

## University of Groningen

### Zicht op interne communicatie

Vuijk, Willem

**IMPORTANT NOTE: You are advised to consult the publisher's version (publisher's PDF) if you wish to cite from it. Please check the document version below.**

*Document Version*

Publisher's PDF, also known as Version of record

*Publication date:*

1996

[Link to publication in University of Groningen/UMCG research database](#)

*Citation for published version (APA):*

Vuijk, W. (1996). *Zicht op interne communicatie: de functionaliteit van teksten*. s.n.

**Copyright**

Other than for strictly personal use, it is not permitted to download or to forward/distribute the text or part of it without the consent of the author(s) and/or copyright holder(s), unless the work is under an open content license (like Creative Commons).

The publication may also be distributed here under the terms of Article 25fa of the Dutch Copyright Act, indicated by the "Taverne" license. More information can be found on the University of Groningen website: <https://www.rug.nl/library/open-access/self-archiving-pure/taverne-amendment>.

**Take-down policy**

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

*Downloaded from the University of Groningen/UMCG research database (Pure): <http://www.rug.nl/research/portal>. For technical reasons the number of authors shown on this cover page is limited to 10 maximum.*

## 7 Resultaten van de nameting

In dit hoofdstuk worden de resultaten gepresenteerd van de nameting die is uitgevoerd na afloop van de interventieperiode. Voor het verzamelen van de gegevens over de interne communicatie is wederom gebruik gemaakt van interviews en een enquête. De resultaten zijn in de vorm van eindrapportages ter beschikking gesteld van de betrokken organisaties. In paragraaf 7.1 worden de resultaten weergegeven van de nameting van de politie-organisatie, in 7.2 van de produktie-organisatie en in 7.3 van de hoofdafdeling van het dienstverlenend bedrijf.

Voor een gedetailleerde weergave van de belangrijkste resultaten van de nameting en een bespreking van de meetmethode wordt verwezen naar Reezigt (1995), in het bijzonder de organisatiegewijze bespreking van de resultaten, het Hoofdstuk over de evaluatie van het instrument (IV) en de Bijlagen C (politie-organisatie), D (produktie-organisatie) en E (hoofdafdeling van een groot dienstverlenend bedrijf).

### 7.1 Resultaten nameting politie-organisatie

Eind 1991 vindt een nieuwe meting plaats met als doel zicht te krijgen op de effecten van de interventie, oftewel, om de interventie te evalueren. Bij deze evaluatiemeting is van dezelfde dataverzamelmethode gebruik gemaakt als bij de diagnose.

In onderstaande tabel is het aantal verzonden en ingevuld geretourneerde enquêtes weergegeven. Daarnaast zijn 12 interviews afgenomen.

totaal aantal medewerkers	53
verzonden enquêtes	53 (100%)
respons	31 (58%)

*tabel 7.1 Verzonden enquêtes en respons politie-organisatie*

Ten aanzien van de respons het volgende: net als bij de voormeting (toen de respons overigens vrijwel gelijk was) is sprake van een oververtegenwoordiging van top en middenkader ten opzichte van de werkvloer. Daarenboven is de Administratieve Dienst (AD) licht over- en de Algemene Politiedienst (APD) licht ondervertegenwoordigd. Deze onevenredigheid in de verdeling van de respons heeft geen gevolgen voor de representativiteit op de functionele dimensie.

Globaal gesproken kan worden gesteld dat de evaluatie aangeeft dat de communicatie binnen het korps is verbeterd. Dit is ook de beleving van het grootste deel van de korpsleden. Hierbij kunnen twee kanttekeningen worden geplaatst. Gaven tijdens de diagnose de brigadiers aan het meest tevreden te zijn over de interne communicatie, bij de evaluatie zijn zij juist degenen die de meeste problemen signaleren. De staf en de ploegleden daarentegen zijn aanmerkelijk positiever dan tijdens de diagnose. De tweede kanttekening betreft de AD. Ook zij waarderen de interne communicatie en daaraan verbonden aspecten als relaties met collega's en de directe chef negatiever dan tijdens de diagnose. Als positief resultaat moet zeer zeker nog worden genoemd dat het functioneren van de organisatie door de korpsleden vrijwel zonder uitzondering positiever wordt beoordeeld dan tijdens de diagnose. Het betreft hier bijvoorbeeld de efficiëntie van de organisatie en de mate waarin de gestelde doelen worden gerealiseerd.

Ten aanzien van de in de diagnose geconstateerde knelpunten kan het volgende worden opgemerkt.

### *1. De relatieve afzondering van de diensten*

Tussen de diagnose en de evaluatie is de relatieve afzondering tussen de operationele diensten aanzienlijk afgenomen. De roll-call en het hoofdenoverleg lijken hiervoor belangrijke oorzaken. Wel is de relatie tussen Justitiële Dienst en Algemene Politie-Dienst nog steeds broos en voor verbetering vatbaar. Daarnaast dient naar mening van de ploegleden de roll-call een duidelijker invulling te krijgen. Bovendien blijkt dat bij grote werkdruk – de organisatie kent nog steeds een sterke nadruk op reactieve activiteiten – dit overleg er soms bij inschiet.

De informatie-uitwisseling tussen de operationele diensten en de Informatie- en Documentatiedienst (Info-Docu) is ook aanzienlijk verbeterd. De participatie van de brigadier Info-Docu in het hoofdenoverleg en het APD-werkoverleg werpt zijn vruchten af. De rol die Info-Docu speelt bij het verzamelen en terugkoppelen van informatie rond de werkplannen lijkt hierbij tevens van belang. In zijn algemeenheid lijken de werkzaamheden van de organisatie meer dan in het verleden te worden ondersteund door analyse van de omgeving en de resultaten van ondernomen acties.

### *2. De informatievoorziening binnen de APD*

Ondanks dat de brigadiers nog steeds sterk op de eigen ploeg zijn georiënteerd, lijkt dit in het gewijzigde communicatiesysteem minder negatieve consequenties te hebben voor de mate van geïnformeerdheid van de ploegleden en de staf. Het opheffen van het APD-vooroverleg en de andere hierboven beschreven interventies lijken dan ook vrucht te hebben afgeworpen. In aansluiting hierop kan in zijn algemeenheid worden opgemerkt dat de mate van geïnformeerdheid van de korpsleden minder dan in het verleden verbonden is met de relatie met de directe chef, de brigadier. Met andere woorden, het functioneren van het communicatiesysteem is minder persoonsafhankelijk geworden.

De verbeterde communicatie binnen de APD blijkt ook uit het feit dat de ploegleden aangeven meer respons op verzonden informatie te ontvangen (*Tweezijdigheid*). Ook de

staf constateert hierin een opmerkelijke verbetering, terwijl de ploegbrigadiers wel meer respons van de ploegleden signaleren doch de respons van de staf als lager beoordelen.

Punt van zorg blijft het ploegoverleg. Met name door een zekere onverschilligheid, en in sommige gevallen zelfs onwil, van de kant van de ploegbrigadiers kan, ondanks de uitgebreide pogingen deze overlegvorm van de grond te krijgen, nog steeds nauwelijks van een structurele aanpak worden gesproken. Wel wordt het houden van een ploegoverleg niet meer als een indicatie voor het bestaan van ploeginterne problemen gezien, maar toch moet worden geconstateerd dat de interventie op dit punt feitelijk is mislukt. Door de ploegleden wordt bij de evaluatie aangegeven dat zij nog steeds behoefte hebben aan een hogere frequentie van het ploegoverleg. Een hernieuwde poging het ploegoverleg een meer structurele invulling te geven, ook met het oog op de eisen die het werken met werkplannen aan de communicatie stelt, is dan ook opnieuw na afloop voorgesteld.

### *3. Het tekort aan personele informatie, beleidsinformatie en terugkoppeling*

Ten aanzien van de personele informatie is de informatievoorziening verbeterd; een tekort blijft echter bestaan, met name bij de AD.

Ook ten aanzien van de organisatorische informatie kan een verbetering worden geconstateerd. Hier geldt echter ook dat de AD en de ploegbrigadiers juist een groter tekort signaleren dan tijdens de diagnose. De ploegleden APD en de staf zijn echter aanzienlijk positiever.

De terugkoppeling van de waardering van de directe chef over de verrichte werkzaamheden laat, buiten de AD waar een groter tekort wordt gesignaleerd, weinig verandering zien.

### *4. De verslaglegging van de vergaderingen*

Ondanks een ontwikkeling van vallen en opstaan is de verslaglegging van vergaderingen verbeterd. De bredere verspreiding van het stafverslag vindt nog steeds plaats via het publikatiebord. De korpsleden geven echter aan het verslag meer dan voorheen ook via het diensthoofd of de ploegbrigadier onder ogen te krijgen. Het verslag van het APD-werkoverleg wordt nu ook verspreid onder alle diensthoofden. Het opnemen bij het dienstrooster van de activiteitenlijst die resulteert uit het hoofdenoverleg lijkt, ten slotte, een effectieve en efficiënte methode van verspreiding. Wel wordt door de organisatieleden het gevaar gesignaleerd dat deze lijst een te algemeen karakter krijgt.

Concluderend kan worden opgemerkt dat de aan het begin van deze paragraaf geconstateerde globale verbetering met name kan worden toegeschreven aan een communicatiesysteem waarin bijvoorbeeld het ontvangen van informatie en respons daarop minder dan voorheen afhankelijk is van persoonlijke factoren. Deze persoonlijke factoren blijven echter wel, de problemen bij de AD illustreren dit, van wezenlijk belang.

## 7.2 Resultaten nameting productie-organisatie

Te midden van de in paragraaf 4.3.3.2 beschreven turbulentie vindt de evaluatie plaats. In eerste instantie worden in de maanden augustus en september 1992 zeventien interviews afgenomen. De aansluitende schriftelijke enquête gaat pas uit in januari 1993. De hoop de enquête af te kunnen nemen voordat de reorganisatie de gehele organisatie zal gaan beheersen, is, omdat de organisatie logischerwijs andere prioriteiten stelde, niet gerealiseerd. Gezien de relatief lage respons bij de diagnose wordt bij de evaluatie gekozen voor een aanzienlijk grotere steekproef (30%). Bij de verdeling van de steekproef over de verschillende organisatie-onderdelen geldt dezelfde methodiek als bij de diagnose. Uiteindelijk worden 227 enquêtes verstuurd. De respons bedraagt 46% oftewel 95 ingevulde enquêtes; bij de voormeting bedroeg de respons 40%, 49 ingevulde enquêtes. Hierbij is het middenkader ten opzichte van top en werkvloer wederom oververtegenwoordigd.

Bij de behandeling van de resultaten van de evaluatie zal wederom het onderscheid verticale, horizontale en parallelle informatie-uitwisseling worden gehanteerd.

### 1. Verticale informatie-uitwisseling

De verticale informatiedoorgifte loopt nog steeds over een groot aantal schijven, hetgeen overigens inherent is aan de organisatie. Door een stroomlijning van de vergaderstructuur zijn echter de verschillende schijven in sterkere mate op elkaar betrokken. In het bijzonder kan worden gewezen op de duidelijker plaats en functie van het werkoverleg. Bovendien blijkt meer dan voorheen in vergaderingen aan de orde te komen wat van belang wordt geacht, terwijl ook de informatievoorziening voor vergaderingen is verbeterd. De (schriftelijke) informatievoorziening wordt in het algemeen als duidelijker ervaren.

De relatie tussen medewerkers en hun directe chef binnen de Gieterij en de Elektrolyse is blijkens de enquête verbeterd. Daar tegenover staat dat deze relatie binnen de ondersteunende afdelingen, uitgezonderd de Technische Dienst, zich juist negatief heeft ontwikkeld.

Min of meer als resultaat van het voorgaande is de *tweezijdigheid* binnen Productie aanzienlijk verbeterd. Tevens wordt echter aangegeven dat de behoefte aan respons ook is toegenomen. Uitzondering op de verbeterde tweezijdigheid is de respons verkregen van ondergeschikten. De opwaartsgerichte communicatie lijkt wat dat betreft een probleem te blijven vormen.

De positie van de Ondernemingsraad in de informatievoorziening is licht verbeterd. Dit hoeft echter niet direct samen te hangen met de kwaliteit van de Ondernemingsraad-informatie op zich, maar kan ook het gevolg zijn van de turbulente tijden waarin de organisatie verkeert.

### 2. Horizontale informatie-uitwisseling

De splitsing tussen staf en managementteam (MT) blijft, ondanks de doorgevoerde wijzigingen, een probleem vormen voor de communicatie. Binnen de organisatie bestaat het idee dat de MT-leden en daarop aansluitend hun onderdelen nog steeds beter geïnfor-

meer zijn dan de overige diensthoofden en hun onderdelen. Met name in een tijd van veelvuldige veranderingen wordt dit verschil in geïnformeerdeheid extra gevoeld.

De hoeveelheid horizontale contacten tussen de verschillende onderdelen is aanzienlijk toegenomen, de mogelijkheid tot informatie-uitwisseling tussen onderdelen is derhalve verbeterd. Met name geldt dit voor contacten tussen de leden van het middenkader. In zijn algemeenheid is de communicatie zowel binnen onderdelen als ook over onderdeelsgrenzen heen toegenomen.

De ploegendiensten blijven een probleem voor de informatievoorziening; zowel voor de integratie van de ploegen in de verticale communicatie als ook voor de informatie-uitwisseling tussen ploegen.

### *3. Parallele informatie-uitwisseling*

Ondanks de inspanningen met betrekking tot de Kwartaalinfo blijkt de waardering voor deze bijeenkomst juist te zijn gedaald.

Parallele media zoals het bedrijfsblad en publikatieborden worden minder gewaardeerd; de vreemde scores ten aanzien van het leveren van werkverbonden informatie (die niet in deze media te vinden is) zijn genormaliseerd. De verbeterde informatievoorziening, en daardoor het afnemen van de compensatiefunctie van de parallelle media bij deze minder goede cijfers, speelt waarschijnlijk een rol.

#### *Aanvullende constatering*

De tevredenheid van de medewerkers met betrekking tot de interne communicatie is in totaal iets toegenomen: binnen de dienst Productie is weliswaar een aanzienlijke verbetering te constateren, in de overige onderdelen valt een lichte daling waar te nemen. De tevredenheid over het werk, de organisatie, en het loon kent in zijn algemeenheid weinig verschil met de diagnose. Binnen Productie is echter weer sprake van een grotere tevredenheid, in de overige onderdelen is de tevredenheid juist afgenomen.

#### *Samenvattend oordeel*

Over het geheel bezien blijkt de communicatie maar ook de tevredenheid over werk, loon en organisatie in de afdelingen Elektrolyse, Gieterij en, met name, de Technische Dienst te zijn verbeterd: vergaderingen worden hoger gewaardeerd, er wordt meer respons ontvangen, etcetera. In het bijzonder de werkvloer laat een duidelijke verbetering zien. Binnen de overige onderdelen is de situatie echter juist enigszins verslechterd. De verbetering van de communicatie kan worden toegeschreven aan het nu in voorwaardenscheppende zin aanwezig zijn van een sluitend communicatiesysteem waarin de lijncommunicatie een belangrijke plaats inneemt. De stroomlijning van de vergaderstructuur, het verduidelijken van de plaats en functie van het werkoverleg in de informatievoorziening en de toegenomen aandacht voor communicatie kunnen hier worden genoemd. De organisatieleden zijn hierdoor minder afhankelijk van parallelle media voor het verkrijgen van informatie. Afsluitend kan dan ook worden gesteld dat het communicatiesysteem is genormaliseerd en in deze zin kwalitatief is verbeterd.

### 7.3 Resultaten nameting hoofdafdeling van een groot dienstverlenend bedrijf

Vanaf januari 1992 stopt het contact met de hoofdafdeling Kabelnetten (KN), waarbij de afspraak is gemaakt om in de zomer van dat jaar de evaluatie te verrichten. In juli worden 12 interviews en de schriftelijke enquête afgenomen. Gezien de relatief geringe respons op de schriftelijke enquête tijdens de diagnose (46%) wordt ditmaal voor een grotere steekproef gekozen (40% oftewel 86 enquêtes). Dezelfde methodiek als tijdens de diagnose volgend worden uiteindelijk 87 respondenten geselecteerd. Verzending vindt wederom plaats naar het huisadres. Ondanks de grotere steekproef blijft ook nu de respons steken op 31 ingevulde enquêtes (35%); bij de voormeting bedroeg de respons 31 enquêtes (46%). Naar later blijkt is dit mede het gevolg van enquête-moeheid omdat vlak daarvoor een zeer uitgebreide Total Quality Management-enquête is afgenomen.

De evaluatie toont ten aanzien van de in de diagnose geconstateerde knelpunten de volgende ontwikkeling.

#### 1. Het gebrek aan bepaalde 'soorten' informatie

Het tekort aan personele informatie is tussen de diagnose en de evaluatie enigszins toegenomen. Dit geldt zowel voor de regio Zuid als de regio Noord. Wel is het tekort in Noord geringer. Uit de interviews blijkt dat binnen KN onzekerheid heerst met betrekking tot de posities na de opdeling. Het is aannemelijk dat deze onzekerheid van invloed is op de behoefte aan personele informatie.

Het tekort aan informatie over hoe het geleverde werk wordt gewaardeerd is in zijn algemeenheid gelijk gebleven. Het is in tegenstelling tot de diagnose nu echter met name het middenkader dat het tekort voelt. Daarnaast is het tekort in de regio Noord aanzienlijk afgenomen terwijl de regio Centrum een toename laat zien.

Het tekort aan informatie over de fouten en mislukkingen van/in de organisatie is globaal gesproken gelijk gebleven. Wel is het tekort in de hogere echelons afgenomen.

Het tekort aan informatie over beleidsaangelegenheden is in totaliteit afgenomen. In Noord is wat betreft deze categorie geen tekort meer te constateren, terwijl in Zuid het gemis licht is toegenomen.

Concluderend blijkt het tekort aan bepaalde soorten informatie in algemene zin ongeveer gelijk te zijn gebleven. Hierbij kunnen echter de volgende twee opmerkingen worden gemaakt.

1. Het middenkader in regio Zuid benoemt een groter tekort dan de werkvloer. De situatie van de laatste is ten opzichte van de diagnose enigszins verbeterd. Het tekort bij het middenkader is verklaarbaar op basis van hun positie in de nieuwe structuur. Hierin vervullen zij aanzienlijk meer dan voorheen de rol van intermediair in plaats van doorgeefluik, hetgeen betekent dat hogere eisen aan hun (communicatieve) functioneren en mate van geïnformeerdeheid worden gesteld.

2. De regio Noord scoort aanzienlijk beter dan de regio Zuid. In de eerstgenoemde regio is ten opzichte van de diagnose ook een duidelijke verbetering opgetreden terwijl in Zuid juist van enige verslechtering sprake is.

### *2. Het functioneren van de linking-pin-structuur*

De vergaderstructuur binnen KN is aanzienlijk verbeterd: (1) frequentie en tijdstip van de verschillende vergaderingen zijn bepaald en (2) de aansluiting tussen de vergaderingen wordt nadrukkelijk bewaakt. In zijn algemeenheid kan worden gesteld dat de linking-pin-structuur goed functioneert. Dit uit zich onder andere in het volgende.

- Een lichte verbetering van de respons op informatieverzending, met name door ondergeschikten, gelijken en de directe chef. De werkvloer geeft daarnaast aan dat de respons gegeven door middenkader en topmanagement is verbeterd.
- Een aanzienlijke toename van de tevredenheid over de relatie met de directe chef, het topmanagement, de communicatie en besluitvorming, waarbij met name de positieve ontwikkeling in de regio Noord in het oog springt.
- Een toename van de waardering voor de vergaderingen waarin men participeert. Daarnaast geven de medewerkers aan dat in vergaderingen meer relevante zaken aan de orde komen, de informatie voor de vergaderingen duidelijker is en bovendien nu veelal tijdig wordt ontvangen.
- Een toename van de communicatie over hoofdafdelings- en regiogrenzen heen. Dit geldt in het bijzonder voor het middenkader in de regio Noord.
- Een toename van de communicatie binnen de hoofdafdeling en regio's. Ook hier springt de regio Noord er in positieve zin uit.

### *3. De sterke nadruk op het doen van mededelingen in veel vergaderingen*

Door het invoeren van vaste agendapunten en het hanteren van covernotes lijkt het mededelingenkarakter van de vergaderingen te zijn afgenomen. Daarnaast blijkt uit de interviews dat de covernote de zender dwingt na te denken over zijn bedoeling met de informatie (vergelijk de vorige casus), specificiert de covernote de bedoeling van de informatie voor de ontvanger en ondersteunt zij de verbindende functionarissen bij een correcte behandeling in het licht van deze bedoeling.

### *4. De onduidelijke status en functie van informatie*

In aansluiting op wat onder 2. en 3. is opgemerkt, blijkt uit zowel de interviews als de enquête dat minder onduidelijkheden bestaan ten aanzien van de status en functie van informatie. De informatie ten behoeve van vergaderingen wordt als duidelijker ervaren.

### *5. Problemen in verband met de informatielogistiek*

De informatielogistiek lijkt ten opzichte van de diagnose aanzienlijk te zijn verbeterd (zie ook onder 2.). Medewerkers in alle delen van KN geven aan dat informatie meer op tijd wordt ontvangen.



*Aanvullende constatering*

Naast de resultaten met betrekking tot de in de diagnose geconstateerde knelpunten, kunnen nog de volgende, gedeeltelijk gerelateerde, uitkomsten worden genoemd.

- Er is een grotere openheid ontstaan in het vragen om informatie, het uiten van klachten, etcetera.
- De tevredenheid over het werk, het loon, de organisatie en dergelijke is toegenomen. Alleen de efficiëntie van werken, de kwaliteit van het produkt en de mate waarin de doelstellingen van de organisatie worden bereikt worden enigszins lager gewaardeerd.
- De wens tot mobiliteit is aanzienlijk toegenomen.
- Tussen de diagnose en de evaluatie is de overload toegenomen. Dit is mogelijk het gevolg van de extra communicatieve inspanningen.

*Samenvattend oordeel*

Uit het voorgaande kan worden geconcludeerd dat in de periode tussen de diagnose en de evaluatie de communicatie binnen KN is verbeterd: ten aanzien van de in de diagnose geconstateerde knelpunten is bijna zonder uitzondering vooruitgang waar te nemen, terwijl ook op niet zo zeer als knelpunten bestempelde aspecten een positieve ontwikkeling heeft plaatsgevonden. De evaluatie wijst echter ook op een toename van de overload. Bovendien toont de evaluatie dat, alhoewel ook in de regio Zuid wel degelijk vooruitgang zichtbaar is, het beeld van de regio Noord op bijna alle punten positiever is en ook sterker is verbeterd.