. Dialoog deelnemen - Managers nemen zowel deel aan formele en informele werkoverleggen. Formele werkoverleggen zijn vooraf ingepland en informele werkoverleggen ontstaan spontaan. Een voorbeeld van een informeel werkoverleg wordt gegeven door een manager uit het verzekeringsbedrijf: *“Ik loop van mijn ene deur de andere deur door en het is: jongens even bij elkaar! Dit is het probleem, wij hebben een systeemprobleem. Hoe gaan we dit oplossen? Wat moeten we doen? Nou dan komt er allemaal input, zit je bij elkaar en hup daar ga je weer.”*
5. Informatie vertalen - Informatie kan op verschillende niveaus worden vertaald, bijvoorbeeld van corporate naar afdeling, van afdeling naar team en van team naar het individu. In het volgende citaat wordt de vertaling van team naar individu: *“Uitleggen wat verwachten wij van jou in een bepaald project ten aanzien van je taak.*
6. Duiding/richting aangeven - Bij duiding/richting aangeven wordt er tekst en uitleg gegeven waarom de organisatie een bepaalde keuze maakt. Zo stelt een manager uit het ziekenhuis: *“Bedrijfsmanager die hoort daar vorm aan te geven, daar richting aan te geven en te vertalen naar zijn eigen afdeling, maar die hoort ook totaal nog niet in de operatie te zitten.”*

Naast de zes zeer belangrijke communicatietaken zijn er twee taken als belangrijk beoordeeld, namelijk: signalen verwerken (79%) en adviseren/coachen (79%).

7. Signalen verwerken - Een manager in het onderwijs geeft het volgende voorbeeld: *“Als ik van mensen hoor dat iets niet goed is aangekomen of iets niet goed gaat dan stel je jouw acties bij en ga je dingen veranderen.”*
8. Adviseren/coachen - Het adviseren/coachen kan bestaan uit een eenmalig advies tot aan langdurige begeleiding. Een manager uit het onderwijs zegt hierover het volgende: *“Om de twee weken heb ik met alle collega's een HR review. De persoonlijke ontwikkeling van de mensen hier op de afdeling begeleid ik helemaal. Wat kunnen we eruit halen, waar lopen ze tegen aan, wat kunnen ze verbeteren, waarom doen ze de dingen zoals ze ze doen. Is het efficiënt, kun je het anders inzetten.”*

Het is opvallend dat alleen signalen verwerken (36%) als onbelangrijk wordt geëvalueerd door de managers. In totaal hebben namelijk maar vijf van de veertien managers tijdens het interview gezegd dat zij verantwoordelijk zijn voor het signaleren van ideeën en problemen binnen de organisatie. Zo signaleerde een manager uit de onderwijsinstelling dat er communicatievraagstukken bij een websitemedewerker werden neergelegd die eigenlijk bij de communicatieafdeling belegd moesten worden.

5.4 Overeenkomsten en verschillen in onderlinge verwachtingen over managers

Om na te gaan in hoeverre de onderlinge verwachtingen tussen de drie groepen: medewerkers, managers en de organisatie op elkaar zijn afgestemd wordt er gekeken naar de onderlinge overeenkomsten en verschillen, zie Tabel 6. Het valt meteen op dat de drie groepen slechts consensus hebben bereikt over één communicatietask, namelijk: informatie brengen. Deze taak wordt door de drie groepen als (zeer) belangrijk beoordeeld voor het takenpakket van managers.

De visie van medewerkers is afwijkend van de visie van zowel de organisatie als de managers. Veel communicatietaken zijn door de medewerkers niet vaak genoemd, waardoor deze taken als (zeer) onbelangrijk of gemiddeld belangrijk/neutraal zijn beoordeeld. Het blijkt dat de visie van de organisatie en managers redelijk met elkaar overeenkomt. Deze twee groepen hebben namelijk overeenstemming bereikt over zes communicatietaken van managers. Taken van managers waar de organisatie en managers geen gelijke over hebben zijn: duiding/richting aangeven, signalen afgeven en verwerken. Duiding/richting aangeven is volgens de managers (86%) wel belangrijk, terwijl de organisatie deze taak gemiddeld (44%) belangrijk vindt. Signalen afgeven is door beide groepen niet vaak benoemd, maar managers (36%) vinden deze taak onbelangrijk en de organisatie (44%) vindt deze taak gemiddeld belangrijk. Signalen verwerken vonden managers (79%) wel belangrijk, maar de organisatie (22%) niet.

6. Interview resultaten medewerkers

In dit hoofdstuk worden de interviewresultaten die betrekking hebben op het communicatietakenpakket van medewerkers besproken. Dit wordt gedaan door de visies van de drie groepen (organisatie, managers en medewerkers) te analyseren en vervolgens met elkaar te vergelijken.

6.1 Verwachtingen van de organisatie over medewerkers

In totaal zijn er negen gesprekken gevoerd met respondenten binnen de organisatie, zie Tabel 1 (kolom 3). Tijdens de interviews hebben de negen respondenten hun verwachtingen naar medewerkers uitgesproken op het gebied van communicatie. In Tabel 8 (kolom 1) is per communicatietaak weergegeven of en hoe vaak de organisatie iets over een bepaalde communicatietaak heeft gezegd.

Het blijkt dat de organisatie slechts twee van de negen communicatietaken zeer belangrijk vindt voor medewerkers, namelijk: informatie brengen (89%) en informatie halen (89%).

1. Informatie brengen – Het brengen van informatie is volgens de organisatie een belangrijke communicatietaak voor medewerkers. In totaal hebben acht van de negen respondenten dertien keer iets over informatie brengen gezegd. Een kenmerkend citaat van de organisatie binnen het verzekeringsbedrijf luidt als volgt: *“Dat je erover nadenkt van: goh deze informatie, helpt het mij of de ander als ik dit deel met iemand anders.”* De organisatie binnen het onderwijs sluit hier op aan: *“Het idee is dat wetenschappers allemaal hun eigen omgeving hebben, hun eigen groep waarvoor zij weer verantwoordelijk zijn. Het idee is dat, dat (informatie) weer doorsijpelt. Dat iedereen dat gaat doen met zijn eigen groep.”* De organisatie binnen de drie branches vragen zich wel af in hoeverre informatie tijdig wordt verspreid.
2. Informatie halen – Medewerkers zijn volgens de organisatie verantwoordelijk om informatie te halen. Zo stelt de organisatie binnen het verzekeringsbedrijf het volgende: *“Die moet in ieder geval zorgen dat hij zelf weet. Dat hij dingen weet om zijn werk goed te kunnen doen. Dat is eigenlijk wel het belangrijkste.”* De eigen verantwoordelijkheid op het gebied van informatie halen wordt sterk benadrukt door de organisatie binnen het ziekenhuis: *“Ik leg de verantwoordelijkheid, om te beoordelen wat ik zou moeten weten en wat niet, bij hun neer.”* De zorg wordt door de organisatie binnen het verzekeringsbedrijf geuit in hoeverre medewerkers in staat zijn om de juiste informatie tot zich te nemen, zie het volgende citaat: *“Nou, ik denk dat het voor de medewerkers soms nog best wel lastig is in de grootheid van <bedrijfsnaam> alle informatie tot je te nemen.”*

De communicatietaken signaleren (44%) en dialoog deelnemen (56%) zijn onderdeel van het takenpakket van een manager, maar worden volgens de gehanteerde vijfpuntschaal als neutraal beoordeeld. Deze taken maken dus wel onderdeel uit van het takenpakket van een medewerker, maar hier wordt niet de nadruk op gelegd. Over dialoog deelnemen, wordt het volgende gezegd: *“Communicatie betekent ook dingen met elkaar bespreken, zodat je komt*

tot een optimale samenwerking en dat je ook je vakmanschap zo goed mogelijk kunt uitoefenen.” De signaleertaak van medewerkers is voornamelijk binnen de onderwijsinstelling benadrukt, zo wordt er gezegd: “Echt die signaleerfunctie, die is heel belangrijk. (...). Is dat CC-en nu echt een probleem? Dan wil ik wel dat je dat ook echt heel hard gaat roepen.”

De vijf communicatietaken hulpmiddelen aanreiken (22%), signalen verwerken (0%), adviseren/coachen (11%), informatie vertalen (0%) en duiding/richting aangeven (0%) zijn niet benoemd of tijdens de gesprekken onvoldoende belicht.

Tabel 8

Communicatietaken medewerkers

Communicatietaken medewerkers	Organisatie n= 9	Managers n=14	Medewerkers n=25
1. Informatie brengen	8 (89%) c=13	9 (64%) c= 16	24 (96%) c= 125
2. Informatie halen	8 (89%) c=24	11 (79%) c= 23	24 (96%) c= 130
3. Hulpmiddelen aanreiken	2(22%) c=2	0 (0%) c=0	13 (52%) c=31
4. Signalen afgeven	4 (44%) c=10	8 (57%) c=15	22 (88%) c=51
5. Signalen verwerken	0 (0%) c=0	0 (0%) c=0	15 (60%) c=23
6. Adviseren/ coachen	1 (11%) c=1	3 (21%) c=4	15 (60%) c=28
7. Dialoog deelnemen	5 (56%) c=7	9 (64%) c=18	25 (100%) c=113
8. Informatie vertalen	0 (0%) c=0	0 (0%) c=0	7 (28%) c=13
9. Duiding/richting aangeven	0 (0%) c=0	0 (0%) c=0	3 (12%) c=3

Legenda communicatietaken: rood is (zeer) onbelangrijk, oranje is neutraal en zwart is (zeer) belangrijk. De afkorting ‘c’ staat voor het aantal, dat refereert naar de genoemde communicatietaken.

6.2 Verwachtingen van managers over medewerkers

In totaal zijn er veertien gesprekken gevoerd met managers, zie Tabel 1 (kolom 2). Tijdens deze interviews hebben de managers hun verwachtingen naar medewerkers uitgesproken op het gebied van communicatie, zie Tabel 8 (kolom 2). Managers zijn van mening dat medewerkers verantwoordelijk zijn voor drie belangrijke communicatietaken, namelijk: informatie brengen (64%), informatie halen (79%) en dialoog deelnemen (64%).

1. Informatie brengen - Uit de interviews blijkt dat medewerkers elkaar op de hoogte moeten houden van ontwikkelingen bij de klant of in de markt en ontwikkelingen binnen hun eigen expertise. Zo stelt een manager: *“Dat je elkaar blijft informeren, leuke dingen en minder leuke dingen.”* In de praktijk blijkt het delen van informatie nog niet overal goed gebeurt, zo stelt een manager: *“Ik verwacht dat zij elkaar veel beter informeren.”*

2. Informatie halen – De haalplicht van medewerkers is meerdere malen benadrukt door managers. Zo stelt een manager: *“Als het dan echt niet duidelijk is, dat ze bij mij komen van: hoe zat dat nu?”* Tijdgebrek is volgens managers geen struikelpunt, want een manager uit het verzekeringsbedrijf stelt het volgende: *“Als je daar echt daar een moment in de week voor vrij kunt maken. Alleen al een half uurtje om te kijken van: hé wat speelt er en wat zijn de belangrijke dingen. Die mogelijkheid heeft iedereen eigenlijk.”*
3. Dialoog deelnemen - Uit de interviews blijkt dat managers het normaal vinden dat medewerkers aan werkoverleggen deelnemen. Veel werkoverleggen worden ook door de managers gefaciliteerd. Een manager uit het onderwijs vertelt het volgende over de inhoud van zulke werkoverleggen: *“De status van lopende project wordt besproken. Hoe een project gevorderd is, welk stadium het is, algemene mededelingen. Een moment van delen vanuit anderen. Het is niet alleen vanuit ons zenden, het is vice versa.”* In organisaties vinden er zowel formele als informele werkoverleggen plaats, blijkt uit het volgende citaat: *“Wij hebben om de twee weken een formeel werkoverleg. Dan zitten we in een vergaderzaal met notulen. De andere week hebben wij een informeel werkoverleg.”*

Eén communicatietask is als gemiddeld/neutraal belangrijk beoordeeld, namelijk signalen afgeven (57%). In totaal is deze communicatietask vijftien keer genoemd door acht van de veertien managers. Over het signaleren wordt het volgende gezegd door een manager uit het onderwijs: *“Signaleren welke wensen er binnen de afdeling zijn. Bijvoorbeeld, doorgeven als er niet genoeg werkplekken zijn.”* Een manager uit het verzekeringsbedrijf trekt het signaleren breder blijkt uit het volgende citaat: *“Ja, zij geven wel signalen af als het niet goed gaat. Als er ergens iets vast loopt. Dat kan bijvoorbeeld zijn in de contacten met een andere afdeling of een ander team, maar dat kan ook in de techniek zijn.”*

In totaal zijn volgens managers vijf communicatietaken (zeer) onbelangrijk voor het takenpakket van een medewerker. De (zeer) onbelangrijke communicatietaken zijn: hulpmiddelen aanreiken (0%), signalen verwerken (0%), adviseren/coachen (21%), informatie vertalen (0%) en duiding/richting aangeven (0%).

6.3 Zelfbeeld medewerkers

In totaal zijn er 25 gesprekken gevoerd met medewerkers, zie Tabel 1 (kolom 1) voor de verdeling per branche. Tijdens de interviews hebben de medewerkers uitgesproken wat zijzelf op het gebied van communicatie moeten uitvoeren, zie Tabel 8 (kolom 3). Hieruit zijn vier taken naar voren gekomen, namelijk: dialoog deelnemen (100%), informatie brengen (96%), informatie halen (96%) en signalen afgeven (88%).

1. Dialoog deelnemen - Over het deelnemen aan een dialoog wordt door een medewerker het volgende gezegd: *“Wij hebben ook een wekelijks overleg met elkaar om allerlei dingen te bespreken: waar loop je tegen aan, wat kom je tegen?”* Uit dit citaat blijkt dat het erg belangrijk is om tijdens werkoverleggen opdrachten onderling af te stemmen. Uit andere antwoorden is gebleken dat er ook veel kennis wordt uitgewisseld tijdens werkoverleggen. Naast formeel vastgelegde overleggen, vinden er ook veel informele werkoverleggen plaats, zie het volgende citaat uit het verzekeringsbedrijf: *“Het team is zo klein en als ik*

echt iets met hem (leidinggevende) wil bespreken kunnen wij altijd even gaan zitten of even bellen zeg maar.”

2. Informatie brengen - In de praktijk blijkt dat medewerkers onderling veel informatie met elkaar delen. Doel hiervan is om elkaar onder andere op de hoogte te houden van de recente ontwikkelingen binnen hun project/opdracht. Zie ook het volgende citaat uit het ziekenhuis: *“Wij sturen elkaar ook altijd mails van ‘dit is al gebeurd, dat is al gebeurd, even rekening houden met dit. Dan weten die andere twee ook waar je mee bezig bent.”* Het Microsoft platform SharePoint heeft een belangrijke positie verkregen bij het delen van informatie blijkt uit het volgende citaat: *“SharePoint hebben wij eigenlijk van het begin af aan opgezet. De documenten die wij zelf nodig hebben, dat die ook beschikbaar zijn voor de mensen van de afdeling.”*
3. Informatie halen - Benodigde informatie wordt op dit moment op verschillende manieren verkregen, onder andere via collega's, intranet en mail. Medewerkers hebben in het halen van informatie hun eigen verantwoordelijkheid, zo zegt een medewerker: *“Dan hebben wij natuurlijk nog intranet, waar ook communicatie op verschijnt.(...). Daar moet je zelf op kijken.”* Wanneer medewerkers praten over het halen van informatie, hebben zij het voornamelijk over informatie die nodig is voor het dagelijks functioneren. Zie ook het volgende citaat uit het ziekenhuis: *“Toevallig zag ik vandaag een mail. Er moesten een paar medewerkers geautoriseerd worden voor een bepaalde afdeling. Dan vraag ik aan mijn collega: is dat al gebeurd?”*
4. Signalen afgeven - Medewerkers zijn zichzelf ervan bewust dat het belangrijk is om actie te ondernemen op signalen die zij waarnemen. Signalen worden vaak belegd bij de leidinggevende. De verantwoordelijkheid om het signaal te verwerken ligt dus veelal ook bij de leidinggevende. Een medewerker zegt hierover: *“Ik heb dit en dit gehoord, misschien vind je het handig om dit te weten. Wat ze (leidinggevend) daar dan mee doen dat kunnen ze dan zelf weten.”* Signalen kunnen ook technisch van aard zijn, blijkt uit het volgende voorbeeld uit het ziekenhuis: *“Stel er werkt iets niet op een kamer, dan moet dat ook doorgegeven worden. Dan is het de bedoeling dat het gemaakt wordt door de technische dienst.”*

Volgens de vijf puntsschaal worden de volgende drie taken als neutraal/gemiddeld belangrijk beoordeeld, namelijk: hulpmiddelen aanreiken (52%), signalen verwerken (60%) en adviseren/coachen (60%). Hulpmiddelen die worden aangereikt door medewerkers hebben als doel om het delen van informatie te vergemakkelijken, bijvoorbeeld het oprichten van een SharePoint of het organiseren van een werkoverleg. Het coachen/adviseren bestaat voor medewerkers uit het geven van advies om de communicatie te verbeteren, bijvoorbeeld het aanspreken van collega's op hun communicatie uitingen, zoals het geval bij onhandige formuleringen. Zo zegt een medewerker: *“Dus in die zin geef ik collega's ook wel feedback als ik dingen van ze lees of krijg. Beetje kwaliteit voor de inhoud van documenten en dat heeft te maken met taal, maar ook met de juistheid van specificaties.”* Signalen die door medewerkers worden verwerkt, hebben vaak een praktische achtergrond blijkt uit het

volgende citaat uit het onderwijs: *“In hoge mate ben ik vanuit communicatieperspectief dingen gaan doen die mijzelf opvielen. Die mij uit gesprekken duidelijk werden. God, dat zouden wij toch eens moeten oppakken. Dat kan toch beter.”*

Er zijn slechts twee taken die (zeer) onbelangrijk zijn voor het takenpakket van een medewerker, namelijk: informatie vertalen (28%) en duiding/richting aangeven (12%). Deze taken zijn tijdens de gesprekken onvoldoende belicht.

6.4 Overeenkomsten in onderlinge verwachtingen over medewerkers

Om na te gaan in hoeverre de onderlinge verwachtingen tussen de drie groepen: medewerkers, managers en de organisatie op elkaar zijn afgestemd wordt er gekeken naar de onderlinge overeenkomsten en verschillen, zie Tabel 8. Het is opvallend dat de drie groepen consensus hebben bereikt over twee (zeer) belangrijke communicatietaken en twee (zeer) onbelangrijke communicatietaken. De twee (zeer) belangrijke communicatietaken voor een medewerker zijn informatie brengen en informatie halen. De twee (zeer) onbelangrijke communicatietaken voor het communicatietakenpakket van medewerkers zijn informatie vertalen en duiding/richting aangeven. Over de vijf taken hulpmiddelen aanreiken, signaleren, signalen verwerken, adviseren/coachen en dialoog deelnemen is tussen de drie groepen geen consensus bereikt.

Over het algemeen is de organisatie gelijkgestemd met de managers. Deze twee groepen zijn het alleen niet met elkaar eens over de communicatietaak dialoog deelnemen. Managers (64%) vinden dit namelijk een belangrijke communicatietaak voor medewerkers terwijl de organisatie (56%) deze taak als gemiddeld belangrijk/neutraal beoordeelt. De visie van de medewerkers komt het minst met de visie van de organisatie en de managers overeen. Dit komt omdat medewerkers van mening verschillen met de organisatie en managers over vijf communicatietaken, namelijk: hulpmiddelen aanreiken, signalen afgeven, signalen verwerken, adviseren/coachen, dialoog deelnemen.

7. Resultaten Q-sort methode

Met de Q-sort methode is het de bedoeling om te achterhalen welke medewerkers en managers dezelfde visie delen. De opdracht die de respondenten kregen was om in totaal negentien communicatietaken en –verantwoordelijkheden te rangschikken van ‘passend’ tot ‘niet passend’ in een quasinormale verdeling (de zogeheten Q-sort). De negentien verschillende stellingen zijn opgenomen in bijlage IV. De gelegde Q-sorts zijn met behulp van het statistische analyse programma *PCQ for Windows Academic Edition* (PCQ) onderzocht om te kijken welke taken en verantwoordelijkheden volgens de verschillende visies passend zijn bij het communicatietakenpakket van managers en medewerkers.

In totaal zijn 46 van de 48 respondenten opgenomen in de Q-sort analyse. Eén medewerker van de onderwijsinstelling was namelijk niet in staat om de Q-sort voor de managers in te vullen en één medewerker uit het ziekenhuis heeft vanwege tijdgebrek de Q-sort opdracht niet gemaakt.

7.1 Ordenen van communicatietaken voor managers.

Om na te kunnen gaan hoeveel verschillende respondentengroepen met dezelfde visie er zijn, is het cruciaal om de eigenvalue en de verklaarde variantie in PCQ te berekenen. De eigenvalue is een methode om het aantal factoren (respondentengroepen met dezelfde visie) te selecteren. Groepen met een eigenvalue boven één mogen meegenomen worden in de analyse. De verklaarde variantie is de mate waarin een model de werkelijke data benaderd.

In dit onderzoek is getracht met zo min mogelijk respondentengroepen (factoren) de werkelijke data zo goed mogelijk te benaderen. Dit heeft ertoe geleid dat er gekozen is voor een drie factoren oplossing. Met 29 respondenten wordt namelijk 51% van de gegevens verklaard (=verklaarde variantie). Dit is een hoge score, omdat scores boven de 30% al betrouwbaar zijn. In totaal zijn er zeventien respondenten uitgesloten, omdat hun visie te afwijkend/uniek is. De verdeling van de 29 respondenten en de bijbehorende scores per factor (visie) zijn weergegeven in Tabel 10. De drie factorgroepen (visies) worden in de subparagraaf 7.1.1 tot 7.1.3 beschreven.

Tabel 10

Eigenvalue en verklaarde variantie van 3 factoren

Factoren	1 (visie A)	2 (visie B)	3 (visie C)	Totaal
Eigenvalue	7.53	9.42	6.94	23.89
Variantie	16%	20%	15%	51%
n	9	12	8	29

7.1.1 Visie A managers: verkondigers In factorgroep A zitten negen respondenten. De respondenten hebben allemaal een ‘load’ meegekregen. Deze load geeft aan in welke mate de respondent hoort bij de gevormde Q-sort. Het is belangrijk om te weten dat een load kan variëren van 0 tot 1. Bij een load van 1 gaat het om een perfecte match. De load van de respondenten binnen deze factorgroep varieert van 0,60 tot 0,74. De load per respondent is

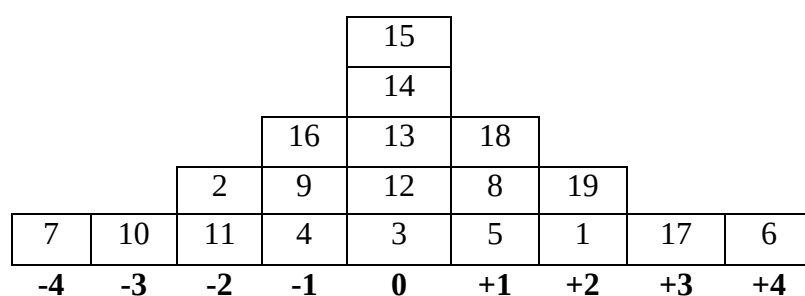
weergegeven in tabel 11. De gezamenlijke visie van factorgroep A is weergegeven in de Q-sort in figuur 2 en uitgeschreven in tabel 12.

Tabel 11

De load per respondent

Nr.	Functie	Organisatie	Q-sort nummer	Load
1	Com. manager	Ziekenhuis	2	0,74
2	HR manager	Onderwijs	39	0,61
3	HR Manager	Verzekering	12	0,68
4	Directeur	Ziekenhuis	22	0,63
5	Manager	Ziekenhuis	32	0,64
6	Medewerker	Ziekenhuis	24	0,68
7	Medewerker	Verzekering	19	0,60
8	Medewerker	Verzekering	17	0,67
9	Medewerker	Verzekering	13	0,64

In dit onderzoek is er onderscheid gemaakt tussen drie groepen, namelijk: de organisatie, managers en medewerkers. In tabel 11 is terug te zien dat factorgroep A bestaat uit een gevarieerde groep respondenten. Het merendeel van de respondenten maakt onderdeel uit van de organisatie (n=4), maar medewerkers (n=4) zijn ook goed vertegenwoordigd. De groep managers (n=1) is niet goed vertegenwoordigd binnen deze groep. Toch kan er gesteld worden dat dit een gedeelde visie is die de hiërarchische lagen binnen een organisatie overstijgt. Daarnaast zijn de drie branches: ziekenhuis (n=4), onderwijs (n=1) en verzekering (n=3) alle drie vertegenwoordigd in deze visie.



Figuur 2. Q-sort visie A managers

Tabel 12

Visie A managers uitgeschreven

Visie A – Passende stellingen	
6	“Ik geef duidelijk aan welke richting de organisatie op gaat.”
17	“Ik vertaal de visie van de organisatie naar die van mijn team.”
1	“Ik vertaal de visie van de organisatie naar mijn eigen werkzaamheden.”
19	“Ik coach anderen zodat zij in staat zijn hun interne communicatietaken en – verantwoordelijkheden uit te voeren.”
5	“Ik deel mijn kennis en inzichten over klanten en de markt in de organisatie.”
8	“Ik creëer draagvlak door de organisatiedoelen die nagestreefd moeten worden op een aansprekende wijze over te brengen.”
18	“Ik initieer fysieke (offline) werkgesprekken zodat collega’s en leidinggevenden informatie kunnen uitwisselen over bijvoorbeeld het werk, de klanten, de organisatie, financiën en de arbeidsomstandigheden.”
Visie A – Neutrale stellingen	
3	“Ik ga op zoek naar klant- en marktinformatie die ik nodig heb om mijn werk uit te voeren.”
12	“Ik reik hulpmiddelen aan zodat anderen hun interne communicatietaken en – verantwoordelijkheden kunnen uitvoeren.”
13	“Ik neem deel aan virtuele (online) werkoverleggen met collega’s en leidinggevenden om informatie uit te wisselen over bijvoorbeeld het werk, de klanten, de organisatie, financiën en de arbeidsomstandigheden.”
14	“Ik adviseer anderen zodat zij in staat zijn hun interne communicatietaken en – verantwoordelijkheden uit te voeren.”
15	“Ik initieer virtuele (online) werkgesprekken zodat collega’s en leidinggevenden informatie kunnen uitwisselen over bijvoorbeeld het werk, de klanten, de organisatie, financiën en de arbeidsomstandigheden.”
Visie A – Niet passende stellingen	
7	“Ik ga op zoek naar procedures en handleidingen zodat ik mijn werk goed kan uitvoeren.”
10	“Ik deel procedures en handleidingen actief in de organisatie.”
2	“Ik signaleer klachten op de werkvloer.”
11	“Ik ga op zoek naar vakinformatie.”
4	“Ik signaleer ideeën en suggesties op de werkvloer.”
9	“Ik zorg ervoor dat vakinformatie wordt verspreid onder mijn collega’s.”
16	“Ik neem deel aan fysieke (offline) werkoverleggen met collega’s en leidinggevenden om informatie uit te wisselen over bijvoorbeeld het werk, de klanten, de organisatie, financiën en de arbeidsomstandigheden.”

De respondenten binnen visie A vinden het vooral belangrijk dat een manager de visie van de organisatie vertaalt en uitdraagt. De respondenten binnen deze groep vinden het belangrijk dat een manager de visie van de organisatie zowel naar het team (stelling 17) als naar de eigen werkzaamheden (stelling 1) vertaalt. Het uitdragen van de visie van de organisatie is weerspiegeld in stelling 6 “Ik geef duidelijk aan welke richting de organisatie op gaat.” De respondenten binnen visie A worden in dit onderzoek de verkondigers genoemd. De verkondigers zien de manager als iemand die een boodschap overbrengt en toelicht.

7.1.2 Visie B managers: ondersteuners Factorgroep B bestaat uit twaalf respondenten en is hiermee de grootste groep van de drie visies. De load van de respondenten varieert van 0,60 tot 0,81, zie tabel 13. De gezamenlijke visie van factorgroep B is weergegeven in figuur 3 en is uitgeschreven in tabel 14. Binnen visie B zijn de medewerkers (n=7) goed vertegenwoordigd, gevolgd door managers (n=4). De organisatie (n=1) is binnen deze visie

niet goed vertegenwoordigd. Net als in visie A zijn de respondenten goed verdeeld over de drie verschillende branches: onderwijs (n=5), verzekering (n=3) en ziekenhuis (n=4).

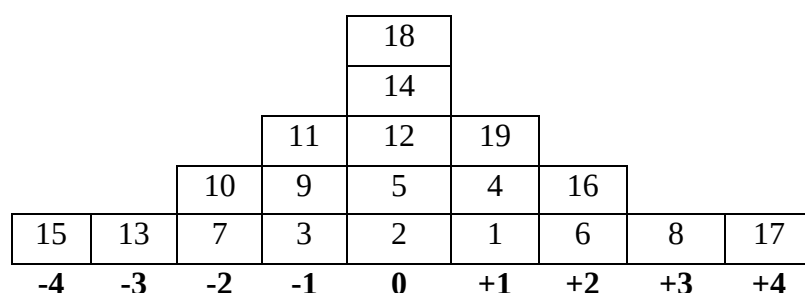
Tabel 13

De load per respondent

Nr.	Functie	Organisatie	Q-sort nummer	Load
1	HR manager	Ziekenhuis	5	0,79
2	Manager	Ziekenhuis	25	0,77
3	Manager	Onderwijs	34	0,68
4	Manager	Onderwijs	38	0,78
5	Manager	Onderwijs	40	0,62
6	Medewerker	Onderwijs	37	0,69
7	Medewerker	Onderwijs	45	0,66
8	Medewerker	Ziekenhuis	30	0,65
9	Medewerker	Ziekenhuis	8	0,66
10	Medewerker	Verzekering	14	0,60
11	Medewerker	Verzekering	20	0,81
12	Medewerker	Verzekering	16	0,67

Groep B kenmerkt zich door de naam: ondersteuners, want zij vinden het belangrijk dat managers medewerkers coachen bij het uitvoeren van hun communicatietaken en – verantwoordelijk (stelling 19). Het aanreiken van hulpmiddelen (stelling 12) is voor deze groep essentieel bij de ondersteuning.

De respondenten binnen visie B onderscheiden zichzelf van visie A en C door het extreem negatief beoordelen van stelling 15: “Ik initieer virtuele (online) werkgesprekken zodat collega’s en leidinggevenden informatie kunnen uitwisselen over bijvoorbeeld het werk, de klanten, de organisatie, financiën en de arbeidsomstandigheden.” Een stelling is onderscheidend wanneer deze op een unieke plek in de Q-sort wordt neergelegd. Wanneer de visies van de drie verschillende groepen (A, B en C) naast elkaar worden gelegd dan moet deze stelling in de gezamenlijke Q-sort van visie A minimaal twee posities verwijderd zijn van dezelfde stelling in de Q-sort van visie B en C.



Figuur 3. Q-sort visie B managers

Tabel 14

Visie B managers uitgeschreven

Visie B – Passende stellingen	
17	“Ik vertaal de visie van de organisatie naar die van mijn team.”
8	“Ik creëer draagvlak door de organisatiedoelen die nagestreefd moeten worden op een aansprekende wijze over te brengen.”
16	“Ik neem deel aan fysieke (offline) werkoverleggen met collega’s en leidinggevenden om informatie uit te wisselen over bijvoorbeeld het werk, de klanten, de organisatie, financiën en de arbeidsomstandigheden.”
6	“Ik geef duidelijk aan welke richting de organisatie op gaat.”
19	“Ik coach anderen zodat zij in staat zijn hun interne communicatietaken en – verantwoordelijkheden uit te voeren.”
4	“Ik signaleer ideeën en suggesties op de werkvloer.”
1	“Ik vertaal de visie van de organisatie naar mijn eigen werkzaamheden.”
Visie B – Neutrale stellingen	
18	“Ik initieer fysieke (offline) werkgesprekken zodat collega’s en leidinggevenden informatie kunnen uitwisselen over bijvoorbeeld het werk, de klanten, de organisatie, financiën en de arbeidsomstandigheden.”
14	“Ik adviseer anderen zodat zij in staat zijn hun interne communicatietaken en – verantwoordelijkheden uit te voeren.”
12	“Ik reik hulpmiddelen aan zodat anderen hun interne communicatietaken en – verantwoordelijkheden kunnen uitvoeren.”
5	“Ik deel mijn kennis en inzichten over klanten en de markt in de organisatie.”
2	“Ik signaleer klachten op de werkvloer.”
Visie B – Niet passende stellingen	
11	“Ik ga op zoek naar vakinformatie.”
9	“Ik zorg ervoor dat vakinformatie wordt verspreid onder mijn collega’s.”
3	“Ik ga op zoek naar klant- en marktinformatie die ik nodig heb om mijn werk uit te voeren.”
10	“Ik deel procedures en handleidingen actief in de organisatie.”
7	“Ik ga op zoek naar procedures en handleidingen zodat ik mijn werk goed kan uitvoeren.”
13	“Ik neem deel aan virtuele (online) werkoverleggen met collega’s en leidinggevenden om informatie uit te wisselen over bijvoorbeeld het werk, de klanten, de organisatie, financiën en de arbeidsomstandigheden.”
15	“Ik initieer virtuele (online) werkgesprekken zodat collega’s en leidinggevenden informatie kunnen uitwisselen over bijvoorbeeld het werk, de klanten, de organisatie, financiën en de arbeidsomstandigheden.”

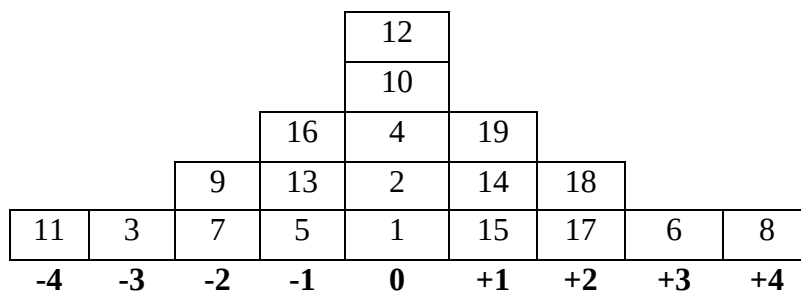
7.1.3 Visie C managers: contact makers In factorgroep C zitten acht respondenten. De load van de respondenten varieert van 0,63 tot 0,77, zie tabel 15. De gezamenlijke visie van factorgroep C is weergegeven in figuur 4 en uitgeschreven in tabel 16. Binnen visie C zijn alleen managers (n=2) en medewerkers (n=6) opgenomen. De visie van de organisatie is te afwijkend voor deze visie. De drie branches (onderwijs ziekenhuis en verzekering) zijn alle drie in visie C vertegenwoordigd, maar de respondenten binnen het ziekenhuis (n=6) hebben het grootste aandeel.

Tabel 15

De load per respondent visie C managers

Nr.	Functie	Organisatie	Q-sort nummer	Load
1	Manager	Onderwijs	1	0.71
2	Manager	Ziekenhuis	7	0,64
3	Medewerker	Ziekenhuis	27	0.63
4	Medewerker	Ziekenhuis	29	0.72
5	Medewerker	Ziekenhuis	23	0.62
6	Medewerker	Ziekenhuis	28	0.77
7	Medewerker	Ziekenhuis	31	0.63
8	Medewerker	Verzekering	9	0.77

Visie C kenmerkt zich door de naam: contact makers, want deze groep vindt het belangrijk dat managers ervoor zorgen dat collega's en leidinggevenden informatie kunnen uitwisselen tijdens werkgesprekken (stelling 15 & 18). Door het initiëren van werkgesprekken zorgen managers voor verbinding, vandaar de naam contact makers.



Figuur 4. Q-sort visie C managers

Tabel 16

Visie C managers uitgeschreven

Visie C – Passende stellingen	
8	“Ik creëer draagvlak door de organisatiedoelen die nagestreefd moeten worden op een aansprekende wijze over te brengen.”
6	“Ik geef duidelijk aan welke richting de organisatie op gaat.”
17	“Ik vertaal de visie van de organisatie naar die van mijn team.”
18	“Ik initieer fysieke (offline) werkgesprekken zodat collega's en leidinggevenden informatie kunnen uitwisselen over bijvoorbeeld het werk, de klanten, de organisatie, financiën en de arbeidsomstandigheden.”
15	“Ik initieer virtuele (online) werkgesprekken zodat collega's en leidinggevenden informatie kunnen uitwisselen over bijvoorbeeld het werk, de klanten, de organisatie, financiën en de arbeidsomstandigheden.”
14	“Ik adviseer anderen zodat zij in staat zijn hun interne communicatietaken en – verantwoordelijkheden uit te voeren.”
19	“Ik coach anderen zodat zij in staat zijn hun interne communicatietaken en – verantwoordelijkheden uit te voeren.”

Tabel 16 (vervolg)

Visie C managers uitgeschreven

Visie C – Neutrale stellingen	
12	“Ik reik hulpmiddelen aan zodat anderen hun interne communicatietaken en – verantwoordelijkheden kunnen uitvoeren.”
10	“Ik deel procedures en handleidingen actief in de organisatie.”
4	“Ik signaleer ideeën en suggesties op de werkvloer.”
2	“Ik signaleer klachten op de werkvloer.”
1	“Ik vertaal de visie van de organisatie naar mijn eigen werkzaamheden.”
Visie C – Niet passende stellingen	
16	“Ik neem deel aan fysieke (offline) werkoverleggen met collega’s en leidinggevenden om informatie uit te wisselen over bijvoorbeeld het werk, de klanten, de organisatie, financiën en de arbeidsomstandigheden.”
13	“Ik neem deel aan virtuele (online) werkoverleggen met collega’s en leidinggevenden om informatie uit te wisselen over bijvoorbeeld het werk, de klanten, de organisatie, financiën en de arbeidsomstandigheden.”
5	“Ik deel mijn kennis en inzichten over klanten en de markt in de organisatie.”
7	“Ik ga op zoek naar procedures en handleidingen zodat ik mijn werk goed kan uitvoeren.”
9	“Ik zorg ervoor dat vakinformatie wordt verspreid onder mijn collega’s.”
3	“Ik ga op zoek naar klant- en marktinformatie die ik nodig heb om mijn werk uit te voeren.”
11	“Ik ga op zoek naar vakinformatie.”

7.2 Overeenkomsten Q-sorts managers

De drie verschillende visies (A, B en C) vertonen enkele overeenkomsten. Zo blijkt het dat de 29 respondenten binnen visie A, B en C het allemaal belangrijk vinden dat managers collega’s binnen de organisatie coachen (stelling 19) en adviseren (stelling 14), zodat de collega’s in staat zijn hun interne communicatietaken en –verantwoordelijkheden uit te voeren. Binnen de PCQ methode is er consensus bereikt wanneer een stelling in alle drie de Q-sorts (visie A, B of C) op dezelfde plek ligt of maximaal één positie uit elkaar ligt.

Het bereiken van consensus over twee passende stellingen is er laag, daarom is er vervolgens gekeken naar stellingen die in alle drie de visies, het zij met een grotere spreiding, aan de passende kant zijn neergelegd, zie tabel 17. Na deze uitgebreidere analyse blijkt dat managers, naast het coachen en adviseren, de koers van de organisatie moeten aangeven (stelling 6), de visie moeten vertalen (stelling 17) en draagvlak voor de organisatiedoelen moeten creëren (stelling 8). Dit zijn geen verrassende communicatietaken voor managers, omdat deze taken te maken hebben met het beleid van de organisatie.

Tabel 17

Gezamenlijke stellingen managers

<i>Stelling</i>	<i>Positie in Q-sort</i>
19 “Ik coach anderen zodat zij in staat zijn hun interne communicatietaken en – verantwoordelijkheden uit te voeren.”	Passend
14 “Ik adviseer anderen zodat zij in staat zijn hun interne communicatietaken en – verantwoordelijkheden uit te voeren.”	Passend/neutraal
6 “Ik geef duidelijk aan welke richting de organisatie op gaat.”	Passend*
8 “Ik creëer draagvlak door de organisatiedoelen die nagestreefd moeten worden op een aansprekende wijze over te brengen.”	Passend*
17 “Ik vertaal de visie van de organisatie naar die van mijn team.”	Passend*
12 “Ik reik hulpmiddelen aan zodat anderen hun interne communicatietaken en – verantwoordelijkheden kunnen uitvoeren.”	Neutraal
9 “Ik zorg ervoor dat vakinformatie wordt verspreid onder mijn collega’s.”	Niet passend

* Stelling die in alle drie de Q-sorts aan de passende kant is neergelegd, hetzij met een spreiding.

7.3 Ordenen van communicatietaken voor medewerkers

Met behulp van het programma PCQ zijn de gelegde Q-sorts voor medewerkers geanalyseerd. Dit om te achterhalen welke taken en verantwoordelijkheden volgens de respondenten (binnen een bepaalde visie) behoren tot het communicatietakenpakket van medewerkers. Na een grondige analyse is de keuze gemaakt om met drie factorgroepen verder te werken. Met drie groepen wordt namelijk 48% van de gegevens verklaard. In totaal zijn er 21 respondenten uitgesloten, omdat hun visie te afwijkend is. Tabel 18 geeft de spreiding van de respondenten en de bijbehorende scores per factor weer. De drie factorgroepen (ofwel visies) worden in de volgende subparagrafen 7.3.1 tot 7.3.3 beschreven.

Tabel 18

Eigenvalue en verklaarde variantie van 3 factoren

Factoren	1 (visie A)	2 (visie B)	3 (visie C)	Totaal
Eigenvalue	10,15	6,17	6,04	36,21
Variantie	22%	13%	13%	78%
n	12	8	5	25

7.3.1 Visie A medewerkers: bureaucraten In factorgroep A zitten twaalf respondenten. De respondenten hebben allemaal een ‘load’ meegekregen. Deze load geeft aan in welke mate de respondent hoort bij de gevormde Q-sort. De load van de respondenten binnen deze factorgroep varieert van -0,72 tot 0,75. Een medewerker van het ziekenhuis (nummer 11) heeft een negatieve correlatie met deze Q-sort verdeling en moet hierdoor worden uitgesloten. Deze negatieve correlatie berust zeer waarschijnlijk op toeval en kan hierdoor niet worden verklaard. Na het uitsluiten van deze medewerker bestaat de groep uit elf respondenten en varieert de load van 0,59 tot 0,75. De gezamenlijke visie is weergegeven in figuur 5 en uitgeschreven in tabel 20. De load per respondent is weergegeven in tabel 19.

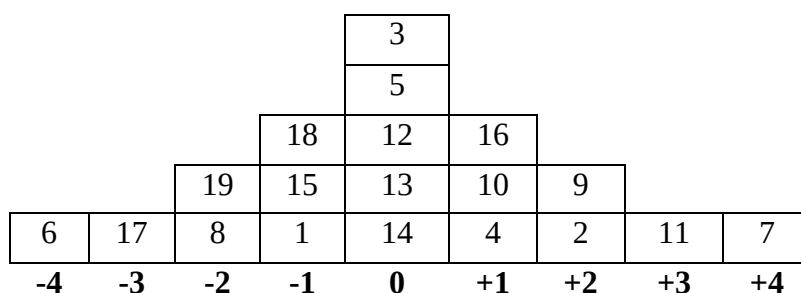
Tabel 19

De load per respondent visie A medewerkers

Nr.	Functie	Organisatie	Q-sort nummer	Load
1	HRM	Verzekering	2	0.73
2	Directeur	Ziekenhuis	19	0.73
3	Manager	Verzekering	5	0.70
4	Manager	Verzekering	3	0.74
5	Manager	Ziekenhuis	20	0.75
6	Manager	Onderwijs	40	0.72
7	Medewerker	Verzekering	8	0.60
8	Medewerker	Verzekering	7	0.59
9	Medewerker	Verzekering	15	0.66
10	Medewerker	Ziekenhuis	27	0.64
11	Medewerker	Ziekenhuis	29	-0.72
12	Medewerker	Onderwijs	45	0.68

Visie A kenmerkt zich door de naam: bureaucraten, want deze groep vindt het belangrijk dat medewerkers werken volgens de bestaande procedures (stelling 7) en handleidingen (stelling 10). De respondenten binnen visie A onderscheiden zichzelf van visie B en C doordat zij stelling 7 “*Ik ga op zoek naar procedures en handleidingen zodat ik mijn werk goed kan uitvoeren*” als extreem passend hebben beoordeeld. De respondenten binnen visie B en C hechten dus minder waarde aan deze communicatietask.

Binnen visie A zijn de drie groepen (organisatie, managers en medewerkers) alle drie vertegenwoordigd. De groep medewerkers (n=5) heeft binnen deze groep ten opzichte van managers (n=4) en de organisatie (n=2) het grootste aandeel. De drie branches: ziekenhuis (n=3), onderwijs (n=2) en verzekering (n=6) zijn ook alle drie in deze visie vertegenwoordigd. Het is belangrijk om te vermelden dat groep A ten opzichte van groep B en C het grootst is. De visie van het merendeel van de respondenten komt dus overeen met de visie van groep A.



Figuur 5. Q-sort visie A medewerkers

Tabel 20

Visie A medewerkers uitgeschreven

Visie A - Passende stellingen	
7	“Ik ga op zoek naar procedures en handleidingen zodat ik mijn werk goed kan uitvoeren.”
11	“Ik ga op zoek naar vakinformatie.”
2	“Ik signaleer klachten op de werkvloer.”
9	“Ik zorg ervoor dat vakinformatie wordt verspreid onder mijn collega’s.”
16	“Ik neem deel aan fysieke (offline) werkoverleggen met collega’s en leidinggevenden om informatie uit te wisselen over bijvoorbeeld het werk, de klanten, de organisatie, financiën en de arbeidsomstandigheden.”
10	“Ik deel procedures en handleidingen actief in de organisatie.”
4	“Ik signaleer ideeën en suggesties op de werkvloer.”
Visie A – Neutrale stellingen	
3	“Ik ga op zoek naar klant- en marktinformatie die ik nodig heb om mijn werk uit te voeren.”
5	“Ik deel mijn kennis en inzichten over klanten en de markt in de organisatie.”
12	“Ik reik hulpmiddelen aan zodat anderen hun interne communicatietaken en – verantwoordelijkheden kunnen uitvoeren.”
13	“Ik neem deel aan virtuele (online) werkoverleggen met collega’s en leidinggevenden om informatie uit te wisselen over bijvoorbeeld het werk, de klanten, de organisatie, financiën en de arbeidsomstandigheden.”
14	“Ik adviseer anderen zodat zij in staat zijn hun interne communicatietaken en – verantwoordelijkheden uit te voeren.”
Visie A – Niet passende stellingen	
6	“Ik geef duidelijk aan welke richting de organisatie op gaat.”
17	“Ik vertaal de visie van de organisatie naar die van mijn team.”
8	“Ik creëer draagvlak door de organisatiedoelen die nagestreefd moeten worden op een aansprekende wijze over te brengen.”
19	“Ik coach anderen zodat zij in staat zijn hun interne communicatietaken en – verantwoordelijkheden uit te voeren.”
18	“Ik initieer fysieke (offline) werkgesprekken zodat collega’s en leidinggevenden informatie kunnen uitwisselen over bijvoorbeeld het werk, de klanten, de organisatie, financiën en de arbeidsomstandigheden.”
15	“Ik initieer virtuele (online) werkgesprekken zodat collega’s en leidinggevenden informatie kunnen uitwisselen over bijvoorbeeld het werk, de klanten, de organisatie, financiën en de arbeidsomstandigheden.”
1	“Ik vertaal de visie van de organisatie naar mijn eigen werkzaamheden.”

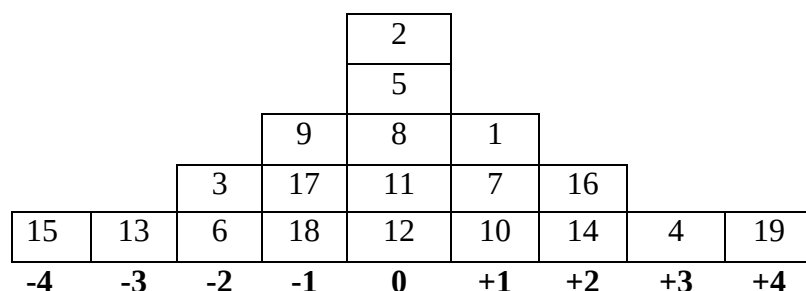
7.3.2 Visie B medewerkers: coaches In factorgroep B zitten acht respondenten. De load van de respondenten varieert van -0,60 tot -0,74. Opvallend is dat deze groep voornamelijk uit medewerkers (n=7) bestaat. De load geeft een negatieve correlatie weer, zie tabel 21. Dit betekent dat de min/plus polen omgedraaid moeten worden. In figuur 6 en tabel 22 zijn de min/plus polen al omgedraaid.

Tabel 21
De load per respondent visie B medewerkers

Nr.	Functie	Organisatie	Q-sort nummer	Load
1	HR Manager	Ziekenhuis	17	-0,61
2	Medewerker	Ziekenhuis	25	-0,62
3	Medewerker	Ziekenhuis	24	-0,70
4	Medewerker	Ziekenhuis	28	-0,61
5	Medewerker	Onderwijs	41	-0,60
6	Medewerker	Onderwijs	38	-0,74
7	Medewerker	Verzekering	9	-0,72
8	Medewerker	Verzekering	14	-0,73

Visie B kenmerkt zich door de naam: coaches, want deze groep vindt het belangrijk dat medewerkers anderen coachen (stelling 19) en adviseren (stelling 14). Visie B onderscheidt zichzelf van visie A en C door de negatieve beoordeling van stelling 15 en de positieve beoordeling van stelling 19. De respondenten binnen visie B vinden dat medewerkers dus niet verantwoordelijk zijn voor het initiëren van offline werkgesprekken (stelling 15), daarentegen moeten medewerkers collega's en leidinggevendenden wel coachen (stelling 19).

Binnen visie B zijn de medewerkers (n=7) oververtegenwoordigd. De managers zijn niet vertegenwoordigd binnen deze visie en de organisatie slechts door één respondent. Opvallend is dat de drie branches, onderwijs (n=2), verzekering (n=2) en ziekenhuis (n=4), binnen deze visie wederom alle drie vertegenwoordigd zijn.



Figuur 6. Q-sort visie B medewerkers

Tabel 22

Visie B medewerkers uitgeschreven

Visie B – Passende stellingen	
19	“Ik coach anderen zodat zij in staat zijn hun interne communicatietaken en – verantwoordelijkheden uit te voeren.”
4	“Ik signaleer ideeën en suggesties op de werkvloer.”
16	“Ik neem deel aan fysieke (offline) werkoverleggen met collega’s en leidinggevenden om informatie uit te wisselen over bijvoorbeeld het werk, de klanten, de organisatie, financiën en de arbeidsomstandigheden.”
14	“Ik adviseer anderen zodat zij in staat zijn hun interne communicatietaken en – verantwoordelijkheden uit te voeren.”
1	“Ik vertaal de visie van de organisatie naar mijn eigen werkzaamheden.”
7	“Ik ga op zoek naar procedures en handleidingen zodat ik mijn werk goed kan uitvoeren.”
10	“Ik deel procedures en handleidingen actief in de organisatie.”
Visie B – Neutrale stellingen	
2	“Ik signaleer klachten op de werkvloer.”
5	“Ik deel mijn kennis en inzichten over klanten en de markt in de organisatie.”
8	“Ik creëer draagvlak door de organisatiedoelen die nagestreefd moeten worden op een aansprekende wijze over te brengen.”
11	“Ik ga op zoek naar vakinformatie.”
12	“Ik reik hulpmiddelen aan zodat anderen hun interne communicatietaken en – verantwoordelijkheden kunnen uitvoeren.”
Visie B – Niet passend stellingen	
9	“Ik zorg ervoor dat vakinformatie wordt verspreid onder mijn collega’s.”
17	“Ik vertaal de visie van de organisatie naar die van mijn team.”
18	“Ik initieer fysieke (offline) werkgesprekken zodat collega’s en leidinggevenden informatie kunnen uitwisselen over bijvoorbeeld het werk, de klanten, de organisatie, financiën en de arbeidsomstandigheden.”
3	“Ik ga op zoek naar klant- en marktinformatie die ik nodig heb om mijn werk uit te voeren.”
6	“Ik geef duidelijk aan welke richting de organisatie op gaat.”
13	“Ik neem deel aan virtuele (online) werkoverleggen met collega’s en leidinggevenden om informatie uit te wisselen over bijvoorbeeld het werk, de klanten, de organisatie, financiën en de arbeidsomstandigheden.”
15	“Ik initieer virtuele (online) werkgesprekken zodat collega’s en leidinggevenden informatie kunnen uitwisselen over bijvoorbeeld het werk, de klanten, de organisatie, financiën en de arbeidsomstandigheden.”

7.3.3 Visie C medewerkers: vertalers In factorgroep C zitten vijf respondenten. De load van de respondenten binnen deze factorgroep varieert van 0,61 tot 0,91. De load per respondent is weergegeven in tabel 23. De gezamenlijke visie is weergegeven in figuur 7 en uitgeschreven in tabel 24.

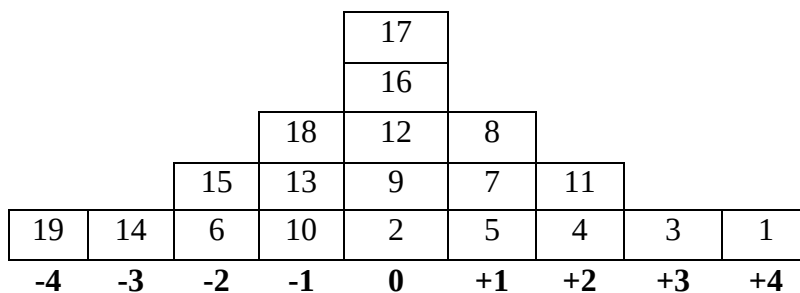
Tabel 23

De load per respondent visie C medewerkers

Nr.	Functie	Organisatie	Q-sort nummer	Load
1	Com. manager	Verzekering	1	0.91
2	Manager	Ziekenhuis	22	0.66
3	Manager	Onderwijs	35	0.76
4	Medewerker	Verzekering	11	0.61
5	Medewerker	Ziekenhuis	32	0.65

Visie C kenmerkt zich door de naam vertalers, want deze groep vindt het belangrijk dat medewerkers bij collega's draagvlak creëren voor de organisatiedoelen (stelling 8) en dat de visie van de organisatie door medewerkers vertaald wordt naar de eigen werkzaamheden (stelling 1). De organisatie (n=1), managers (n=2) en medewerkers (n=2) zijn alle drie vertegenwoordigd binnen deze visie. Ditzelfde geldt voor de drie branches: onderwijs (n=1), ziekenhuis (n=2) en verzekering (n=2).

Visie C onderscheidt zichzelf van visie A en B door drie kenmerkende stellingen. Allereerst valt het op dat de respondenten binnen visie C stelling 1 extreem belangrijk vinden voor het communicatietakenpakket van medewerkers. Ten tweede vinden zij dat medewerkers op zoek moeten gaan naar klant- en marktinformatie om hun werk uit te kunnen voeren (stelling 3). Ten slotte vinden de respondenten binnen visie C dat medewerkers anderen niet moeten adviseren over de uit te voeren interne communicatietaken en – verantwoordelijkheden (stelling 14).



Figuur 7. Q-sort visie C medewerkers

Tabel 24

Visie C medewerkers uitgeschreven

Visie C – Passende stellingen	
1	“Ik vertaal de visie van de organisatie naar mijn eigen werkzaamheden.”
3	“Ik ga op zoek naar klant- en marktinformatie die ik nodig heb om mijn werk uit te voeren.”
4	“Ik signaleer ideeën en suggesties op de werkvloer.”
11	“Ik ga op zoek naar vakinformatie.”
8	“Ik creëer draagvlak door de organisatiedoelen die nagestreefd moeten worden op een aansprekende wijze over te brengen.”
5	“Ik deel mijn kennis en inzichten over klanten en de markt in de organisatie.”
7	“Ik ga op zoek naar procedures en handleidingen zodat ik mijn werk goed kan uitvoeren.”
Visie C – Neutrale stellingen	
2	“Ik signaleer klachten op de werkvloer.”
9	“Ik zorg ervoor dat vakinformatie wordt verspreid onder mijn collega’s.”
12	“Ik reik hulpmiddelen aan zodat anderen hun interne communicatietaken en – verantwoordelijkheden kunnen uitvoeren.”
16	“Ik neem deel aan fysieke (offline) werkoverleggen met collega’s en leidinggevenden om informatie uit te wisselen over bijvoorbeeld het werk, de klanten, de organisatie, financiën en de arbeidsomstandigheden.”
17	“Ik vertaal de visie van de organisatie naar die van mijn team.”
Visie C – Niet passende stellingen	
19	“Ik coach anderen zodat zij in staat zijn hun interne communicatietaken en – verantwoordelijkheden uit te voeren.”
14	“Ik adviseer anderen zodat zij in staat zijn hun interne communicatietaken en – verantwoordelijkheden uit te voeren.”
6	“Ik geef duidelijk aan welke richting de organisatie op gaat.”
15	“Ik initieer virtuele (online) werkgesprekken zodat collega’s en leidinggevenden informatie kunnen uitwisselen over bijvoorbeeld het werk, de klanten, de organisatie, financiën en de arbeidsomstandigheden.”
18	“Ik initieer fysieke (offline) werkgesprekken zodat collega’s en leidinggevenden informatie kunnen uitwisselen over bijvoorbeeld het werk, de klanten, de organisatie, financiën en de arbeidsomstandigheden.”
13	“Ik neem deel aan virtuele (online) werkoverleggen met collega’s en leidinggevenden om informatie uit te wisselen over bijvoorbeeld het werk, de klanten, de organisatie, financiën en de arbeidsomstandigheden.”
10	“Ik deel procedures en handleidingen actief in de organisatie.”

7.4 Overeenkomsten Q-sorts medewerkers

De drie verschillende visies (A, B en C) vertonen sterke overeenkomsten met elkaar. Binnen de PCQ methode is er consensus bereikt, wanneer dezelfde stelling binnen de drie verschillende visie (Q-sorts) op dezelfde plek is neergelegd of één positie ernaast. Het blijkt dat de 25 respondenten binnen visie A, B en C het allemaal gemiddeld belangrijk vinden dat medewerkers hun kennis en inzichten over klanten en de markt delen in de organisatie (stelling 5) of hulpmiddelen aanreiken zodat anderen hun interne communicatietaken en – verantwoordelijkheden kunnen uitvoeren (stelling 12). Het initiëren van fysieke (online) werkgesprekken (stelling 18) behoort absoluut niet tot het takenpakket van medewerkers volgens de respondenten binnen visie A, B en C.

Er is geen sterke consensus bereikt over passende communicatietaken voor medewerkers, daarom is er tevens gekeken naar stellingen die in alle drie de visies, hetzij met een grotere spreiding, aan de passende kant zijn neergelegd. Tabel 25 geeft een overzicht van de

stellingen waarover consensus is bereikt. Na een uitgebreidere analyse blijkt dat medewerkers binnen alle drie de visies ideeën en klachten op de werkvloer moeten signaleren (stelling 4) en op zoek moeten gaan naar procedures en handleidingen, zodat zij hun werkzaamheden kunnen uitvoeren (stelling 7).

Tabel 25

Gezamenlijke stellingen medewerkers

<i>Stelling</i>	<i>Positie in Q-sort</i>
4 “Ik signaleer ideeën en suggesties op de werkvloer.”	Passend*
7 “Ik ga op zoek naar procedures en handleidingen zodat ik mijn werk goed kan uitvoeren.	Passend*
5 “Ik deel mijn kennis en inzichten over klanten en de markt in de organisatie.”	Neutraal
12 “Ik reik hulpmiddelen aan zodat anderen hun interne communicatietaken en – verantwoordelijkheden kunnen uitvoeren.”	Neutraal
18 “Ik initieer fysieke (offline) werkgesprekken zodat collega’s en leidinggevenden informatie kunnen uitwisselen over bijvoorbeeld het werk, de klanten, de organisatie, financiën en de arbeidsomstandigheden.”	Niet passend

* Stelling die in alle drie de Q-sorts aan de passende kant is neergelegd, hetzij met een grotere spreiding

8. Conclusie en discussie

In dit hoofdstuk worden de belangrijkste bevindingen van dit onderzoek besproken en bediscussieerd. Daarnaast worden de beperkingen van dit onderzoek besproken en worden er suggesties gedaan voor verder onderzoek. Uiteraard worden er ook aanbevelingen gedaan voor de praktijk.

8.1 Belangrijkste bevindingen

Het doel van dit onderzoek is het beantwoorden van de onderzoeksvraag die na het schrijven van het theoretisch kader is opgesteld. De onderzoeksvraag wordt (deels) in subparagraaf 8.1.6 beantwoord en luidt als volgt: *“Hoe kunnen medewerkers binnen een organisatie (beter) in staat gesteld worden om hun communicatieve taken en verantwoordelijkheden in te vullen passend bij de verwachtingen vanuit de organisatie?”* Allereerst worden de belangrijkste algemene resultaten besproken die antwoord geven op de deelvragen die in paragraaf 2.4 zijn gesteld. Vervolgens worden de belangrijkste overeenkomsten en verschillen tussen medewerkers en managers besproken.

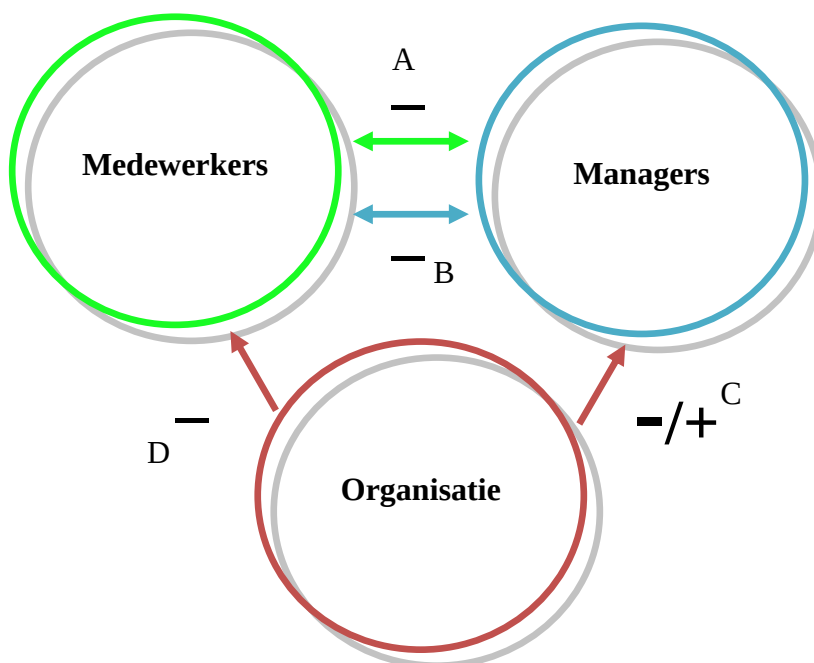
8.1.1 Algemeen. In totaal zijn er twee algemene bevindingen die besproken dienen te worden. Ten eerste blijkt dat de respondenten vaak niet stilstaan bij hun eigen communicatietaken en –verantwoordelijkheden. Daarnaast hebben de respondenten een beperkt beeld van hun eigen communicatietaken en –verantwoordelijkheden. In andere woorden: hun rol op het gebied van interne communicatie is niet duidelijk. Op de vraag *“Wat zijn jouw communicatieverantwoordelijkheden en taken op het gebied van interne communicatie?”* bleef het bij veel respondenten in eerste instantie langdurig stil. Naarmate het gesprek vorderde en na het geven van enkele voorbeelden, werden steeds meer communicatietaken benoemd. Uiteindelijk resulteerde dit erin dat de respondent zich realiseert dat communicatie overall in verweven zit.

Het beperkte beeld van de eigen en elkaars communicatietaken valt deels te wijten aan het beleid binnen organisaties. Zo stelt Gilsdorf (1998) dat sommige organisaties medewerkers uitstekende begeleiding geven over hoe zij verwacht worden te communiceren, terwijl andere organisaties weinig tot geen begeleiding geven. De respondenten gaven wel aan het fijn te vinden om bewust over hun eigen en elkaars communicatietaken na te denken. Hieruit kan geconcludeerd worden dat er binnen bedrijven te weinig wordt stilgestaan bij de eigen en elkaars verantwoordelijkheden op het gebied van interne communicatie, maar dat hier wel behoefte aan is.

Uit het theoretisch onderzoek blijkt tevens dat er binnen organisaties niet genoeg stil wordt gestaan bij de eigen en elkaars verantwoordelijkheden. Volgens meerdere onderzoekers ervaren medewerkers vaak een hoog niveau van onzekerheid, omdat verkregen informatie als ontoereikend wordt beoordeeld (Jablin, 1982, Louis, 1980; Salancik & Pfeffer, 1987, geciteerd in Miller e.a., 1991). Het verschaffen van rolgerelateerde informatie reduceert onzekerheid. Miller beschrijft rolgerelateerde informatie als alle informatie, vaardigheden, procedures en regels die een medewerker moet begrijpen om zijn baan goed te kunnen uitvoeren (2006).

Organisaties zullen dus meer tijd moeten besteden aan het verstrekken van rolgerelateerde informatie om in de informatiebehoefte van hun medewerkers te kunnen voorzien.

Ten tweede blijkt dat de onderlinge verwachtingen tussen medewerkers, managers en de organisatie niet op elkaar zijn afgestemd. Zo komt het beeld dat medewerkers hebben van hun interne communicatietaken niet overeen met de verwachtingen vanuit het management (pijl B) en de organisatie (pijl D), zie Figuur 8. Het beeld dat managers daarentegen hebben van hun interne communicatietaken komt redelijk overeen met de verwachtingen vanuit de organisatie (pijl C), maar komt niet overeen met de verwachtingen van medewerkers (pijl A), zie figuur 8. De “gap” tussen medewerkers en de organisatie is het grootst en de “gap” tussen de organisatie en managers het kleinst. In dit onderzoek is verondersteld dat de organisatie de kaders bepaalt waarbinnen gefunctioneerd wordt. Zij bepalen dus welke communicatietaken en –verantwoordelijkheden managers en medewerkers op zich moeten nemen. Het blijkt dat de visie van de organisatie dus redelijk goed is overgebracht naar de managers, maar niet naar de medewerkers.



Figuur 8. Overzicht grote (-) of kleine (+) “gaps” in eigen en onderlinge verwachtingen op het gebied van interne communicatie.

Het grote verschil in de onderlinge verwachtingen tussen wordt door Morrison (1994) verklaard met ‘standaard’ en ‘aanvullend’ rolgedrag. Standaard rolgedrag wordt opgelegd door de organisatie en aanvullend rolgedrag zijn de extra inspanningen die een medewerker verricht uit naam van de organisatie. Uit dit onderzoek blijkt bijvoorbeeld dat de organisatie weinig van haar medewerkers verwacht op het gebied van interne communicatie, terwijl medewerkers denken dat zij verantwoordelijk zijn voor veel communicatietaken. Medewerkers vertonen dus een hoge mate van ‘organizational citizenship behavior’, ofwel aanvullend rolgedrag (Morisson, 1994), omdat zij veel meer taken uitvoeren dan de

organisatie van hun vraagt. De grens tussen standaard en aanvullend rolgedrag is niet duidelijk voor de medewerkers, want de medewerkers zijn in de veronderstelling dat de door hun genoemde taken tot hun standaard takenpakket behoren. De theorie ondersteunt de resultaten die in dit onderzoek naar voren komen, want Morrison (1994) stelt dat de grens tussen standaard en aanvullend rolgedrag per medewerker verschilt.

8.1.2 Verwachtingen over de communicatietaken van medewerkers. Medewerkers kennen zichzelf meer taken toe dan zij in werkelijkheid krijgen toegekend door managers en de organisatie. Zo vinden medewerkers vier taken zeer belangrijk voor hun communicatietakenpakket, terwijl managers consensus hebben bereikt over drie en de organisatie slechts consensus heeft bereikt over twee zeer belangrijke communicatietaken. De taken waarover alle drie de groepen consensus hebben bereikt, zijn informatie halen en brengen. Dialoog deelnemen en signaleren scoren ook hoog, maar zijn door alle drie de groepen als gemiddeld belangrijk/neutraal beoordeeld. Uit deze resultaten kan geconcludeerd worden dat de onderlinge verwachtingen ten aanzien van de communicatietaken van medewerkers niet op elkaar zijn afgestemd.

8.1.3 Verwachtingen over de communicatietaken van managers. Managers kennen zichzelf meer taken toe dan zij in werkelijkheid krijgen toegekend door medewerkers en de organisatie. Het onderlinge verschil is echter niet zo groot als bij de medewerkers. Zo is de visie van de organisatie redelijk afgestemd op de visie van de managers. Deze twee groepen hebben namelijk consensus bereikt over zes zeer belangrijke communicatietaken. Medewerkers hebben daarentegen een afwijkende visie. Van de in totaal negen communicatietaken vinden zij slechts één communicatietaken zeer belangrijk voor managers, namelijk: informatie brengen. Dit komt niet overeen met de acht taken die managers aan zichzelf toekennen en de zes taken die managers door de organisatie krijgen toegekend. Er kan gesteld worden dat de visies van managers en de organisatie redelijk op elkaar zijn afgestemd en de visie van de medewerkers afwijkend is.

8.1.4 Vergelijking medewerkers en managers. Managers en medewerkers kennen zichzelf meer communicatietaken toe dan zij krijgen toegekend door de organisatie. Dit wordt in de theorie door Morrison (1994) verklaard met 'organizational citizenship behaviour'. Blijkbaar voeren managers en medewerkers in naam van de organisatie meer taken uit dan er eigenlijk van hun worden verwacht. Managers vinden dat zij verantwoordelijk zijn voor acht van de negen communicatietaken en medewerkers zijn van mening dat zij verantwoordelijk zijn voor vier van de negen communicatietaken. Dit verschil kan ook verklaard worden door het feit dat medewerkers en managers een duidelijk beeld hebben van wat zij zelf moeten doen op het gebied van communicatie, maar niet goed weten wat de ander zou moeten doen. Tijdens de interviews moesten met name medewerkers lang nadenken over de communicatietaken van managers. Tabel 26 geeft weer hoeveel zeer belangrijke taken de drie groepen hebben toegewezen aan medewerkers en managers.

De visie van managers en de organisatie komt in dit onderzoek het meeste met elkaar overeen. Het maakt blijkbaar niet uit of managers werkzaam zijn in het lager, midden of

hoger management. Er kan dus gesteld worden dat managers met verschillende aandachtsgebieden dezelfde visie delen.

Tabel 26

Aantal toegewezen communicatietaken

Aantal zeer passende communicatietaken	Managers	Medewerkers
Medewerkers	1	4
Managers	8	3
De organisatie	6	3

8.1.5 Keuze vrijheid. In de interviews hebben de respondenten de mogelijkheid gekregen om vrijuit te praten over de voor hun belangrijke communicatietaken. Dit in tegenstelling tot de Q-sort opdracht waarbij de respondenten vooraf vastgestelde communicatietaken moesten rangschikken op mate van belangrijkheid. Om beide methodes met elkaar te vergelijken is er gekeken naar de taken waarover de respondenten binnen beide methodes een zekere mate van consensus hebben bereikt. Tabel 27 en 28 geven deze taken weer volgens de gehanteerde rangschikking van belangrijk tot onbelangrijk.

Tabel 27

Vergelijking interviews managers met Q-sort methode

Managers	Interviews Taak	Soort	Q-sort methode Taak	Soort
Belangrijk	Adviseren/coachen	actie	Adviseren/coachen	interactie
	Informatie brengen	interactie	Duiding/richting aangeven	interactie
	Dialogoog deelnemen	interactie	Informatie vertalen	
Neutraal	Duiding/richting aangeven	interactie	Hulpmiddelen aanreiken	interactie
Onbelangrijk	Signalen afgeven	actie	Informatie brengen	actie

Legenda: groen is overeenstemming, oranje is andere waardering en rood is niet genoemd door tweede methode.

Opvallend is dat de veelgenoemde communicatietaken tijdens de interviews niet sterk overeen komen met de rangschikking in de Q-sort opdracht. Het blijkt dat de respondenten onder ‘druk’ andere keuzes maken dan wanneer zij vrijuit kunnen praten over de eigen en elkaars communicatietaken. Zo hebben de respondenten overeenstemming bereikt over één communicatietaken voor managers, namelijk: adviseren/coachen. Daarnaast hebben de respondenten overeenstemming bereikt over twee communicatietaken voor medewerkers, namelijk: informatie halen en hulpmiddelen aanreiken. De overige taken waarover de respondenten tijdens de interviews of tijdens de Q-sort opdracht consensus hebben bereikt, komen niet in beide methodes voor of hebben een andere waardering gekregen. Zo is informatie brengen bij managers tijdens de interviews als belangrijk beoordeeld, terwijl uit de Q-sort opdracht blijkt dat dit een onbelangrijke communicatietaken is voor managers.

Tabel 28

Vergelijking interviews medewerkers met Q-sort methode

Medewerkers	Interviews Taak	Soort	Q-sort methode Taak	Soort
Belangrijk	Informatie halen	actie	Informatie halen	actie
	Informatie brengen	actie	Signalen afgeven	actie
	Dialoog deelnemen	interactie		
Neutraal	Signalen afgeven	actie	Informatie brengen	actie
Onbelangrijk	Hulpmiddelen aanreiken	actie	Hulpmiddelen aanreiken	actie
	Informatie vertalen	interactie	Hulpmiddelen (overleg initiëren)	actie
	Duiding/richting aangeven	interactie		
	Adviseren/coachen	Interactie		
	Signalen verwerken	actie		

Legenda: groen is overeenstemming, oranje is andere waardering en rood is niet genoemd door tweede methode.

De verschillen kunnen verklaard worden door de gebruikte onderzoeksmethodes. Wanneer de respondenten vrijuit kunnen praten, worden taken genoemd die ‘top of mind’ zijn. Communicatietaken die ‘top of mind’ zijn, zijn informatie brengen en informatie halen. Dit is niet verassend aangezien het welbekende communicatiemodel van Shannon en Weaver (1949) impliceert dat binnen communicatie informatie wordt overgebracht van een zender naar een ontvanger via een medium. Kortom, dat het binnen communicatie gaat om het halen en brengen van informatie. Wanneer er, zoals bij de Q-sort opdracht, een duidelijke rangorde gemaakt moet worden, ligt de nadruk niet meer op informatie brengen en halen.

In paragraaf 4.1 is er een onderscheid gemaakt tussen actie- en interactie gerichte communicatietaken. Het is opvallend dat de belangrijke communicatietaken voor managers volgens de Q-sort opdracht en de interviews met name gericht zijn op interactie, zie ook Tabel 27. De belangrijke communicatietaken voor medewerkers zijn in tegenstelling tot de belangrijke taken van managers voornamelijk gericht op actie, zie Tabel 28. Dit is niet opmerkelijk aangezien managers een leidinggevende functie hebben waarin zij andere mensen moeten aansturen en medewerkers voornamelijk uitvoerend bezig zijn.

8.1.6 Samenvattend. Het doel van dit onderzoek is het beantwoorden van de onderzoeksvraag. Deze vraag luidt als volgt: *Hoe kunnen medewerkers binnen een organisatie (beter) in staat gesteld worden om hun communicatieve taken en verantwoordelijkheden in te vullen passend bij de verwachtingen vanuit de organisatie?*

Om deze hoofdvraag te kunnen beantwoorden, moest er eerst inzicht verkregen worden in de onderlinge verwachtingen op het gebied van interne communicatie. Uit dit onderzoek blijkt dat medewerkers en managers nog geen duidelijk beeld hebben van de verwachtingen die de organisatie aan hen stelt op het gebied van communicatie.

Om medewerkers en managers binnen een organisatie (beter) in staat te stellen om hun communicatieve taken en verantwoordelijkheden uit te voeren, moet de organisatie deze taken eerst duidelijk definiëren en vervolgens opnemen in bestaande beoordelingssystemen. Pas nadat de communicatietaken zijn gedefinieerd kan er gekeken worden bij welke taken de organisatie moet ondersteunen. Dit onderzoek biedt, op de zes thema's die betrekking hebben

op de ondersteuningsbehoefte, geen concreet beeld van de benodigde ondersteuning per communicatietak. Suggesties voor verdere onderzoek en de beperkingen van dit onderzoek worden in paragraaf 8.2 besproken.

8.2 Beperkingen en suggesties voor verder onderzoek

Op basis van de resultaten valt te concluderen dat de communicatietaken en – verantwoordelijkheden binnen organisaties nog niet inzichtelijk genoeg zijn en dat hier wellicht nog veel te winnen valt op het gebied van onderlinge afstemming. De mogelijkheden voor vervolgonderzoek en de kanttekeningen bij het uitgevoerde onderzoek staan in deze paragraaf beschreven.

Uit dit onderzoek blijkt dat de onderlinge verwachtingen op het gebied van communicatie niet goed op elkaar zijn afgestemd. Zo blijkt bijvoorbeeld dat medewerkers en managers meer taken uitvoeren dan er vanuit de organisatie van hen wordt verwacht. De vraag die hieruit voortvloeit is of (meer) communicatie deze “gap” kan verkleinen en in welke mate verkleining van deze “gap” bijdraagt aan het organisatiesucces. Een onderzoek dat de voor- en nadelen van het afstemmen van de onderlinge verwachtingen op een rij zet, kan deze vraag beantwoorden.

De vraag of meer communicatie nodig is en ook daadwerkelijk positieve gevolgen heeft voor de prestaties van medewerkers staat al enige tijd in de wetenschap centraal. Zimmerman, Sypher en Haas (1996) stellen dat er op dit moment sprake is van een zogeheten “communication metamyth”. De “communication metamyth” veronderstelt dat meer communicatie altijd beter is. Volgens Zimmerman e.a. staat deze veronderstelling ter discussie. Dit wordt bevestigd in het prestatie onderzoek van Rodwell, Kienzle en Shadur (1998). In dit onderzoek blijkt bijvoorbeeld dat communicatie een negatieve invloed kan hebben op de prestaties van medewerkers. Bijvoorbeeld wanneer medewerkers door meer communicatie bewust worden van hun eigen bijdrage en hierdoor gedesillusioneerd raken over hun eigen werk. Dit kan schadelijk zijn voor hun betrokkenheid en tevredenheid en uiteindelijk leiden tot een lagere werkprestatie.

Uit de theorie blijkt dat rolduidelijkheid één van de belangrijke indicatoren is van de mate waarin nieuwkomers zichzelf aan de organisatie aanpassen (Bauer e.a., 2007). In dit onderzoek komt duidelijk naar voren dat medewerkers en managers niet exact weten welke taken zij op het gebied van interne communicatie moeten uitvoeren en aan welke taken zij de prioriteit moeten geven. Hun rol op het gebied van interne communicatie is dus kort gezegd niet duidelijk. Vervolgonderzoek moet aantonen in welke fase van het organisatiesocialisatieproces (socialisatie, ontmoeting en metamorfose), die Van Maanen in 1975 onderscheidt, er meer aandacht besteed moet worden aan het definiëren van de taken en verantwoordelijkheden op het gebied van communicatie. De vraag die bijvoorbeeld gesteld kan worden is of er in de ontmoetingsfase te weinig aandacht wordt besteed aan de rolgerelateerde informatiebehoefte van de medewerker.

Een andere mogelijkheid is om de interactie tussen de medewerker en leidinggevende nader te onderzoeken en na te gaan wanneer de verwachtingen op het gebied van interne

communicatie niet meer overeenkomen. Geeft de leidinggevende de medewerker gedurende het ‘role taking’ proces per ongeluk verkeerde instructies aan de medewerker? Miller (2006) stelt immers in de LMX theorie dat de leidinggevende binnen het ‘role taking’ proces de medewerker op de proef stelt door verscheidene werkzaamheden te delegeren. Of neemt de medewerker teveel vrijheid tijdens de overige twee processen binnen de LMX theorie, genaamd ‘role making’ en ‘role routinization’? Door het nemen van teveel vrijheid wordt er teveel afgeweken van de vooraf gedefinieerde rol. Nader onderzoek moet bepalen wanneer de (onderlinge) verwachtingen van elkaar afwijken/ beginnen af te wijken.

Tijdens de interviews kregen de respondenten de mogelijkheid om hun eigen communicatietaken en –verantwoordelijkheden te benoemen. Gedurende het interview lag de focus vooral op de passende/belangrijke communicatietaken en –verantwoordelijkheden. Wanneer een communicatietask niet door de respondent werd genoemd, is er verondersteld dat deze communicatietask onbelangrijk is. Deze aanname moet in vervolgonderzoek getest worden. In dit onderzoek blijkt bijvoorbeeld dat signalen afgeven een onbelangrijke communicatietask is voor managers, omdat de drie groepen hier nauwelijks iets over hebben gezegd. De vraag is nu of deze veronderstelling klopt. Wanneer een communicatietask niet ‘top of mind’ is, betekent dit wellicht niet dat dit een onbelangrijke communicatietask is. Een mogelijkheid is om de negen vastgestelde communicatietaken aan respondenten voor te leggen en hun deze taken te laten rangschikken. De uitkomst van deze rangschikking kan vergeleken worden met de resultaten uit dit onderzoek.

Met de Q-sort methode is al getracht een rangschikking te maken tussen verschillende communicatietaken die vooraf zijn vastgesteld op basis van de praktijkervaring van Involve. Nadeel is dat deze taken slechts gedeeltelijk overeenkomen met de communicatietaken die na afloop van de interviews zijn vastgesteld. Dit komt doordat in de Q-sort methode communicatietaken en informatiesoorten zijn opgenomen en in het codeboek enkel communicatietaken zijn opgenomen. Bijkomend nadeel is dat de Q-sort methode geen mogelijkheid biedt om meerdere taken hetzelfde te rangschikken.

Daarnaast is het interessant om in een vervolgonderzoek na te gaan of er nuances zijn tussen de communicatietaken van managers en medewerkers. In dit onderzoek zijn de communicatietaken voor beide groepen gestandaardiseerd en is er niet nagegaan of er een andere invulling wordt gegeven aan bijvoorbeeld de communicatietask informatie halen. Tevens is informatie halen nog een vrij generieke term. Vervolgonderzoek kan de verschillende communicatietaken wellicht nader specificeren/ontleden.

Kwalitatieve data is niet per definitie generaliseerbaar naar de complete populatie. Door de kleine onderzoeksgroep in dit onderzoek is generaliseerbaarheid van de data niet te garanderen. Met name de resultaten van de groep ‘organisatie’ zijn niet generaliseerbaar, omdat deze groep uit slechts negen personen bestaat. Door de keuze voor een onderzoekspopulatie bestaande uit mensen uit verschillende branches die de organisatie zo goed mogelijk representeren, is geprobeerd een zo praktisch en breed mogelijke steekproef te

nemen. In een vervolgonderzoek kunnen wellicht meer HR- en communicatiemanagers geïnterviewd worden. Daarnaast is het interessant om na te gaan of er verschillen zijn tussen de communicatietaken binnen het lager, midden en hoger management. In dit onderzoek is hier geen aandacht aan besteed.

Verder moet er bij kwalitatief onderzoek rekening gehouden worden met het effect van de onderzoeker op de respondenten. Het is mogelijk dat een andere onderzoeker andere resultaten behaalt. Naarmate de onderzoeker meer ervaring opdeed met interviewen, werd de vergaarde data kwalitatief rijker. Daarnaast is de interpretatie van de data afhankelijk van de visie van de onderzoeker. Bij de analyse van de verkregen data is getracht, door het berekenen van de Cohen's Kappa, de betrouwbaarheid van de resultaten te verhogen. Bij het berekenen van de Cohen's Kappa bleek de betrouwbaarheid sterk af te hangen van de mate van ervaring in het coderen.

8.3 Aanbevelingen voor de praktijk

Het blijkt dat de onderlinge verwachtingen op het gebied van communicatie tussen medewerkers, managers en de organisatie niet goed op elkaar zijn afgestemd. Hier kunnen meerdere oorzaken aan ten grondslag liggen. Uit dit onderzoek komt een duidelijke oorzaak naar voren, namelijk dat de respondenten in hun dagelijks werk niet vaak stilstaan bij hun eigen en elkaars communicatietaken. De respondenten hebben hier wel behoefte aan, omdat zij na afloop van het interview aangaven het fijn te vinden om eens over hun eigen en elkaars communicatietaken na te denken. Het interview vormde zo dus een interventie op zichzelf.

Het afnemen van een interview is een eenmalige interventie en de vraag is hoelang de effecten hiervan zichtbaar zijn. Daarom is het aan te bevelen binnen een organisatie te zoeken naar een structurele oplossing. Het gesprek aangaan over de eigen en elkaars interne communicatietaken verschaft de verschillende groepen duidelijkheid en vormt hierdoor een goede basis voor een betere interne communicatie. De opgestelde gesprekshandleiding is in de Bijlage I terug te vinden, biedt enkele handvatten voor dit gesprek. Deze handleiding is deels gebaseerd op de gesprekshandleiding van arboVO (n.d.). Na afloop van dit gesprek moeten de vastgestelde communicatietaken onderdeel worden van het beoordelingssysteem, zodat mensen zichzelf hier op kunnen (door)ontwikkelen.

Referenties

- arboVO (n.d.). *Samen in gesprek over plezier in het werk*. Retrieved April 13, 2013, from <http://www.arbo-vo.nl/instrumenten/gesprekshandleiding-en-waaijer>
- Ashforth, B.E., Kulik, C.T. & Tomiuk, M.A. (2008). How service agents manage the person role interface. *Group Organization Management*, 33 (5), 5-45. doi: 10.1177/1059601106293723
- Bauer, T.N., Bodner, T., Erdogan, B., Truxillo, D.M. & Tucker, J.S. (2007). Newcomer adjustment during organizational socialization: a meta-analytic review of antecedents, outcomes, and methods. *Journal of Applied Psychology*, 92 (3). doi: 10.1037/0021-9010.92.3.707
- Chreim, S., Williams, B.E. & Hinings, C.R. (2007). Interlevel influences on the reconstruction of professional role identity. *Academy of Management Journal*, 50 (6), 1515-1539. <http://www.jstor.org/stable/20159487>
- De Vos, A. & Freese, C. (2011). Sensemaking during organizational entry: changes in newcomer information seeking and the relationship with psychological contract fulfilment. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 84, 288-314. doi: 10.1111/j.2044-8325.2011.02024.x
- Eggink, E.J.M. (2000). *Handboek Interne Communicatie*. Utrecht: Het Spectrum.
- Elo, S. & Kyngäs, H. (2007). The qualitative content analysis process. *Journal of Advanced Nursing*, 62(1), 107–115. doi: 10.1111/j.1365-2648.2007.04569.x
- Feldman, M.S. (2000). Organizational routines as a source of continuous change. *Organization Science*, 11 (6), 611-629. doi: 10.1287/orsc.11.6.611.12529
- Gilsdorf, J. (1998). Organizational rules on communicating: how employees are – and are not – learning the ropes. *Journal of Business Communication*, 35 (2), 173-201. doi: 10.1177/002194369803500201
- Griffeth, R. W., & Hom. P. W. (2001). *Retaining valued employees*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Involve (2012). *Dossier IC Audit*. Retrieved March 13, 2013, from the intranet.
- Jian, G. (2007). Unpacking unintended consequences in planned organizational change: a process model. *Management Communication Quarterly*, 21 (1), 5-28. doi: 10.1177/0893318907301986
- Katz, D. & Kahn, R.L. (1966). *The social psychology of organizations*. New York: John Wiley.
- Koeleman, H. (1998). *Interne communicatie als managementinstrument*. Amsterdam: Kluwer.
- Longhurst, R. (2010). Semi-structured Interviews and Focus Groups. In Clifford, N., French, S. & Valentine, G. (Eds.). *Key Methods in Geography* (pp.103-115). London: Sage Publications Ltd.
- McKeown, B. & Thomas, B. (1988) *Q Methodology. Quantitative analysis in the social sciences*. Newbury Park, CA: Sage Publications Inc.

- McPhee, R. D., & Zaug, P. (2000). The communicative constitution of organization: A framework for explanation. In L. L. Putnam & A. M. Nicotera (Eds.), *Building theories of organization: The constitutive role of communication* (pp. 21-48). New York: Routledge.
- Opgevraagd april 19, 2013, van <http://www.cios.org/EJCPUBLIC/010/1/01017.html>
- Miller, K. (2006). *Organizational communication: approaches and processes*. Belmont: Thomson Higher Education.
- Miller, K. I., Joseph, L., & Apker, J. (2000). Strategic ambiguity in the role development process. *Journal of Applied Communication Research*, 28(3), 193 – 214. <http://dx.doi.org/10.1080/00909880009365571>
- Miller, V.D. & Jablin, F.M. (1991). Information seeking during organizational entry: influences, tactics, and a model of the process. *Academy of Management Review*, 16 (1), 92-120. <http://www.jstor.org/stable/258608>
- Morrison, E.W. (1994). Role definitions and organizational behavior: the importance of the employee's perspective. *Academy of Management Journal*, 37 (5), 1543-1567. Retrieved on March 1, 2012, from http://www.melcrum.com/offer/scm/_pdf/Impact%20of%20new%20technologies.pdf
- Rodwell, J.J., Kienzle, R., Shadur, M.A. (1998). The relationships among work-related perceptions, employee attitudes and employee performance. *Human Resource Management*, 37(3-4), 277-293. doi: 10.1002/(SICI)1099-050X(199823/24)37:3/4<277::AID-HRM9>3.0.CO;2-E
- Ruck, K. & Welch, M. (2011). Valuing internal communication; management and employee perspectives. *Public Relations Review*, 38, 294-302. doi: 10.1016/j.pubrev.2011.12.016
- Russell, C.K. & Gregory, D.M. (2003). Evaluation of qualitative research studies. *EBN user's guide*, 6, 36-40. doi: 10.1136/ebn.6.2.36
- Scandura, T.A. & Pellegrini, E.K. (2008). Trust and Leader Member Exchange: A close look at relational vulnerability. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 15(2), 101-110. doi: 10.1177/1548051808320986
- Scott, C. & Myers, K. (2010). Toward an integrative theoretical perspective on organizational membership negotiations: socialization, assimilation and the duality of structure. *Communication Theory*, 20, 79-105. doi: 10.1111/j.1468-2885.2009.01355.x
- Shannon, C. & Weaver, W. (1949). *Recent contributions to the mathematical theory of communication*. Urbana Illinois: University Illinois Press.
- Turner, R.H. (1962). "Role taking: process versus conformity" van Rose, A.M (ed.) *Human Behavior and Social Processes*.
- Van Ravenstein, I. & Kok, G. (2011). IC in 3D. *Interne communicatie in een breed organisatieperspectief*. Deventer: Kluwer.
- Van Staa, A.L. & Evers, J. (2010). 'Thick analysis': strategie om de kwaliteit van kwalitatieve data-analyse te verbeteren. *Tijdschrift voor Kwalitatief Onderzoek in Nederland*, 43 (1), 5-12.

Zimmerman, S., Sypher, B.D. & Haas, J.W. (1996). A communication metamyth in the workplace: the assumption that more is better. *Journal of Business Communication*, 33 (185-204). doi: 10.1177/002194369603300206

Bijlage I Gesprekshandleiding

De voorbereiding

1. Voorbereiding facilitator

Denk voor aanvang van het gesprek goed na over wat je wilt bereiken en wat jouw verwachtingen van het gesprek zijn. Bijvoorbeeld:

- Doel gesprek: inzicht krijgen in elkaars taken en verantwoordelijkheden op het gebied van interne communicatie.
- Verwachting: een actieve houding en bijdrage van alle deelnemers.
- Eindresultaat: taken en verantwoordelijkheden op het gebied van interne communicatie goed op elkaar afstemmen. Dit eindresultaat valt vermoedelijk niet te behalen in een sessie.

Vragen die je jezelf hierbij kunt stellen zijn:

- Wat is het doel van het gesprek?
- Wat wil ik bereiken?
- Wat zijn mijn verwachtingen van dit gesprek?
- Wat is het resultaat aan het eind van dit gesprek?
- Wat levert het gesprek mij op?

2. Randvoorwaarden vaststellen

Zorg ervoor dat er een locatie geregeld is en dat het tijdstip goed gecommuniceerd is met de deelnemers aan het gesprek.

Vragen die je jezelf hierbij kunt stellen zijn:

- Wie nemen er aan het gesprek deel?
- Waar vindt het gesprek plaats?
- Wie neemt waar plaats?
- Wanneer is het gesprek?
- Hoe lang duurt het gesprek?
- Is er nog een vervolg gesprek?

Aanvang

1. Energie losmaken

Er zijn verschillende werkvormen die ervoor zorgen dat er energie loskomt in een groep. Denk hierbij bijvoorbeeld aan de veelgebruikte M&M's werkvorm van Involve. De groepsleden mogen een M&M kleur naar keuze pakken. Bij elke kleur M&M past een vraag die bij het thema van de sessie past. Het is bij deze werkvorm van belang dat er prikkelende vragen worden gekozen, die mensen niet in verlegenheid brengen.

Vragen die je jezelf hierbij kunt stellen zijn:

- Past de werkvorm bij het doel van de sessie?
- Past de werkvorm bij de ervaring van de facilitator?
- Past de werkvorm bij het opleidingsniveau van de deelnemers?
- Past de werkvorm bij de grootte van de groep?
- Is er genoeg tijd beschikbaar voor de gekozen werkvorm?
- Is de groep gewend aan creatieve oefeningen?

2. Randvoorwaarden bespreken

Stem onderling goed af wat het doel van het gesprek is, welke verwachtingen er zijn en naar welk eindresultaat er wordt gestreefd. Geef duidelijk aan dat het vooraf vastgestelde eindresultaat vermoedelijk niet in een sessie behaald kan worden.

Het gesprek

Het is belangrijk om tijdens het gesprek inzicht te krijgen in de volgende onderwerpen:

- Stap 1: De interne communicatietaken en verantwoordelijkheden van elke functie inzichtelijk maken
- Stap 2: De onderlinge verwachtingen bespreken die er zijn op het gebied van interne communicatie
- Stap 3: De (gemeenschappelijke) ondersteuningsbehoeftes in kaart brengen

Stap 1

In totaal kunnen er negen communicatieverantwoordelijkheden onderscheiden worden, zie onderstaande opsomming. Uiteraard is het belangrijk om de definities van elke communicatietask toe te lichten.

- | | |
|-----------------------|-------------------------------|
| 1. Informatie brengen | 6. Duiding/richting aangeven |
| 2. Informatie halen | 7. Informatie vertalen |
| 3. Dialoog deelnemen | 8. Adviseren/coachen |
| 4. Signalen afgeven | 9. Hulpmiddelen aanreiken ter |
| 5. Signalen verwerken | ondersteuning |

Nu is het de bedoeling bij stap 1 dat deze negen taken bij de juiste functies worden geplaatst. Dit kan met behulp van de rollen en –verantwoordelijkheden matrix van Involve, zie figuur X. De deelnemers aan de sessie kunnen, bijvoorbeeld met behulp van stickers, aangeven wie zij verantwoordelijk achten voor welke taken. Nadat alle deelnemers stickers hebben geplakt, kan er bij stap 2 gekeken worden naar de rode lijn.

R&V Matrix	Actie (informeren)					Interactie (informeren)			
	Informatie brengen	Informatie halen	Hulp-middelen aanreiken	Signalen afgeven	Signalen verwerken	Adviseren/ Coachen	Dialogoog deelnemen	Informatie vertalen	Duiding/ richting aangeven
Directie									
Hoger management									
Midden management									
Lager management									
Lijn medewerkers									
Staf medewerkers									
OR									
Management-assistenten									
Communicatie-adviseurs									
...									

Stap 2

Bij stap 2 wordt er gekeken naar de rode lijn. Welke communicatietaken en verantwoordelijkheden zijn veelgenoemd bij welke functies. Vervolgens is het de bedoeling om de verschillen en overeenkomsten te bespreken.

Vragen die hierbij gesteld kunnen worden:

- Klopt het beeld dat er is geschetst met behulp van de R&V-matrix?
- Zo nee, wat klopt er niet?
- Zo ja, wat klopt er juist wel?
- Wat valt op?
- Wat moet er anders?

Stap 3

Nadat bij stap 1 en 2 duidelijk is geworden wie waar verantwoordelijk voor is, is het tijd om na te gaan bij welke taken de deelnemers (extra) ondersteuning nodig hebben. Wanneer medewerkers tijdens dit gesprek bijvoorbeeld aangeven niet te weten waar zij signalen moeten afgeven dan ligt hier een duidelijke ondersteuningsbehoefte. Het makkelijkste is om per communicatietaak na te gaan waar eventuele struikelblokken liggen en in hoeverre de organisatie hier al bij ondersteund. Dus, welke hulpmiddelen worden er bijvoorbeeld al aangeboden.

Afsluiting gesprek

- Vat het besprokene samen.
- Maak vervolgafspraken
- Bedank de gesprekspartners voor hun tijd en input

Bijlage II Codeboek communicatietaken

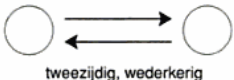
Instructies:

- Tijdens het coderen moet er onderscheid worden gemaakt tussen managers en medewerkers. Omdat je bij communicatie kunt veronderstellen dat er altijd sprake is van een wisselwerking, zijn we alleen geïnteresseerd in de communicatietaken van de interviewpartner. Bijvoorbeeld: een manager zegt tijdens het interview: “Wij moeten met elkaar praten”. Zijn functie (manager/medewerker) is leidend en wordt gecodeerd als: code 1 – manager.
- Denk erom dat het gaat om de interne communicatietaken van managers en medewerkers én niet om hun externe communicatietaken.
- Algemene management/medewerkerstaken waarin elementen van communicatietaken zijn opgenomen, mogen gecodeerd worden als communicatietaken. Definitie interne communicatie: alle wisselwerking in een organisatie waar betekenisgeving ontstaat.
- Wanneer iets niet expliciet wordt vermeld dan kun je hier geen code aan koppelen. Het moet geen giswerk worden.
- Wanneer één alinea één situatie beschrijft waarin meerdere citaten gecodeerd kunnen worden met één en dezelfde code dan mag deze alinea slechts eenmaal gecodeerd worden.

Communicatieproces (hoofdcategorie) Communicatie is een proces waarbij d.m.v. tekens informatie wordt overgedragen (Veenman & Doorn, 1997).	Subcategorie; communicatie taak	Definitie/ toelichting	Zoektermen	Kenmerkende, voorbeeld citaten
A. Actie (informer)  tweezijdig, niet-wederkerig *”Eenzijdig” communicatieproces: er is een duidelijke zender en ontvanger te onderscheiden, waarbij de zender zendt en de ontvanger alleen ontvangt. Er is geen sprake van verdere interactie (dialoog) nadat deze informatieoverdracht heeft plaats gevonden. Ofwel: er wordt geen nieuw communicatieproces gestart.	1. Informatie (selecteren en) brengen	- Onvertaalde/objectieve informatie* delen met mensen binnen de organisatie. - Een medewerker/manager (zender) deelt informatie met een collega. Deze collega (ontvanger/informatiebron*) is alleen in staat om de kennis te nemen van deze informatie. - De ontvanger initieert zelf geen <u>nieuw</u> communicatieproces. Dit betekent dat hij/zij zelf geen proces initieert waarbij door middel van tekens informatie wordt overgedragen. Mocht dit wel het geval zijn dan is er namelijk sprake van een dialoog. - Er is dus geen sprake van (verdere)interactie tussen zender en ontvanger. * Bij onvertaalde ofwel objectieve informatie wordt de context niet toegelicht en licht niemand zijn of haar visie toe. * Een informatiebron kan bijvoorbeeld een persoon of een intranetsite zijn.	Delen, openbaar maken, beschikbaar maken, mededelen, met elkaar praten, instructies geven.	Manager 11: Een soort zeepkistsessie gehouden, omdat je dan iets moet aankondigen wat iedereen aangaat en dat werkt wel weer heel goed. Medewerker 2 (brengen): Natuurlijk wel vooraf goed medewerkers informeren (over pilot HNW). Van alle teams daar iemand bij betrekken.
	2. Informatie halen	- Kennis nemen/halen van onvertaalde/objectieve informatie*. In dit geval wordt informatie ofwel aangereikt door collega's binnen de organisatie of de desbetreffende persoon gaat zelf actief op zoek naar informatie. - Wanneer een medewerker/manager een collega een vraag stelt om ergens	Horen, lezen, toetsen, zoeken, vinden, halen, kijken, vragen.	Manager 8 (passief): Ik krijg informatie vanuit het CvB. Je leest dingen op de website. Dat is vaak alleen maar kennis <u>nemen</u> van. Manager 15 (actief): Als ik meer details moet weten over iets dan ga ik vaak naar mijn collega's die het in hun portefeuille hebben en dan kom ik meer inhoud <u>halen</u>. Medewerker 2: Ik weet wat er speelt en ik houd het in de gaten.

		verduidelijking over te krijgen dan initieert de medewerker/manager (zender) een communicatieproces. De collega (ontvanger/informatiebron) is alleen in staat om te reageren (ofwel antwoord te geven). - De ontvanger initieert zelf geen <u>nieuw</u> communicatieproces. Dit betekent dat hij/zij zelf geen proces initieert waarbij door middel van tekens informatie wordt overgedragen. Mocht dit wel het geval zijn dan is er namelijk sprake van een dialoog. * Bij onvertaalde ofwel objectieve informatie wordt de context niet toegelicht en licht niemand zijn of haar visie toe. * Een informatiebron kan bijvoorbeeld een persoon of een intranetsite zijn.		
	3. Hulpmiddelen aanreiken ter ondersteuning	- Collega's en interne klanten hulpmiddelen aanreiken zodat zij ondersteund worden bij de uitvoering van hun interne communicatietaken en –verantwoordelijkheden, bijvoorbeeld het uitwisselen van informatie. Dit kan door het aanreiken van communicatiemiddelen (zoals overleggen, rapportages, nieuwsbrieven, intranet, etc.), communicatienetwerken en communicatieprocessen. - Pas wanneer een manager of medewerker (zender) aangeeft een <u>actieve rol</u> te hebben in het samenstellen en verspreiden van hulpmiddelen om collega's (ontvangers) te ondersteunen bij de uitvoering van hun communicatietaken en – verantwoordelijkheden kan een citaat gecodeerd worden als 'hulpmiddelen aanreiken ter ondersteuning'. - De zender heeft hier een actieve en de	Formats, richtlijnen, procesinformatie, procedures, handleidingen, taakverdeling, werkinstructies, intranet / nieuwsbrief	Medewerker 2: Wij hebben op een gegeven moment een dashboard bij de klantenservice ingericht, waarmee ze heel snel kunnen zien wanneer er iets geschreven wordt over de bibliotheek? Manager 8: Wat verder bij mij hoor is het performance Management Systeem. Dat is een systeem van alle vergaderingen en overleggen. Wat wij willen is in een vergadering een kader vaststellen van hoe je een vergadering precies doet, wat er in een vergadering besproken wordt en zorgen dat de vergadering ook op die manier gebeurt. Het moet effectiever.

		ontvanger een passieve rol. De ontvanger is vooralsnog passief, omdat het aanreiken van hulpmiddelen niet hoeft te impliceren dat de ontvanger er ook daadwerkelijk gebruik van gaat maken.		
	4. Signaleren ideeën & klachten	- (Bestaande) ideeën & klachten opmerken en neerleggen bij anderen, bijvoorbeeld de leidinggevende. - De zender heeft hier een actieve rol en de ontvanger een passieve rol. Het neerleggen van signalen bij bijvoorbeeld een leidinggevende impliceert niet dat de leidinggevende hier ook daadwerkelijk actie op gaat ondernemen.	Idee, leuke benadering, monitoren, in de gaten houden, ogen en oren open houden, oppikken, suggesties, opmerken, ontbreken, missen, klacht, negatieve geluiden, verkeerd, geluiden opvangen, problemen, aangeven	Manager 13: Als ik met de opening van het collegejaar bezig ben en daar valt iets te melden, dan meldt Rob dat aan mij. Ook de issues bijvoorbeeld. Medewerker 4: Ik kan geluiden opvangen bij mensen en zeggen: “Mensen hebben het gevoel dat zij hier niet over geïnformeerd worden.” Manager 11 (signaleren): Ook omgekeerd van de docenten terug te ontvangen. Waar zitten ze mee? Wat vinden zij belangrijk?
	5. Signalen verwerken	- Het doel van het verwerken van signalen is het oplossen van een (gezamenlijk) organisatieprobleem. Wanneer iemand een signaal verwerkt onderneemt hij/zij actie op een signaal die bij hem of haar is belegd. - Deze code is een vervolg op code 4, zie onderstaand voorbeeld: Een signaal is door een medewerker (zender)	Er iets mee doen, oplossingen bieden.	Manager 9: Als je signalen krijgt dat er iets aan de hand is dan ga je analyseren hoe dat komt. Manager 11: Als ik signalen krijg dat zij hun verantwoordelijkheid niet kunnen nemen, dan beperk ik dat.

		bij een manager (ontvanger) neergelegd (code 4). Vervolgens gaat deze manager actie nemen op het bij hem belegde signaal. Dit kan door andere collega's aan te spreken op hun gedrag of door het signaal ergens anders te beleggen. Door het ondernemen van actie veranderd de rol van manager van ontvanger in zender. Hij start immers een nieuw communicatieproces.		
B. Interactie (communiceren)  tweezijdig, wederkerig * Tweezijdig communicatieproces: twee (of meerdere) mensen wisselen wederzijds informatie uit. De beide actoren zijn zender en ontvanger tegelijk.	6. Adviseren/coachen	- Collega's helpen, adviseren of coachen zodat zij hun communicatieve vaardigheden verder kunnen (door)ontwikkelen. - Collega's uitdagen en ondersteunen in een doelgericht proces van verandering of ontwikkeling in hun communicatierol. - Collega's uitdagen en ondersteunen om hun leer- of ontwikkelingsdoelen op het gebied van communicatie te benoemen, concretiseren en realiseren. - Zender en ontvanger hebben beiden een actieve rol en wisselen continu van rol. Het geven en vragen van feedback is namelijk een belangrijk onderdeel binnen het coachen/adviseren.	Advies geven, adviseren, helpen, adviesrol, coaching, ondersteuning, feedback, aanspreken, evalueren, beoordelen, sparringpartner, meedenken, klankbord, sparren, gedachten wisselen	Manager 13 (coachen): "Ik probeer haar dan wel te adviseren: zorg dat het niet jouw reis is, maar een gezamenlijke reis. Zorg dat je mensen betreft." Manager 7 (coachen): "...dan loop ik even naar diegene toe: "Had je niet even de telefoon kunnen pakken, want dit mailtje komt zo en zo op mij over."
	7. Dialoog deelnemen	- Deelnemen aan formele/informele virtuele /fysieke werkoverleggen met één of meerdere collega's om informatie uit te wisselen en elkaars vragen beantwoorden over bijvoorbeeld het werk, de klanten, de organisatie, financiën en de arbeidsomstandigheden. - Zender en ontvanger hebben beiden een actieve rol.	In gesprek gaan, praten, afstemmen, meeting, overleg, voorbespreken, uitleggen, toelichten, discussie, interactie	Manager 7: Door met mensen te praten, van gedachten te wisselen, sparren kom je een heel eind. (...). Manager 9: Die praten dan over waar wij op dat moment tegen aanlopen. Manager 8: Wij hebben wekelijks een overleg uurtje waarin wij dingen bespreken.
	8. Informatie vertalen naar het dagelijkse werk	- Informatie wordt door de manager en medewerker (gezamenlijk) vertaald van abstract naar concreet. Wat zijn de directe gevolgen op	Visie, consequenties,	Manager 13 (team): Zij willen ook weten: wat betekent dat voor mij? Manager 6 (team): Je probeert het altijd tot de werkvloer te vertalen die

		de werkvloer van bepaalde keuzes. - Bijvoorbeeld, de visie van de organisatie vertalen naar het team of naar de eigen werkzaamheden - Diegene die de informatie vertaalt licht de context en/of zijn of haar persoonlijke visie toe. - Zender en ontvanger hebben beiden een actieve rol. Bij het vertalen van een boodschap is het belangrijk voor de zender om na te gaan of de boodschap op de juiste manier vertaald en geïnterpreteerd is. Dit kan alleen worden nagegaan door het inwinnen van feedback.	purpose, inzichtelijk maken, doorvertalen, vertalen, beleid, werkvloer, betekenis	grote beleidsopties, bijvoorbeeld: het verwetenschappelijken van de bachelor. Manager 6 (persoonlijk): Voor dit beleid dat wij willen voeren, voor mijn vak betekent het dat wij eigenlijk dit op die manier zouden moeten doen. Dan ga je toetsen of dat haalbaar is. Je probeert het altijd tot de werkvloer te vertalen die grote beleidsopties
	9. Duiding /richting aangeven	- Tekst en uitleg geven waarom de organisatie bepaalde keuzes heeft gemaakt. Bijvoorbeeld, de organisatie of afdeling heeft om reden X deze strategische keuze gemaakt. - Deze vertaalde informatie blijft echter abstract van aard, omdat er nog geen duidelijkheid gegeven kan over de directe gevolgen voor de medewerkers. - Informatie wordt (gezamenlijk in dialoog) door medewerker/manager vertaald. - Diegene die de informatie vertaalt licht de context en/of zijn of haar persoonlijke visie toe. - Zender en ontvanger hebben hier beiden een actieve rol. Bij het vertalen van een boodschap is het belangrijk voor de zender om na te gaan of de boodschap op de juiste manier vertaald en geïnterpreteerd is. Dit kan alleen worden nagegaan door het inwinnen van feedback.	Richting, einddoel.	Manager 7: Waar staan wij over 2/3 jaar met de afdeling? Manager 12: Tijdens deze overleggen draagt Joyce de visie van de faculteit uit en verzamelt zij informatie die nodig is voor de bedrijfsvoering.

Bijlage III Interviewscript

Om zo min mogelijk verschil in meting te krijgen wordt er tijdens dit onderzoek gebruik gemaakt van een script. Het is echter geen probleem wanneer er tijdens de interviews wordt afgeweken van de vooraf bedachte vraagvolgorde en inhoud. Hieronder is het script voor de drie interviewgroepen weergegeven.

Fase 1: Welkom

- De onderzoeker wordt ontvangen door de respondent en stellen zich aan elkaar voor.
- De onderzoeker begeeft zich samen met de respondent naar een stille (afgelegen) ruimte voor het interview

Fase 2: Introduceren onderwerp en onderzoeksmethode

- De onderzoeker legt het onderwerp van het onderzoek toe
- De onderzoeker geeft uitleg over de onderzoeksvorm
- De onderzoeker geeft uitleg over de anonimiteit van het onderzoek

Involve heeft mij gevraagd om onderzoek te doen naar hoe organisaties medewerkers kunnen ondersteunen bij de uitvoering van hun interne communicatietaken en – verantwoordelijkheden. Hierbij zijn wij onder andere erg benieuwd naar de manier waarop medewerkers en managers zelf invulling geven aan deze taken en verantwoordelijkheden. Vandaar deze interview sessie. Het gaat om een vraaggesprek, ik heb dus een aantal vragen die ik wil voorleggen, maar we zullen daarnaast ook gewoon kijken hoe het gesprek verloopt. Ik wil graag nog vermelden dat de resultaten anoniem worden verwerkt en ik te zijner tijd een

Fase 3: Interviewvragen

- De onderzoeker neemt het interview af bij de respondent, waarbij gelet wordt op de vrije loop van het gesprek, maar waarbij de structuur vooraf is bepaald.

Zijn er nog vragen of onduidelijkheden? Zo niet, dan kunnen we aan het interview beginnen. Tussentijdse vragen kunnen direct worden gesteld. Zoals aangegeven gaat het onderzoek over het ondersteunen en stimuleren van medewerkers bij de uitvoering van hun interne communicatietaken en verantwoordelijkheden. Het interview bestaat uit vier stappen, namelijk:

1. Algemene vragen over je functie en de bijbehorende verantwoordelijkheden binnen de organisatie
2. Specifieke vragen over jouw interne communicatietaken en –verantwoordelijkheden
3. Vragen omtrent de inzet van social media

Nummer	HR-, Communicatie- en (top)managers			Managers	Medewerkers
	Stap 1			Algemene vragen over rollen en verantwoordelijkheden binnen de organisatie	
1	Wat is jouw rol (functie) binnen de organisatie?			Wat is jouw rol (functie) binnen de organisatie?	Wat is jouw rol (functie) binnen de organisatie?
2	Welke werkzaamheden voer jij binnen de organisatie uit en waar liggen jouw verantwoordelijkheden?			Welke werkzaamheden voer jij binnen de organisatie uit en waar liggen jouw verantwoordelijkheden?	Welke werkzaamheden voer jij binnen de organisatie uit en waar liggen jouw verantwoordelijkheden?
3	Hoeveel contact heb jij met collega's / leidinggevendens tijdens de uitvoering van deze werkzaamheden? -Wat is hun rol (functie) binnen de organisatie?			Heb jij veel contact met collega's / leidinggevendens tijdens de uitvoering van deze werkzaamheden?	Heb jij veel contact met collega's / leidinggevendens tijdens de uitvoering van deze werkzaamheden?
4	In welke mate ben jij tijdens de uitvoering van jouw werkzaamheden afhankelijk van deze collega's/leidinggevendens?			In welke mate ben jij tijdens de uitvoering van jouw werkzaamheden afhankelijk van deze collega's/leidinggevendens?	In welke mate ben jij tijdens de uitvoering van jouw werkzaamheden afhankelijk van deze collega's/leidinggevendens?
5	In welke mate zijn collega's/ leidinggevendens bij de uitvoering van hun werkzaamheden van jou afhankelijk?			In welke mate zijn collega's/ leidinggevendens bij de uitvoering van hun werkzaamheden van jou afhankelijk?	In welke mate zijn collega's/ leidinggevendens bij de uitvoering van hun werkzaamheden van jou afhankelijk?
6	Kun jij jouw relatie met jouw direct leidinggevende beschrijven?			Kun jij jouw relatie met jouw direct leidinggevende beschrijven?	Kun jij jouw relatie met jouw direct leidinggevende beschrijven?
7	Wat is de rol (functie) van deze leidinggevende en waar liggen zijn of haar verantwoordelijkheden?			Wat is de rol (functie) van deze leidinggevende en waar liggen zijn of haar verantwoordelijkheden?	Wat is de rol (functie) van deze leidinggevende en waar liggen zijn of haar verantwoordelijkheden?
8	Wat voor soort werkzaamheden voer jij in opdracht van deze leidinggevende uit?			Wat voor soort werkzaamheden voer jij in opdracht van deze leidinggevende uit?	Wat voor soort werkzaamheden voer jij in opdracht van deze leidinggevende uit?

9	Hoe is de huidige invulling van jouw werk tot stand gekomen? – Opgelegd (pos/neg) – Overleg – Vrijheidsgraden	Hoe is de huidige invulling van jouw werk tot stand gekomen? – Opgelegd (pos/neg) – Overleg – Vrijheidsgraden	Hoe is de huidige invulling van jouw werk tot stand gekomen? – Opgelegd (pos/neg) – Overleg – Vrijheidsgraden
10	Is er (nog steeds) ruimte om aan jouw leidinggevende suggesties ter verbetering van jouw werkzaamheden voor te stellen?	Is er (nog steeds) ruimte om aan jouw leidinggevende suggesties ter verbetering van jouw werkzaamheden voor te stellen?	Is er (nog steeds) ruimte om aan jouw leidinggevende suggesties ter verbetering van jouw werkzaamheden voor te stellen?
11	Vertel over een situatie waarin jouw direct leidinggeven de manier waarop jij jouw werkzaamheden uitvoert heeft beïnvloed. (beïnvloeden is communicatie)	Vertel over een situatie waarin jouw direct leidinggeven de manier waarop jij jouw werkzaamheden uitvoert heeft beïnvloed. (beïnvloeden is communicatie)	Vertel over een situatie waarin jouw direct leidinggeven de manier waarop jij jouw werkzaamheden uitvoert heeft beïnvloed. (beïnvloeden is communicatie)
12	Hoe heeft deze direct leidinggevende met jou gecommuniceerd dat jij jouw werkzaamheden anders moest vormgeven? En hoe heb jij dit naderhand geïnterpreteerd (als een verzoek of bevel)?	Hoe heeft deze direct leidinggevende met jou gecommuniceerd dat jij jouw werkzaamheden anders moest vormgeven? En hoe heb jij dit naderhand geïnterpreteerd (als een verzoek of bevel)?	Hoe heeft deze direct leidinggevende met jou gecommuniceerd dat jij jouw werkzaamheden anders moest vormgeven? En hoe heb jij dit naderhand geïnterpreteerd (als een verzoek of bevel)?
13	Waarom heb je deze aansturing van jouw direct leidinggevende geaccepteerd?	Waarom heb je deze aansturing van jouw direct leidinggevende geaccepteerd?	Waarom heb je deze aansturing van jouw direct leidinggevende geaccepteerd?
14	Hoort het bij de rol (functie) van jouw direct leidinggevende om jou aan te sturen bij de uitvoering van jouw werkzaamheden? Dus eigenlijk om jouw rol binnen de organisatie te definiëren?	Hoort het bij de rol (functie) van jouw direct leidinggevende om jou aan te sturen bij de uitvoering van jouw werkzaamheden? Dus eigenlijk om jouw rol binnen de organisatie te definiëren?	Hoort het bij de rol (functie) van jouw direct leidinggevende om jou aan te sturen bij de uitvoering van jouw werkzaamheden? Dus eigenlijk om jouw rol binnen de organisatie te definiëren?

Toelichting stap 2

De volgende vragen gaan over jouw interne communicatietaken en –verantwoordelijkheden. Nu ben ik wel benieuwd wat jij verstaat onder interne communicatie? Ikzelf hanteer de volgende wetenschappelijke definitie voor interne communicatie: “Interne communicatie is het beschikbaar maken, ontvangen en doorgeven van informatie en instructies, die direct of indirect een bijdrage leveren aan het doeltreffend realiseren van de bedrijfsdoelstellingen (Eggink, 2000). Koeleman (1998) voegt hieraan toe dat interne communicatie het doel heeft organisatorische en/of individuele doelen te verwezenlijken. Jouw taken en verantwoordelijkheden op het gebied van interne communicatie dragen dus bij aan de verwezenlijking van deze organisatorische en/of individuele doelen.

Nummer	HR-, Communicatie- en (top)managers	Managers	Medewerkers
Stap 2	Specifieke vragen over de interne communicatie taken en verantwoordelijkheden van zowel medewerkers en managers		
15	Wat zijn de communicatieverantwoordelijkheden en taken van zowel medewerkers als managers op het gebied van interne communicatie?	Wat zijn jouw communicatieverantwoordelijkheden en taken op het gebied van interne communicatie?	Wat zijn jouw communicatieverantwoordelijkheden en taken op het gebied van interne communicatie?
16	Hoe zijn deze verantwoordelijkheden en taken door de organisatie vastgelegd?	Hoe zijn deze verantwoordelijkheden en taken door de organisatie vastgelegd?	Hoe zijn deze verantwoordelijkheden en taken door de organisatie vastgelegd?
17	XXX	Welke verwachtingen stellen medewerkers én de organisatie (al dan niet vastgelegd) aan jou op het gebied van interne communicatie?	Welke verwachtingen stelt de organisatie (al dan niet vastgelegd)/ stellen managers aan jou op het gebied van interne communicatie?
18	–Hoe worden deze verwachtingen naar hen gecommuniceerd?	– Hoe worden deze verwachtingen naar jou gecommuniceerd?	– Hoe worden deze verwachtingen naar jou gecommuniceerd?
19	Achten zij zichzelf op dit moment voldoende in staat om hun communicatieverantwoordelijkheden en taken uit te voeren? (evt. dubbel met vraag 24, 25 en 26)	In hoeverre kun je de verantwoordelijkheden die jij hebt op het gebied van interne communicatie waarmaken? (evt. dubbel met vraag 24, 25 en 26)	In hoeverre kun je de verantwoordelijkheden die jij hebt op het gebied van interne communicatie waarmaken? (evt. dubbel met vraag 24, 25 en 26)
20	Worden medewerkers en managers daar door jou in beoordeeld? (of zij aan de verwachtingen voldoen)	Word jij daar door de organisatie in beoordeeld? (of jij voldoet aan de verwachtingen)	Word jij daar door de organisatie in beoordeeld? (of jij voldoet aan de verwachtingen)
21	–Zo ja, hoe?	– Zo ja, hoe?	– Zo ja, hoe?

22	In hoeverre kunnen zij zelf invulling geven aan deze communicatieverantwoordelijkheden en taken?	In hoeverre geef jij zelf invulling aan deze communicatieverantwoordelijkheden en taken?	In hoeverre geef jij zelf invulling aan deze communicatieverantwoordelijkheden en taken?
23	Acht jij de managers en medewerkers voldoende in staat om hun communicatietaken en – verantwoordelijkheden goed uit te voeren?	Acht jij medewerkers voldoende in staat om hun communicatietaken en – verantwoordelijkheden goed uit te voeren?	Acht jij managers voldoende in staat om hun communicatietaken en – verantwoordelijkheden goed uit te voeren?
24	xxx (vraag 11)	Wat verwacht jij van medewerkers op het gebied van interne communicatie?	Wat verwacht jij van managers op het gebied van interne communicatie?
25	Xxx (vraag 13)	In hoeverre voldoen medewerkers aan jouw verwachtingen?	In hoeverre voldoen managers aan jouw verwachtingen?
26	Xxx (vraag 12)	Zijn deze verwachtingen vastgelegd en worden deze verwachtingen ook duidelijk naar de medewerkers gecommuniceerd?	xxx
27	Xxx (vraag 12)	Zo ja, hoe?	xxx
28	Xxx (vraag 11)	Weten medewerkers vervolgens ook wat er op het gebied van interne communicatie van hen wordt verwacht?	Xxx (vraag 11)
29	Kun jij een praktijksituatie opnoemen waarin de onderlinge verwachtingen op het gebied van interne communicatie goed op elkaar waren afgestemd? En een situatie waarin dit niet het geval was.	Kun jij een praktijksituatie opnoemen waarin dit goed verliep en een situatie waarin dit mis ging? (verwachtingen goed afgestemd of juist niet)	Kun jij een praktijksituatie opnoemen waarin de onderlinge verwachtingen op het gebied van interne communicatie goed op elkaar waren afgestemd? En een situatie waarin dit niet het geval was.
30	Xxx (vraag 13)	Hoe worden medewerkers daarin door jou beoordeeld? (of zij aan de verwachtingen voldoen)	xxx
31	XXX	Wat zijn jouw beweegredenen of motieven om actieve participant (speler) te zijn in de interne communicatie?	Wat zijn jouw beweegredenen of motieven om actieve participant (speler) te zijn in de interne communicatie?

32	Wordt er op dit moment (actief) hulp aangeboden zodat zij hun communicatieverantwoordelijkheden en taken goed kunnen uitvoeren? Zowel materieel als immaterieel. Opmerking: eerst spontaan en dan geholpen. Geïnteresseerd in de directe hulpstructuur. Hierbij kan gedacht worden aan: - Kennis - Samenwerkingstools - Intranet - Magazines - E-mail - Social media - Overlegstructuur - Coaching - Opleidingen - Werkoverleggen - Intervisie bijeenkomsten - Gidsen - Tips & checklisten (How to's) - Trainingen	Wordt er op dit moment (actief) hulp aangeboden zodat jij jouw communicatieverantwoordelijkheden en taken goed kunt uitvoeren? Zowel materieel als immaterieel. Opmerking: eerst spontaan en dan geholpen. Geïnteresseerd in de directe hulpstructuur. Hierbij kan gedacht worden aan: - Kennis - Samenwerkingstools - Intranet - Magazines - E-mail - Social media - Overlegstructuur - Coaching - Opleidingen - Werkoverleggen - Intervisie bijeenkomsten - Gidsen - Tips & checklisten (How to's) - Trainingen	Wordt er op dit moment (actief) hulp aangeboden zodat jij jouw communicatieverantwoordelijkheden en taken goed kunt uitvoeren? Zowel materieel als immaterieel. Opmerking: eerst spontaan en dan geholpen. Geïnteresseerd in de directe hulpstructuur. Hierbij kan gedacht worden aan: - Kennis - Samenwerkingstools - Intranet - Magazines - E-mail - Social media - Overlegstructuur - Coaching - Opleidingen - Werkoverleggen - Intervisie bijeenkomsten - Gidsen - Tips & checklisten (How to's) - Trainingen
33	-Zo ja, hoe ziet deze hulp er uit en biedt deze hulp voldoende ondersteuning?	-Zo ja, hoe ziet deze hulp er uit en biedt deze hulp jou voldoende ondersteuning?	-Zo ja, hoe ziet deze hulp er uit en biedt deze hulp jou voldoende ondersteuning?
34	-Zo nee, waarom niet?	-Zo nee, waarom niet?	-Zo nee, waarom niet?
35	Xxx (vraag 26)	Bied jij medewerkers op dit moment hulp bij de uitvoering van hun communicatieverantwoordelijkheden en –taken? Zowel materieel als immaterieel?	xxx

		Opmerking: eerst spontaan en dan geholpen. Geïnteresseerd in de directe hulpstructuur. Hierbij kan gedacht worden aan:	
		- Kennis - Samenwerkingstools - Intranet - Magazines - E-mail - Social media - Overlegstructuur - Coaching - Opleidingen - Werkoverleggen - Interactie bijeenkomsten - Gidsen - Tips & checklisten (How to's) - Trainingen	
36	Xxx (vraag 27)	-Zo ja, hoe ziet deze hulp eruit en biedt deze hulp hen voldoende ondersteuning?	xxx
37	Xxx (vraag 28)	-Zo nee, waarom niet?	xxx
38	Welke struikelblokken kunnen zij tegenkomen bij de uitvoering van hun communicatie taken en verantwoordelijkheden?	Welke struikelblokken zijn er voor jou en de medewerkers bij de uitvoering van communicatietaken en – verantwoordelijkheden?	Wat zijn voor jouw struikelblokken bij de uitvoering van jouw communicatie taken en verantwoordelijkheden?
39	Hebben zij op dit moment behoefte aan (extra) hulp?	Heb jij of hebben de medewerkers op dit moment behoefte aan (extra) hulp/ ondersteuning?	Heb jij op dit moment behoefte aan (extra) hulp?
40	- Zo ja, hoe kan jij hun bij de uitvoering van hun communicatieverantwoordelijkhe	Zo ja, hoe?	Zo ja, hoe kan een manager jou op dit moment extra ondersteunen bij de uitvoering van jouw

den en taken op dit moment extra ondersteunen?		communicatieverantwoordelijkheden en taken?	
41	Hoe zou je in het algemeen de communicatiecultuur beschrijven?	Hoe zou je in het algemeen de communicatiecultuur beschrijven?	Hoe zou je in het algemeen de communicatiecultuur beschrijven?
42	Wat is de gewenste communicatiestijl van de organisatie?	Wat is de gewenste communicatiestijl van de organisatie?	Wat is de gewenste communicatiestijl van de organisatie?
43	Welke formele en informele regels zijn er vanuit de organisatie opgesteld wat betreft interne communicatie?	Welke formele en informele regels zijn er vanuit de organisatie opgesteld wat betreft interne communicatie?	Welke formele en informele regels zijn er vanuit de organisatie opgesteld wat betreft interne communicatie?
44	Hoe ziet de overlegstructuur eruit binnen de organisatie?	Hoe ziet de overlegstructuur eruit binnen de organisatie?	Hoe ziet de overlegstructuur eruit binnen de organisatie?
Nummer Stap 3	HR-, Communicatie- en (top)managers	Managers	Medewerkers
	Vragen over de inzet van social media (hier hebben wij het voornamelijk over instrumenten zoals Yammer, Social Cast, blogs op intranetsites, etc. Kortom technieken waarmee alle medewerkers berichten kunnen publiceren, delen en bekijken)		
	45	In hoeverre maken medewerkers en managers op het werk gebruik van technieken om intern berichten te publiceren, delen en te bekijken	In hoeverre maak jij op het werk gebruik van technieken om intern berichten te publiceren, delen en te bekijken
	46	In hoeverre maken medewerkers volgens jou op het werk gebruik van technieken om intern berichten te publiceren, delen en te bekijken	
	47	Welke regels heeft de organisatie opgesteld m.b.t. het gebruik van interne technieken om intern berichten te publiceren, delen en te bekijken?	Welke regels heeft de organisatie opgesteld m.b.t. het gebruik van interne technieken om intern berichten te publiceren, delen en te bekijken?
	48	Kun jij een specifiek voorbeeld noemen	Kun jij een specifiek voorbeeld noemen

	waarin medewerkers of managers technieken hebben ingezet om intern berichten te publiceren, delen en te bekijken?	waarin jij een techniek hebt ingezet om intern berichten te publiceren, delen en te bekijken?	waarin jij een techniek hebt ingezet om intern berichten te publiceren, delen en te bekijken?
49	In hoeverre heeft het gebruik van social media hun communicatierol veranderd?	In hoeverre heeft het gebruik van social media jouw communicatierol veranderd?	In hoeverre heeft het gebruik van social media jouw communicatierol veranderd?

	HR-, Communicatie- en (top)managers	Managers	Medewerkers
Stap 4	Q-sort neerleggen		
	<u>Let op!</u> HR- en communicatiemanagers leggen een Q-sort neer voor de managers en medewerkers en niet voor zichzelf. Dit komt omdat wij vooral geïnteresseerd zijn in de relatie tussen de managers en de medewerkers. De visie van HR- en communicatiemanagers op de interne communicatietaken en – verantwoordelijkheden is onmisbaar voor dit onderzoek, omdat zij de relatie tussen managers en medewerkers beïnvloeden door het opstellen van richtlijnen.	De managers moeten een Q-sort neerleggen voor zichzelf en voor de medewerkers. Hierdoor wordt duidelijk welke taken en verantwoordelijkheden op het gebied van interne communicatie zij zichzelf toewijzen en welke taken en verantwoordelijkheden volgens hen uitsluitend toebehoren aan medewerkers.	De medewerkers moeten een Q-sort neerleggen voor zichzelf en voor het management. Hierdoor wordt duidelijk welke taken en verantwoordelijkheden op het gebied van interne communicatie zij zichzelf toewijzen en welke taken en verantwoordelijkheden volgens hen uitsluitend toebehoren aan het management.
	Let op! Het is na het leggen van de Q-sort belangrijk om na te vragen of er nog interne communicatietaken en –verantwoordelijkheden ontbreken. Deze moeten door de interviewer genoteerd worden.		

Fase 4: Afsluiting

- Onderzoeker beantwoord eventuele vragen
- Onderzoeker controleert de contactgegevens
- Onderzoeker bedankt voor het interview en neemt afscheid van de respondent

Hartelijk dank voor je tijd en medewerking. Ik wens je nog een prettige dag toe.

Bijlage IV Q-sort Stellingen

Categorie	Stellingen gericht op Interne Communicatie	Nummer	Toelichting
Signaleren	“Ik signaleer klachten op de werkvloer.”	2	Signaleren is iets opmerken en dat aan anderen vertellen. Dit kan bijvoorbeeld door berichten te posten op Yammer, het in een rapportage te zetten of het mondeling (werkoverleg of bilateraal) of per mail door te geven aan een collega of manager
	“Ik signaleer ideeën en suggesties op de werkvloer.”	4	
Visie uitdragen	“Ik geef duidelijk aan welke richting de organisatie op gaat.”	6	Visie is het langetermijnperspectief van een organisatie Zo’n visie geeft op bondige, heldere en systematische wijze weer: • waarvoor een organisatie staat (‘kernwaarden’), • waarom een organisatie bestaat (‘hoger doel’), • waar een organisatie heengaat (‘gewaagd doel’) • en waarin een organisatie uitblinkt (‘kernkwaliteiten’).
Visie/beleid vertalen	“Ik creëer draagvlak door de organisatiedoelen die nagestreefd moeten worden op een aansprekende wijze over te brengen.”	8	
	“Ik vertaal de visie van de organisatie naar mijn eigen werkzaamheden.”	1	
	“Ik vertaal de visie van de organisatie naar die van mijn team.”	17	
Klant- en marktinformatie halen/brengen	“Ik ga op zoek naar klant- en marktinformatie die ik nodig heb om mijn werk uit te voeren.”	3	Klanten zijn bijvoorbeeld boeren en marktinformatie is de agrarische branche.
	“Ik deel mijn kennis en inzichten over klanten en de markt in de organisatie.”	5	

Proces en werkinformatie halen/brengen	“Ik ga op zoek naar procedures en handleidingen zodat ik mijn werk goed kan uitvoeren.”	7	Primaire processen in de organisatie.
	“Ik deel procedures en handleidingen actief in de organisatie.”	10	
Ondersteunen/faciliteren	“Ik reik hulpmiddelen aan zodat anderen hun interne communicatietaken en – verantwoordelijkheden kunnen uitvoeren.”	12	Faciliteren in de vorm van middelen (telefoon, etc.)
	“Ik adviseer anderen zodat zij in staat zijn hun interne communicatietaken en – verantwoordelijkheden uit te voeren.”	14	Adviseren is voor mij het vanuit vakinhoudelijke deskundigheid een organisatie of individu ondersteunen en uitdagen in een doelgericht proces van verandering of ontwikkeling. De essentie van coachen is voor mij mensen uitdagen en ondersteunen om hun leer- of ontwikkelingsdoelen te benoemen, concretiseren en realiseren.
	“Ik coach anderen zodat zij in staat zijn hun interne communicatietaken en – verantwoordelijkheden uit te voeren.”	19	
Vakkennis uitwisselen	“Ik zorg ervoor dat vakinformatie wordt verspreid onder mijn collega’s.”	9	Branche nieuws en vakliteratuur middels vakbladen
	“Ik ga op zoek naar vakinformatie.”	11	
Dialogoog opzoeken online	“Ik neem deel aan virtuele (online) werkoverleggen met collega’s en leidinggevendenden om informatie uit te wisselen over bijvoorbeeld het werk, de klanten, de organisatie, financiën en de arbeidsomstandigheden.”	13	Deelname/ participeren
	“Ik initieer virtuele (online) werkgesprekken zodat collega’s en leidinggevendenden informatie kunnen uitwisselen over bijvoorbeeld het werk, de klanten, de organisatie, financiën en de arbeidsomstandigheden.”	15	Initiatief
Dialogoog opzoeken offline	“Ik neem deel aan fysieke (offline) werkoverleggen met collega’s en leidinggevendenden om informatie uit te wisselen over bijvoorbeeld het werk, de klanten, de organisatie, financiën en de arbeidsomstandigheden.”	16	Deelname / participeren
	“Ik initieer fysieke (offline) werkgesprekken zodat collega’s en leidinggevendenden informatie	18	Initiatief

kunnen uitwisselen over bijvoorbeeld het werk, de klanten, de organisatie, financiën en de arbeidsomstandigheden.”
