

Interne organisatie

De sleutel tot succes!

Auteur: Edwin IJspelder



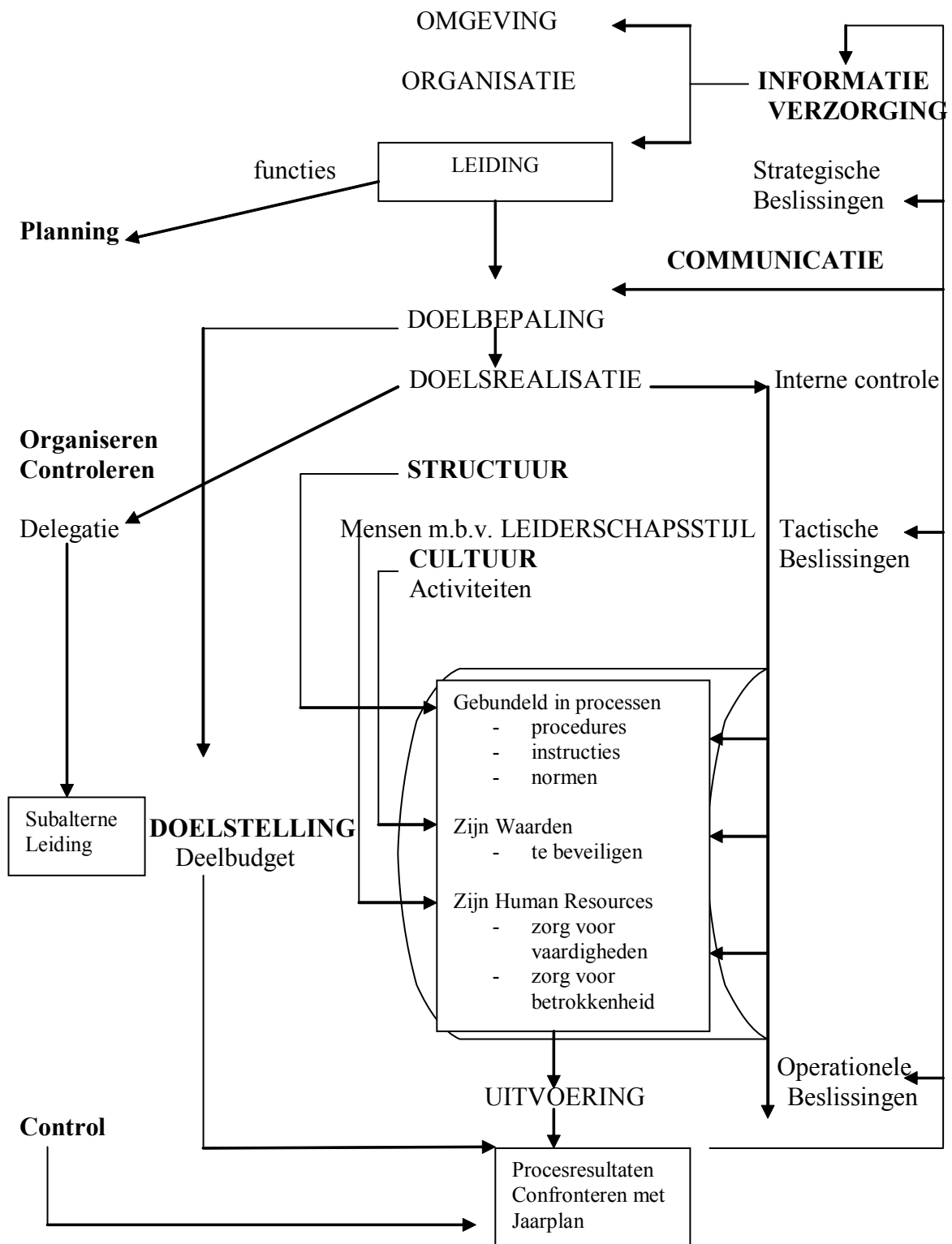
- Gerechtsdeurwaarders
- Incasso
- Outsourcing
- Detachering
- Training

“Totaaloplossingen voor feilloos debiteurenbeheer”

Pruijn & v/d Bergh Groep

Den Haag

Juni 2004



Schematisch overzicht "Functioneren van de (interne) organisatie" (bewerkt)

| | |
|--|-----------|
| Personalia | 5 |
| Voorwoord | 6 |
| Inleiding..... | 7 |
| Hoofdstuk 1: Introductie interne organisatie..... | 7 |
| Paragraaf 1.1: Aanleiding onderzoek | 7 |
| Paragraaf 1.2: Relatie stage – afstudeeropdracht | 8 |
| Paragraaf 1.3: Introductie interne organisatie | 8 |
| Paragraaf 1.4: Beschrijving doel- en probleemstelling | 9 |
| Hoofdstuk 2: Beschrijving Pruijn & v/d Bergh Groep | 10 |
| Paragraaf 2.1: Juridische vorm | 10 |
| Paragraaf 2.2: Organisatiedoelstellingen..... | 10 |
| Paragraaf 2.3: Organisatiestructuur (per 1-1-2004) | 10 |
| Paragraaf 2.4: Persoonlijke vaardigheden | 11 |
| Paragraaf 2.5: Organisatiecultuur | 11 |
| Paragraaf 2.6: Besluitvorming en leiding..... | 12 |
| Paragraaf 2.7: Informatieverzorging | 12 |
| Hoofdstuk 3: Theoretisch kader | 13 |
| Paragraaf 3.1: Organisatiedoelstellingen..... | 13 |
| Paragraaf 3.2: Organisatiestructuur | 14 |
| Paragraaf 3.3: Organisatiecultuur en organisatiegedrag..... | 18 |
| Paragraaf 3.4: Stijl van leidinggeven | 19 |
| Paragraaf 3.5: Communicatieve vaardigheden..... | 20 |
| Paragraaf 3.6: Informatieverzorging | 21 |
| Paragraaf 3.7: Samenvatting theoretisch kader | 22 |
| Hoofdstuk 4: Methoden van onderzoek / Onderzoeksopzet | 22 |
| Paragraaf 4.1: Informatieverzameling..... | 22 |
| Paragraaf 4.2: Onderzoekstype | 23 |
| Paragraaf 4.3: Onderzoeksontwerp en onderzoekspopulatie | 23 |
| Paragraaf 4.4: Definiëring en operationaliseren van onderzoeksbegrippen..... | 24 |
| Paragraaf 4.5: Dataverzamelmethode..... | 24 |
| Paragraaf 4.6: Directe en indirecte dataverzameling | 25 |
| Paragraaf 4.7: Betrouwbaarheid | 25 |
| Paragraaf 4.8: Validiteit | 25 |
| Paragraaf 4.9: Effect interne organisatie | 26 |

| | |
|---|-----------|
| Hoofdstuk 5: Resultaten observatie | 27 |
| Paragraaf 5.1: Organisatiedoelstellingen Pruijn & v/d Bergh Groep..... | 27 |
| Paragraaf 5.2: Organisatiestructuur Pruijn & v/d Bergh Groep..... | 27 |
| Paragraaf 5.3: Arbeidsverdeling en taakverdeling Pruijn & v/d Bergh Groep | 28 |
| Paragraaf 5.4: Organisatiecultuur..... | 29 |
| Paragraaf 5.5: Leiderschapstijl | 29 |
| Paragraaf 5.6: Communicatieve vaardigheden..... | 29 |
| Paragraaf 5.7: Informatieverzorging | 30 |
| | |
| Hoofdstuk 6: Resultaten enquête | 30 |
| Paragraaf 6.1: Statistische gegevens | 30 |
| Paragraaf 6.2: Resultaten en conclusie organisatiedoelstellingen..... | 33 |
| Paragraaf 6.3: Resultaten en conclusie organisatiestructuur | 34 |
| Paragraaf 6.4: Resultaten en conclusie organisatiecultuur..... | 37 |
| Paragraaf 6.5: Resultaten en conclusie leiderschapstijl..... | 39 |
| Paragraaf 6.6: Resultaten en conclusie communicatie | 41 |
| Paragraaf 6.7: Resultaten en conclusie informatieverzorging..... | 46 |
| | |
| Hoofdstuk 7: Analyse resultaten onderzoek | 47 |
| Paragraaf 7.1: Toelichting statistieken | 47 |
| Paragraaf 7.2: Theorietoepassing op organisatiedoelstellingen | 48 |
| Paragraaf 7.3: Theorietoepassing op organisatiestructuur | 49 |
| Paragraaf 7.4: Theorietoepassing op organisatiecultuur | 51 |
| Paragraaf 7.5: Theorietoepassing op leiderschapstijl..... | 52 |
| Paragraaf 7.6: Theorietoepassing op communicatie | 53 |
| Paragraaf 7.7: Theorietoepassing op informatieverzorging | 54 |
| | |
| Hoofdstuk 8: Aanbevelingen interne organisatie | 56 |
| | |
| Hoofdstuk 9: Terugkoppeling naar doel- en probleemstelling | 57 |
| | |
| Samenvatting | 59 |
| | |
| Literatuurlijst | 61 |
| | |
| Bijlage I: Audit interne organisatie | 62 |
| | |
| Bijlage II: Organisatiestructuur Pruijn & v/d Bergh Groep | 65 |

Personalia

Student

Naam: Edwin IJspelder

Klas: 4 MER 1

Studentnummer: 20006766

Bedrijfsmentor

Naam: Jenno Pruijn

Organisatie: Pruijn & v/d Bergh Groep

Functie: Algemeen directeur

Afstudeerbegeleider

Naam: Ellie Lukkien

Organisatie: Haagse Hogeschool

Functie: Docent cluster organisatie

Voorwoord

Middels het voorwoord wil ik iedereen bedanken die hebben bijgedragen aan de totstandkoming en vormgeving van het onderzoek over de interne organisatie van de Pruijn & v/d Bergh Groep.

Daarnaast wil ik de volgende mensen speciaal bedanken die voorstellen, meningen en suggesties hebben gegeven om een kwalitatief beter onderzoek te realiseren.

Allereerst wil ik mevrouw E.A.M. Lukkien bedanken voor haar kwalitatief hoogstaande adviezen ten behoeve van de inhoud en structuur van het onderzoek. De adviezen hebben een grote bijdrage geleverd aan het onderzoek en zijn met veel plezier in het onderzoek verwerkt.

Daarnaast wil ik mevrouw P.R. Visser bedanken voor haar waardevolle adviezen op het gebied van communicatie. Deze adviezen heb ik waar mogelijk geïntegreerd in het theoretische kader van het onderzoek.

Mijn speciale dank gaat uit naar de heer J.A. Pruijn en alle medewerkers die medewerking hebben verleend om binnen de Pruijn & v/d Bergh Groep het onderzoek te verrichten.

Tenslotte wil ik de heer M.G.I. Korving en mijn ouders bedanken voor de fijne ondersteunende gesprekken die ik met hen heb gevoerd over het onderwerp interne organisatie.

Voor vragen en suggesties sta ik altijd open.

Den Haag, 2004

Edwin IJspelder

E-mail: glyspelder@wanadoo.nl

Inleiding

De Pruijn & v/d Bergh Groep heeft de laatste jaren een stormachtige ontwikkeling doorgemaakt. De veranderingen in de externe omgeving hebben ertoe bijgedragen dat de Pruijn & v/d Bergh Groep deze groei heeft gerealiseerd. De grootste oorzaak voor de groei vormen de economische neergang, de toenemende werkloosheid en de invoering van de euro. Als gevolg van deze ontwikkelingen komen organisaties en particulieren in betalingsproblemen. Aangezien de conjunctuur snel is veranderd van hoogconjunctuur naar recessie, heeft de Pruijn & v/d Bergh Groep met haar juridische bevoegdheden snel de sprong gemaakt om van een kleine organisatie te groeien naar een groepsconstructie met landelijke businessunits. Door de snelle veranderingen in de externe omgeving zijn interne maatregelen noodzakelijk om werkprocessen goed te laten verlopen en de interne organisatie te ordenen. Het is noodzaak de interne organisatie aan te passen aan de grootte van de organisatie. Dit vergt organisatorische veranderingen. Gedurende de scriptie bekijk ik of de interne organisatie geschikt is voor de Pruijn & v/d Bergh Groep. Vervolgens zal ik zonodig aanbevelingen geven om de interne organisatie te verbeteren.

Hoofdstuk 1: Introductie interne organisatie

Paragraaf 1.1: Aanleiding onderzoek

In april 2003 heb ik een voorstel ingediend om een callcenter binnen de Pruijn & v/d Bergh Groep te starten. Gedurende de operationaliseringfase van het callcenter ben ik in aanraking gekomen met de medewerkers van het hoofdkantoor te Delft. Eenmaal binnen voelde ik een prettige sfeer binnen de organisatie. Tijdens de bespreking van mijn voorstel, merkte ik dat de interne organisatie ongestructureerd verliep. De gesprekken verliepen haastig en er was weinig tijd om van gedachten te wisselen. Mijn voorstel is echter wel aangenomen. Gedurende mijn periode op het callcenter heb ik de tijd gehad om de organisatie grondig te analyseren. Mijn organisatieanalyse heb ik besproken met de algemeen directeur de heer J.A. Pruijn. Na een goed gesprek heb ik mijn analyse en plan van aanpak voor de stage verder beschreven. Uiteindelijk ben ik in september 2003 met mijn stage begonnen met het doel een begin te maken aan het personeel & organisatie beleid.

Paragraaf 1.2: Relatie stage – afstudeeropdracht

Gedurende mijn stage heb ik medewerkers geïnterviewd in informele en formele gelegenheden om een beeld te krijgen van het personeel en de organisatie binnen de Pruijn & v/d Bergh Groep. Om een goed beeld te krijgen, heb ik medewerkers op diverse functieniveaus geïnterviewd. De interviews waren gericht op de organisatieaspecten. Gedurende de interviews viel het op dat de geïnterviewden niet tevreden waren over de huidige communicatie en organisatiestructuur binnen de Pruijn & v/d Bergh Groep.

Gedurende mijn stage ben ik in aanraking gekomen met de interne organisatie. Tijdens de analyse van de organisatie heb ik verdieping gezocht in de interne organisatie. Uit de analyse bleek dat er niet veel informatie beschikbaar was over de interne organisatie.

Op basis van recent beschreven werkprocessen en literatuur heb ik de functieprofielen, competentieprofielen en de personeelshandleiding geschreven.

Na mijn stage heeft de interne organisatie mij niet losgelaten. Ik heb in overleg met mijn bedrijfsmentor de heer J.A. Pruijn bekeken in hoeverre de interne organisatie meetbaar was voor mijn afstudeeropdracht. Een analyse van de interne organisatie vond de bedrijfsmentor een goede aanvulling op mijn personeelsproducten met het doel een begin te maken aan de formalisering van de afdeling personeel & organisatie binnen de Pruijn & v/d Bergh Groep.

Na overleg met mijn afstudeerbegeleider heb ik het onderwerp interne organisatie gekozen, omdat dit een heldere aansluiting heeft met mijn stage en bovendien uitkomst kan bieden bij een mogelijk intern organisatieprobleem zoals de medewerkers aangaven in de oriënterende interviews.

Paragraaf 1.3: Introductie interne organisatie

In hoeverre is de interne organisatie geschikt voor de Pruijn & v/d Bergh Groep? In deze scriptie zal deze vraag centraal staan. Om een duidelijk antwoord te formuleren op de centrale vraag zal ik gebruik maken van de volgende indeling. Ten eerste begin ik met de beschrijving van de doel- en probleemstelling. In dit gedeelte zal ik beschrijven waarom ik voor deze doel- en probleemstelling heb gekozen en wat ik met deze stellingen beoog te realiseren. In hoofdstuk 2 beschrijf ik de organisatie: Pruijn & v/d Bergh Groep. In hoofdstuk 3 zal ik het theoretische kader uitgebreid behandelen met verwijzing naar de literatuur. In hoofdstuk 4 vertaal ik de interne organisatie naar een onderzoeksopzet. In de onderzoeksopzet komt de beschrijving van het onderzoek aan de orde. In het tweede deel van hoofdstuk 4 zal ik de methoden en technieken van het onderzoek beschrijven. In hoofdstuk 5 zullen de resultaten van de observatie worden gepubliceerd. Vervolgens zullen in hoofdstuk 6 de resultaten van de schriftelijke enquête volgen. In hoofdstuk 7 zal de analyse op de resultaten worden beschreven met een verwijzing naar het theoretische kader. In hoofdstuk 8 worden aanbevelingen en toelichtingen gegeven ten behoeve van de interne organisatie. Het laatste hoofdstuk staat in het teken van een terugkoppeling op de doel- en probleemstelling van het onderzoek. In de terugkoppeling zullen de subvragen van de probleemstelling worden beantwoord.

Paragraaf 1.4: Beschrijving doel- en probleemstelling

In deze paragraaf zal ik de doel- en probleemstelling vermelden. Daarnaast zal ik beschrijven wat ik met de doel- en probleemstelling wens te onderzoeken.

Doelstelling: Het schrijven van een adviesrapport ter verbetering van de interne organisatie binnen de Pruijn & v/d Bergh Groep met het doel de betrokkenheid binnen de Pruijn & v/d Bergh Groep te verbeteren.

De doelstelling heb ik zodanig opgesteld met het oogpunt twee zaken te realiseren, namelijk:

- Enerzijds een beeld te krijgen van de interne organisatie en op basis hiervan aanbevelingen geven ter verbetering van de interne organisatie.
- Anderzijds de medewerkers van de Pruijn & v/d Bergh Groep te betrekken bij de aanbevelingen teneinde een zo groot mogelijke verbetering in de interne organisatie te realiseren.

Probleemstelling: In hoeverre is de huidige interne organisatie geschikt voor de Pruijn & v/d Bergh Groep?

De probleemstelling heb ik zodanig geformuleerd met het oogpunt een beeld te krijgen van:

- De huidige interne organisatie van de Pruijn & v/d Bergh Groep.
- De mogelijke onvolkomenheden binnen de interne organisatie van de Pruijn & v/d Bergh Groep.
- De geschiktheid van de huidige interne organisatie voor de bedrijfsuitoefening van de Pruijn & v/d Bergh Groep.

Subvragen:

Op basis van de bovengenoemde punten heb ik drie subvragen opgesteld met het doel de probleemstelling van dit onderzoek te beantwoorden:

Subvraag: Welke problemen in de interne organisatie komen naar voren?

Subvraag: Welk beeld hebben de respondenten van de huidige interne organisatie?

Subvraag: Hoe kan de interne organisatie geschikt worden gemaakt middels aanbevelingen?

Hoofdstuk 2: Beschrijving Pruijn & v/d Bergh Groep

Nu ik in paragraaf 1.4 heb aangegeven wat de doel- en probleemstelling is van het onderzoek, zal ik in dit hoofdstuk de Pruijn & v/d Bergh Groep als organisatie beschrijven.

Paragraaf 2.1: Juridische vorm

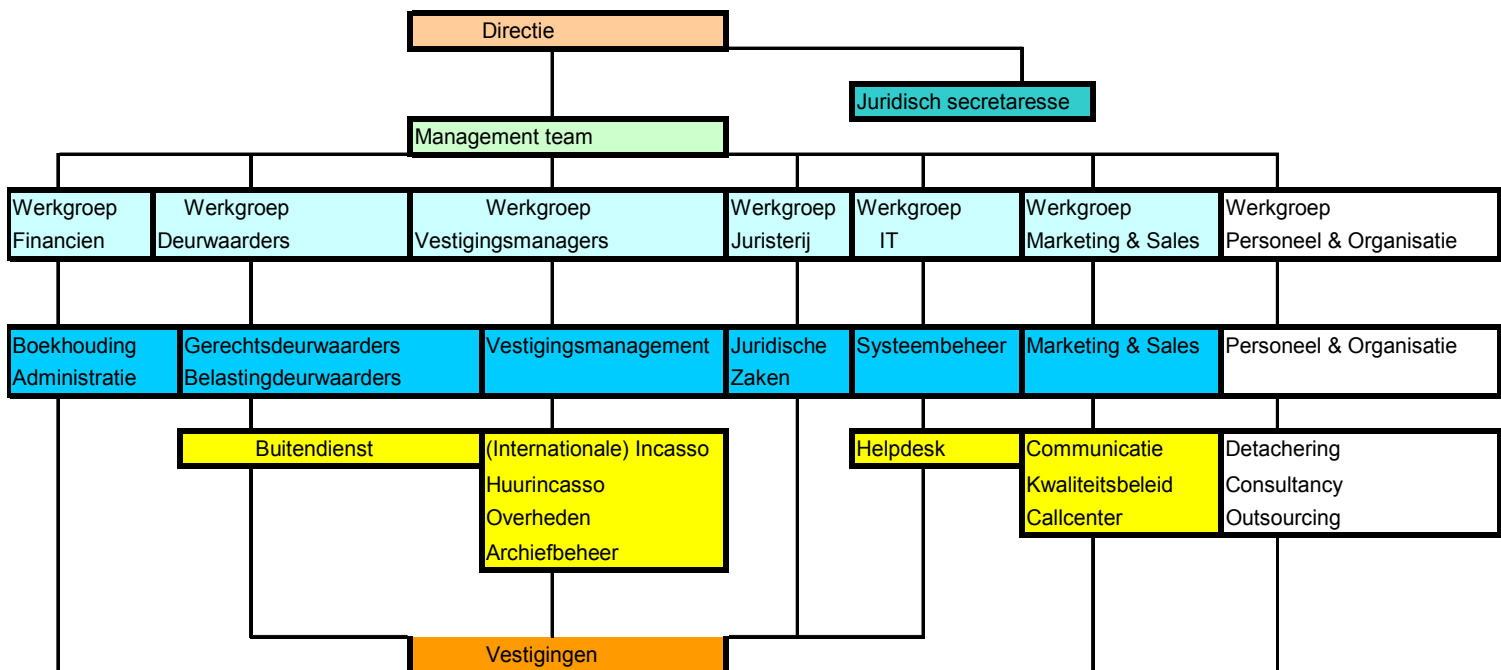
De Pruijn & v/d Bergh Groep is een beroepsmaatschap. De maten zijn de gerechtsdeurwaarders J.A. Pruijn en E. van den Bergh. De maatschap fungeert tevens als holding company voor andere gerechtsdeurwaarderkantoren zoals Harten & Partners in Den Haag, De Man & Partners in Veenendaal en van der Bor & Partners in Amersfoort. Daarnaast is de Pruijn & v/d Bergh Groep ook actief in diverse participatieprojecten.

Paragraaf 2.2: Organisatiedoelstellingen

De Pruijn & v/d Bergh Groep wil een landelijke dekking realiseren door op strategische locaties te werken. De Pruijn & v/d Bergh Groep heeft met ingang van 1 februari 2004 zeven vestigingen. Door op strategische locaties te werken beoogt de Pruijn & v/d Bergh Groep flexibel te functioneren. Flexibiliteit geldt als de factor die concurrentie met andere gerechtsdeurwaarderkantoren moet kunnen weerstaan en geldt daarnaast als de factor om op het juiste moment te reageren op kansen of bedreigingen in de externe omgeving.

Paragraaf 2.3: Organisatiestructuur (per 1-1-2004)

Potentiele Organisatiestructuur PB-Groep



Uitleg bij organogram:

- De directie bestaat uit 2 gerechtsdeurwaarders.
- Het managementteam bestaat uit 4 personen, ieder lid van het managementteam vertegenwoordigt een of meerdere werkgroepen in het managementteam.
- De werkgroepen zijn samengesteld op basis van functies binnen de organisatie, de blauwe vakken in het organogram corresponderen met de afdelingen binnen de organisatie.
- In de gele vakken staan de producten en diensten die de organisatie levert en verricht aan klanten. De producten en diensten worden aangestuurd en bewaakt door de managers van de afdelingen (blauwe vakken).
- De diensten en producten worden vanuit 7 landelijke vestigingen verricht en geleverd. Er zijn gespecialiseerde vestigingen en algemene vestigingen. Vanuit de kantoren Delft en Rotterdam worden de afdelingen (blauwe vakken) gecoördineerd. Iedere vestiging zorgt voor zijn eigen klanten en personeel. De vestigingen worden in het ideale geval aangestuurd door de diverse afdelingen (blauwe vakken).
- De afdeling personeel & organisatie is nog niet actief en staat daarom in het wit. Aangezien de organisatie snel groeit, is het van belang dat deze afdeling wordt geactiveerd in de toekomst.

Paragraaf 2.4: Persoonlijke vaardigheden

Het personeelsbeleid van de Pruijn & v/d Bergh Groep karakteriseert zich door de vaardigheden die medewerkers beschikken om een optimale prestatie te realiseren. Er is een begin gemaakt met een uniek competentiemodel voor de Pruijn & v/d Bergh Groep. Het competentiemodel leert medewerkers om de kernkwaliteiten en uitdagingen beter te ontwikkelen en beter om te gaan met irritaties en valkuilen die gedurende de werkzaamheden op de proef worden gesteld. Naast de opleiding hecht de Pruijn & v/d Bergh Groep waarde aan een goede beheersing van communicatie, conflicthantering, probleemoplossing, klantgerichtheid en juridische vaardigheden.

Paragraaf 2.5: Organisatiecultuur

Binnen de Pruijn & v/d Bergh Groep heerst een open en informele cultuur. De medewerkers hebben een informele en vriendelijke houding binnen het bedrijf. Van de medewerkers wordt initiatief, ondernemerschap en flexibiliteit verwacht binnen de organisatie. De dienstverlening aan cliënten kenmerkt zich als een flexibele relatie met het doel succesvol te werken aan innovatieve oplossingen. Daarnaast wordt binnen de Pruijn & v/d Bergh Groep een grote inzet en motivatie verwacht om de werkzaamheden in de functie naar behoren uit te voeren, waarbij overwerk niet tot de uitzonderingen behoort. Ondanks de grote operationele drukte is humor de factor die de omgang met andere medewerkers leuk en afwisselend maakt.

Paragraaf 2.6: Besluitvorming en leiding

De besluitvorming binnen de Pruijn & v/d Bergh Groep is door de recent vernieuwde organisatiestructuur gedecentraliseerd. De dagelijkse leiding ligt bij beginnende kantoren bij de deurwaarder. Echter bij een volwassen kantoor verzorgt de vestigingsmanager de dagelijkse leiding. De stafdiensten Marketing & Sales, IT en Administratie & Boekhouding zijn voorzien van een aparte manager. De juristen opereren zelfstandig en de gerechtsdeurwaarder functioneert in principe als vestigingsdirecteur. De stafdiensten, vestigingsmanagers, juristen en gerechtsdeurwaarders zijn vertegenwoordigd in een werkgroep. Deze werkgroepen voorzien het managementteam van advies. Het managementteam bestaat uit een vertegenwoordiger per stafdienst, een gerechtsdeurwaarder, een vestigingsmanager en een directeur / aandeelhouder. Het managementteam zal de uiteindelijke strategie uitzetten, maar de directie heeft de mogelijkheid de besluiten tegen te houden.

Paragraaf 2.7: Informatieverzorging

De Pruijn & v/d Bergh Groep kent een flexibele informatieverzorging. De informatieverzorging verloopt top-down. De informatieverzorging vindt ad hoc plaats en kent een informeel karakter. Ieder bedrijfsorgaan wordt per afdeling geïnformeerd over veranderingen of vernieuwing van het organisatiebeleid. De informatieverzorging vindt voornamelijk plaats via e-mail en de algemene netwerkschijf: Algemeen op Pruijn_nt. De medewerkers kunnen vragen stellen aan de vestigingsmanager op locatie. De vestigingsmanager wordt geïnformeerd door de werkgroepen of het managementteam. Het managementteam bepaalt in overleg met de directie het beleid en de strategie.

Hoofdstuk 3: Theoretisch kader

In het theoretisch kader zal ik verder ingaan op de theorie achter de interne organisatie. Gedurende deze scriptie wordt de interne organisatie veelvuldig gebruikt. Voordat ik verder in zal gaan op de interne organisatie, zal ik een kader aangeven welke aspecten tot de interne organisatie behoren. De interne organisatie bestaat uit de volgende aspecten:

- Organisatiedoelstellingen
- Organisatiestructuur
- Organisatiecultuur
- Leiderschapsstijl
- Communicatieve vaardigheden
- Informatieverzorging

De aspecten van de interne organisatie zullen gedurende dit hoofdstuk nader worden uitgewerkt. In het theoretisch kader maak ik gebruik van relevante organisatieliteratuur.

Paragraaf 3.1: Organisatiedoelstellingen

Bij het vormen van organisatiedoelstellingen is het van belang dat de Pruijn & v/d Bergh Groep het management kan afrekenen op doelen die aan het begin van het jaar zijn opgesteld. De organisatiedoelstelling(en), visie en missie zijn belangrijke zaken die op groepsniveau aangeven wat een organisatie als groep wil bereiken, waarom de organisatie in het leven is geroepen, en hoe het management de rol van de organisatie in de maatschappij ziet. Het is van belang dat de medewerkers van de Pruijn & v/d Bergh Groep voldoende zijn geïnformeerd over de doelstellingen, visie en missie en hoe de organisatiedoelen bereikt kunnen worden. Na het formuleren dienen de visie, missie en doelstellingen top-down binnen de organisatie gecommuniceerd te worden. De gecommuniceerde informatie zal de medewerkers activeren de gestelde doelen te behalen. De communicatie van organisatiedoelstellingen, visie en missie dienen als eerste stap voor een goede interne organisatie binnen de Pruijn & v/d Bergh Groep. De Kritische Succes Factoren dienen binnen de organisatiedoelstellingen duidelijk aanwezig zijn. Het is belangrijk dat doelstellingen, missie en visie aan de SMART-criteria voldoen (Michels, 2002: 110). In deze scriptie zal ik de SMART-criteria toepassen op de organisatiedoelstellingen van de Pruijn & v/d Bergh Groep.

Paragraaf 3.2: Organisatiestructuur

De organisatiestructuur moet duidelijk zijn over hoe taken worden georganiseerd binnen de Pruijn & v/d Bergh Groep. Organiseren bestaat uit twee activiteiten, namelijk het verdelen van de werkzaamheden over de personen en het afstemmen of coördineren van werkzaamheden op de doelen van de organisatie (Alblas en Wijsman, 1998: 261). Door de werkzaamheden te verdelen via arbeidsdeling ontstaan er taken. Binnen de taken worden een aantal bevoegdheden en verantwoordelijkheden toegekend. Dit geheel vormt een functie binnen de Pruijn & v/d Bergh Groep. Het is van belang dat de functies op elkaar afgestemd worden. Alleen in dat geval kan een bevredigende vorm van samenwerking worden gecreëerd. Door de afstemming wordt de structuur binnen de organisatie duidelijk zichtbaar. De organisatiestructuur vormt het geraamte van de interne organisatie en is essentieel voor een goede interne organisatie binnen de Pruijn & v/d Bergh Groep.

Bij het verdelen van taken kan de Pruijn & v/d Bergh Groep kiezen voor twee soorten van taakverdeling (Alblas en Wijsman, 1998: 265):

- Horizontale taakspecialisatie
- Verticale taakspecialisatie

Horizontale taakspecialisatie: Bij horizontale taakspecialisatie worden functies op hetzelfde niveau binnen de organisatie opgesplitst in verschillende deeltaken.

Verticale taakspecialisatie: Bij verticale taakspecialisatie wordt er een grotere afstand gecreëerd tussen enerzijds plannende, regelende en controlerende taken en anderzijds uitvoerende taken.

Bij het kiezen van een organisatiestructuur kan er geen eenduidig antwoord worden gegeven wat de beste organisatiestructuur is. Afhankelijk van de groeperingsvorm kan een passende organisatiestructuur worden gekozen.

Organisatiestructuren kunnen worden omschreven aan de hand van groeperingsvormen (Alblas en Wijsman, 1998: 268). De volgende groeperingsvormen komen voor:

- De F-groepering (groeperen op grond van functies)
- De P-groepering (groeperen op grond van producten of diensten)
- De M-groepering (groeperen op grond van markten of doelgroepen)
- De G-groepering (groeperen op grond van geografische plaats)

F-groepering: In de F-groepering worden mensen bij elkaar gezet die taken verrichten waarvoor dezelfde kennis en vaardigheden zijn vereist. Bijvoorbeeld verkopers in de afdeling verkoop, boekhouders in de afdeling boekhouding et cetera. Dit is de meest voorkomende groepering.

Voordelen:

Activiteiten die sterk met elkaar verbonden zijn, worden uit elkaar getrokken.
Mensen met dezelfde kennis en vaardigheden zitten bij elkaar.

Nadelen:

Een zekere centralisatie bij afstemming van werkzaamheden

P-groepering: Als alle activiteiten nodig zijn om een bepaald product of een bepaalde dienst te leveren bij elkaar worden gezet, is er sprake van een P-groepering.

Voordelen:

Planning en coördinatie zijn eenvoudiger.

Nadelen:

Productgroepen kunnen te zelfstandig worden.

M-groepering: Gaat het om vele producten of diensten en zitten de verschillen niet zozeer in de aard van de productie maar in de markten waarop ze afgezet moeten worden, dan kan er gekozen worden voor een groepering naar markt of doelgroep.

Voordelen en nadelen:

Zie productgroepering.

G-groepering: Als alle activiteiten die zijn gericht op een bepaald geografisch gebied bij elkaar worden gezet is er sprake van een geografische groepering.

Voordelen en nadelen:

Zie productgroepering.

Nadat de keuze voor een groeperingsvorm is gemaakt, kunnen organisatieniveaus worden ingesteld binnen de organisatiestructuur. Binnen een organisatiestructuur zijn vier organisatieniveaus te onderscheiden (Keuning, 2002: 276)

- Strategisch niveau
- Managementniveau
- Operationeel niveau
- Uitvoerend niveau

Strategisch niveau: het strategisch niveau neemt beslissingen die betrekking hebben op de doelstellingbepaling en beslissingen die gericht zijn op de interne en externe omgeving. Het strategische niveau stelt de doelen op groepsniveau vast, probeert nieuwe markten te ontdekken, bekijkt of producten en diensten efficiënt worden geproduceerd of worden geleverd en bepaalt waarin de dienstverlening aan moet voldoen.

Managementniveau: het managementniveau neemt tactische beslissingen. Tactische beslissingen hebben betrekking op de middelen die voor handen moeten zijn om het bedrijf goed te laten functioneren. Daarnaast is het managementniveau verantwoordelijk voor het sturen van procesinrichting en proceseisen.

Operationeel niveau: het operationeel niveau moet er voor zorg dragen dat werkprocessen zodanig worden uitgevoerd dat de doelstellingen worden bereikt met in achtneming van de daarbij geldende voorschriften. Het operationeel niveau dient de prestaties van uitvoerende medewerkers te regelen middels metingen, vergelijkingen en eventueel ingrepen. Dit kan worden gerealiseerd met planning & control.

Uitvoerend niveau: de overige medewerkers dienen te worden geïnformeerd over de doelen, dienen de juiste middelen ter beschikking te hebben en dienen over de juiste vaardigheden te beschikken om werkzaamheden op voldoende wijze te kunnen volbrengen.

Tot slot sluit ik deze paragraaf af met organisatiestructuren die ik in de theorie zal beschrijven, ook wel structuurconfiguraties genoemd. Mintzberg stelt dat vier situationele factoren van invloed zijn op structurele keuzes in de organisatiestructuur (Alblas en Wijsman, 1998: 291 - 297):

- Leeftijd en omvang van de organisatie
- Technisch systeem
- Omgeving van de organisatie
- Macht van de interne en externe partijen

Op basis van de structurele keuzes heeft Mintzberg de volgende structuurconfiguraties ontworpen, de zogenaamde ideaaltypes. In de ideaaltypes is enerzijds sprake van een goede afstemming tussen het ontwerp van de organisatie en de situatie en anderzijds is er sprake van een interne consistentie tussen de manier waarop de taken zijn verdeeld en op elkaar zijn afgestemd. Mintzberg noemt deze vergelijking de configuratiehypothese. In deze scriptie zal de Pruijn & v/d Bergh Groep op basis van de situationele factoren kiezen voor een van de volgende structuurconfiguraties om de organisatiestructuur van de Pruijn & v/d Bergh Groep nader te beschrijven:

- De eenvoudige organisatiestructuur
- De machinebureaucratie
- De professionele bureaucratie
- De divisiestructuur
- De adhocratie

Eenvoudige organisatiestructuur: de structuur is kenmerkend voor een jonge organisatie en kent weinig staf- of hulpdiensten. Er is nog geen arbeidsdeling, standaardisatie of formalisatie. Er is weinig middenkader en afstemming vindt plaats door direct overleg en toezicht.

Machinebureaucratie: de structuur ontstaat als de organisatie ouder wordt en het aantal afdelingen toeneemt. Er ontstaat een F-groepering en er is een sterke arbeidsdeling en taakspecialisatie die gepaard gaat met standaardisatie en formalisatie. De afstemming vindt plaats vanuit de top.

Professionele bureaucratie: de structuur kenmerkt zich door hoogopgeleide medewerkers en er is sprake van geringe mate van arbeidsdeling. De medewerkers hebben een grote mate van autonomie om zelf hun werk vorm te geven. De kwaliteitsbewaking wordt bewaakt door middel van standaardisatie. Afstemming vindt plaats door collegiaal overleg. De ondersteuning van stafdiensten is erg groot.

Divisiestructuur: deze structuur ontstaat als de organisatie zo in omvang en complexiteit toeneemt dat interne en externe afstemming erg problematisch wordt. De organisatie wordt verdeeld in zelfstandige divisies die eigen producten of diensten leveren voor eigen markten. Hierdoor is de besturing beter te regelen. Er is een centraal hoofdkantoor dat het beleid op lange termijn bepaalt. De divisies zijn verantwoordelijk en beslissingsbevoegd. Het hoofdkwartier hanteert standaardisatie om het kwaliteitsniveau te waarborgen. Elke divisie heeft eigen staf- en hulpdiensten.

Adhocratie: de adhocratie hoort thuis in een complexe dynamische omgeving en vraagt om veel aanpassingsvermogen en een grote mate van geavanceerde innovatie. Met deze structuur is de organisatie in staat flexibel op veranderingen in te spelen. Specialisten uit diverse disciplines worden bij elkaar gezet met het doel soepel te functioneren. De structuur heeft een geringe mate van standaardisatie en een selectieve decentralisatie van bevoegdheden. De top van de organisatie houdt zich bezig met het bepalen van projecten, voortgang en het verzorgen van de menselijke relaties.

Paragraaf 3.3: Organisatiecultuur en organisatiegedrag

Over organisatiecultuur en organisatiegedrag zijn diverse theorieën gepubliceerd. In de relevante organisatie-theorieën staan de waarden en normen centraal. Organisatiecultuur kan worden omschreven als de manier waarop medewerkers van de Pruijn & v/d Bergh Groep dingen gewend zijn te doen. Het is een collectief-cognitief systeem waarin het gaat om gedeelde opvattingen van medewerkers binnen een organisatie (Alblas en Wijsman, 1998: 309). De organisatiecultuur geldt als een belangrijke fundering van de interne organisatie.

Een organisatiecultuur wordt extern en intern beïnvloed. Gezien het feit dat in deze scriptie interne organisatie centraal staat beperk ik mij tot de interne beïnvloedingsfactoren (Alblas en Wijsman, 1998: 311).

Interne invloeden

- Stichter en ontstaansgeschiedenis
- Interactie tussen groepsleden
- Beloningen en straffen
- Gemeenschappelijk taalgebruik
- Machtverhoudingen
- Leiderschapswisselingen
- Indeling gebouw
- Levenscyclus van de organisatie

Het is van groot belang de organisatiecultuur van een organisatie in stand te houden, dit kan door middel van:

- Zorgvuldige selectie van (nieuw) personeel
- Socialisatie, hierbij zijn voorbeeldgedrag van leidinggevend en mensen met een grote reputatie van groot belang binnen de organisatie
- Opleidingen en trainingen
- Voorbeeldgedrag

Tot slot sluit ik deze paragraaf af met een methode om de organisatiecultuur te meten. Dit is geen eenvoudige zaak. In deze scriptie wordt de volgende methode gebruikt om de organisatiecultuur van de Pruijn & v/d Bergh Groep te meten (Alblas en Wijsman, 1998: 326). De organisatiecultuur zal worden gemeten aan de hand van:

- Symbolen (taalgebruik, humor, kleding, attributen, logo, huisstijl en interieur).
- Helden (belangrijke personen binnen de organisatie, waarmee het personeel zich graag mee wil identificeren).
- Rituelen (begroeten, pauzetijden, vergadercultuur, bijeenkomsten, overwerk en communicatiegedrag).
- Waarden (zaken die medewerkers goed vinden en willen nastreven, zoals politiek, maatschappelijke vraagstukken en persoonlijke bevindingen).

Paragraaf 3.4: Stijl van leidinggeven

Volgens Fayol (1950) worden onder leidinggeven drie aspecten verstaan (Keuning, 2000: 29; Alblas en Wijsman, 1998: 231):

- Beleidsvorming
- Structurering
- Dagelijkse leiding

Vooraf de dagelijkse leiding is van toepassing op de gang van zaken binnen de Pruijn & v/d Bergh Groep. Binnen een bedrijf dient een leidinggevende de volgende zaken correct te beheersen om een goede interne organisatie te realiseren:

- Informeren
- Motiveren
- Steunen
- Afstemmen
- Controleren
- Bijsturen

In de theorie hebben wetenschappers onderzoek gedaan naar de wijze waarop leidinggevendende de bovenstaande eigenschappen overbrengen. De laatste tijd is het duidelijk geworden dat een persoon niet meerdere vormen van leiding kan geven, bijvoorbeeld relatie- en taakgericht. De leidinggevende moet de situatie leidend maken bij het nemen van beslissingen. In deze scriptie zal ik aan de hand van drie belangrijkste contouren van leidinggeven bekijken welke stijl van toepassing is binnen de Pruijn & v/d Bergh Groep en of deze stijl past bij de interne organisatie. Hieronder volgen de belangrijkste contouren van het leidinggeven (Alblas en Wijsman, 1998, blz. 233 - 234):

- Relatiegerichte stijl van leidinggeven
- Taakgerichte stijl van leidinggeven
- Machtgerichte stijl van leidinggeven

Relatiegerichte stijl: in deze stijl van leidinggeven tracht de leidinggevende de medewerker te waarderen om wie de medewerker is en wat de medewerker kan. De leidinggevende geeft de medewerker vertrouwen om prestaties goed te kunnen uitvoeren. Daarnaast laat de leidinggevende merken de medewerker te accepteren binnen de organisatie.

Taakgerichte stijl: in deze stijl van leidinggeven ligt het accent op doelen behalen. De leidinggevende beoogt met het bereiken van doelen goede resultaten te bereiken. Daarnaast probeert de leidinggevende kwaliteit te waarborgen in werkprocessen.

Machtgerichte stijl: in deze stijl van leidinggevendende profileert de leidinggevende zich meer dan andere medewerkers. De leidinggevende wijst medewerkers op hiërarchie en status binnen de organisatie.

Paragraaf 3.5: Communicatieve vaardigheden

Communicatieve vaardigheden zijn enorm van belang binnen een gezonde interne organisatie. Niet iedere willekeurige werknemer heeft dezelfde communicatieve vaardigheden als een andere medewerker. De communicatieve vaardigheden kunnen echter pas goed worden ontplooid als er een duidelijk beleid is naar wie een medewerker zich moet wenden voor een bepaald probleem. Door een goede beschrijving van de organisatiestructuur te maken worden communicatieve bevoegdheden gecreëerd. Echter, de medewerker moet wel over goede communicatieve vaardigheden beschikken. Het is daarom in de meeste bedrijven gebruikelijk dat het overleg gestructureerd is vastgelegd. Door competenties in functies op te nemen is het mogelijk medewerkers af te rekenen op communicatieve vaardigheden. Om de communicatie binnen de organisatie te structureren kan een voorzitter van een werkgroep of vestigingsmanager gebruik maken van taakgerichte functies en groepsgerichte functies om het werkoverleg efficiënter en doelmatiger te laten verlopen. In deze scriptie zal ik de taak- en functiegerichte bijdragen van medewerkers vaststellen om het werkoverleg binnen de Pruijn & v/d Bergh Groep te structureren. Hieronder worden de taakgerichte en functiegerichte bijdragen puntsgewijs genoemd (Alblas en Wijsman, 1998: 165):

Taakgerichte bijdragen

- Agenderen en voorbereiden
- Inleiden van een agendapunt
- Vaststellen van de aard van het probleem
- Zoeken naar oplossingen
- Beoordelen van bruikbaarheid oplossingen
- Besluiten maken naar aanleiding van oplossingen
- Overzichtelijk en doelgericht houden

Groepsgerichte bijdragen

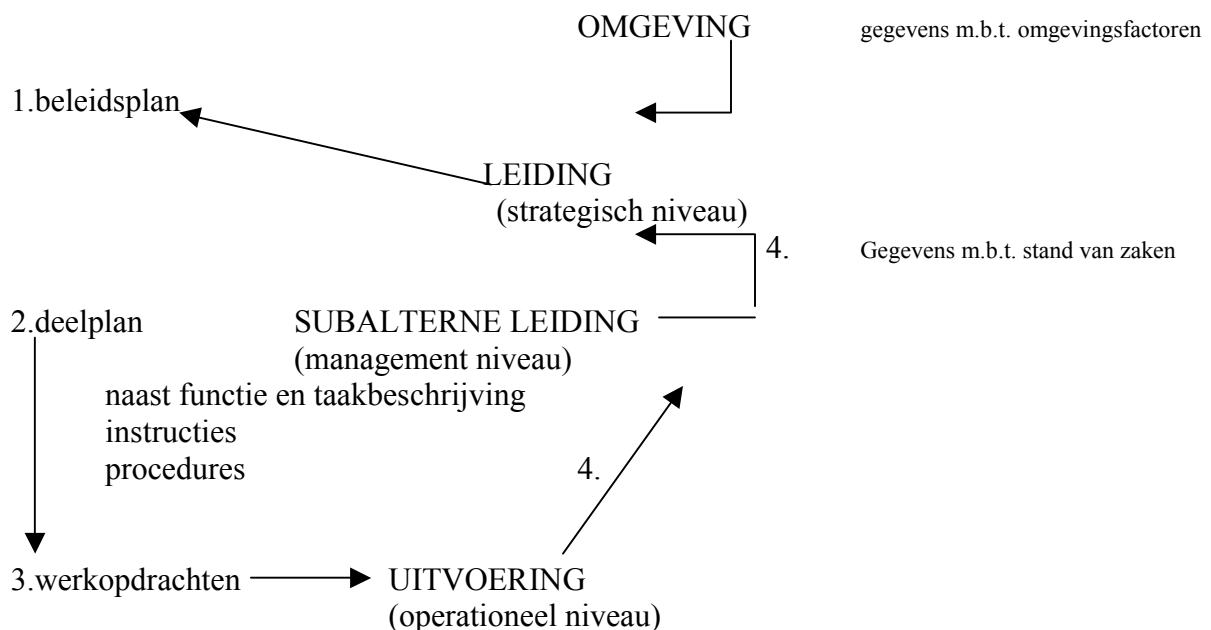
- Aanmoedigen
- Signaleren
- Communicatie
- Gevoelsreflectie

Paragraaf 3.6: Informatieverzorging

Bij informatieverzorging is het van belang dat de organisatiestructuur optimaal werkt. Hierdoor kan top-down informatie worden verstrekt aan de medewerkers op ieder niveau binnen de Pruijn & v/d Bergh Groep. Het doel van informatieverzorging is de medewerker op de hoogte te brengen van bevoegdheden, veranderingen en werkprocessen door gebruik te maken van een intranet, een interne nieuwsbrief of een werkoverleg. Om een goede informatieverzorging te op te zetten dient de Pruijn & v/d Bergh Groep te worden verdeeld in verschillende niveaus. Om een goede interne organisatie te realiseren neemt ieder organisatieniveau verschillende soorten beslissingen. Hierbij kunnen de 4 organisatieniveaus van de organisatiestructuur worden gebruikt. (Keuning, 2000: 24):

- Strategisch niveau
- Managementniveau
- Operationeel niveau
- Uitvoerend niveau

Hieronder wordt een model geschetst van de wijze waarop informatieverzorging dient plaats te vinden (Jans, 2001: 62):



Middels het bovenstaande model kunnen de volgende aspecten binnen de Pruijn & v/d Bergh Groep worden gerealiseerd:

- Alle medewerkers van de organisatie zijn gelijktijdig geïnformeerd over het gehele beleid van de organisatie, inclusief de toekomstverwachtingen.
- De medewerkers van de organisatie zijn op de hoogte van de plaats van de organisatie binnen de maatschappij.
- De medewerkers van de organisatie zijn vertrouwd met hun plaats, rol en bevoegdheden binnen de organisatie en die van het bedrijfs onderdeel.
- De leidinggevendenden binnen de organisatie beschikken over de gegevens en middelen die nodig zijn om adequaat te communiceren in het werkoverleg.
- Alle medewerkers kunnen door de verstrekte informatie een goed beeld vormen van de organisatie.

Paragraaf 3.7: Samenvatting theoretisch kader

De organisatiedoelstellingen, organisatiestructuur, organisatiecultuur, leiderschapsstijl, communicatieve vaardigheden en informatieverzorging zijn met behulp van theoretische modellen duidelijk beschreven. De getoonde modellen en theorieën in het theoretisch kader zullen in hoofdstuk 7: “analyse resultaten onderzoek” uitgebreid aan de orde komen.

Hoofdstuk 4: Methoden van onderzoek / Onderzoeksopzet

Nu in hoofdstuk 3 een beeld is ontstaan van de theorie achter de interne organisatie, zal ik in dit hoofdstuk de methoden en technieken van het onderzoek beschrijven. In dit hoofdstuk komen de informatieverzameling, onderzoekstype, onderzoeksontwerp, onderzoekspopulatie, meting van begrippen, de schriftelijke enquête en de wijze van observatie aan de orde.

Paragraaf 4.1: Informatieverzameling

Tijdens het onderzoek heb ik inzage gekregen in het actieve organisatiebeleid van de Pruijn & v/d Bergh Groep. Met het doel informatie te verkrijgen ten behoeve van het onderzoek heb ik de volgende beleidsstukken gebruikt:

- Functieprofielen van de Pruijn & v/d Bergh Groep¹
- Personeelshandleiding Pruijn & v/d Bergh Groep¹
- Competentieprofiel Pruijn & v/d Bergh Groep¹
- Werkprocessen Pruijn & v/d Bergh Groep²
- Informatiemodellen Pruijn & v/d Bergh Groep²

Naast de bovenstaande stukken, heb ik besloten meer informatie te verzamelen middels de literatuur. Na de bestudering van de literatuur en de afname van oriënterende interviews met de medewerkers van de Pruijn & v/d Bergh Groep, heb ik de volgende zaken vastgesteld:

- Gedurende mijn stage bij de Pruijn & v/d Bergh Groep en uit oriënterende interviews blijkt dat een aantal aspecten binnen de organisatie niet helder zijn bij de medewerkers van de Pruijn & v/d Bergh Groep.
- Omdat de aspecten variërend zijn moeten diverse aspecten van de interne organisatie op een breed vlak worden gemeten.
- De meting moet betrekking hebben op een breed aantal organisatieaspecten. Hierdoor kan de betrokkenheid van de medewerkers en onvolkomenheden in de interne organisatie op een breed niveau worden vastgesteld.
- Gezien het feit dat de Pruijn & v/d Bergh Groep een jonge, snel groeiende onderneming is, zal de interne organisatiemeting worden gebruikt om te bekijken of de huidige interne organisatie geschikt is voor de huidige bedrijfsvoering.

¹ Deze beleidsstukken zijn gemaakt gedurende de stage ten behoeve van de opleiding voor Management, Economie en Recht.

² Deze beleidsstukken zijn gemaakt ten behoeve van de afstudeeropdracht van de heer R. van der Rest.

Paragraaf 4.2: Onderzoekstype

Het onderzoek is te kenmerken als een beschrijvend onderzoek. Het onderzoek kent vooraf geen hypothese of verwachting waarin een theorie is verankerd. Het onderzoek zal via open samenhangonderzoeksvragen een diagnose stellen over de interne organisatie van de Pruijn & v/d Bergh Groep. Hierbij zullen een schriftelijke enquête en observatie als onderzoeksinstrumenten worden ingezet. Vervolgens zal na de resultaten uit de schriftelijke enquête en de observatie aanbevelingen worden geformuleerd ter verbetering van de interne organisatie.

Paragraaf 4.3: Onderzoeksontwerp en onderzoekspopulatie

Het onderzoek zal worden uitgevoerd onder de gehele populatie, namelijk alle medewerkers van de Pruijn & v/d Bergh Groep. De populatie heb ik vastgesteld aan de hand van een recente personeelslijst. De personeelslijst dient als administratief kader van het onderzoek. De medewerkers van de Pruijn & v/d Bergh Groep vormen de onderzoekseenheden.

Het onderzoek is te typeren als een survey-onderzoek. Ik heb voor deze onderzoeksvorm gekozen omdat de interne organisatie uit veel aspecten bestaat die in het onderzoek aan de orde zullen komen. Deze aspecten worden gebruikt in de enquête die wordt voorgelegd aan alle medewerkers van de Pruijn & v/d Bergh Groep.

Omdat een survey-onderzoek een brede meting is heb ik gebruik gemaakt van 2 onderzoeksinstrumenten, zoals:

- Een schriftelijke enquête: de medewerkers van de Pruijn & v/d Bergh Groep hebben een schriftelijke enquête ontvangen teneinde kennis en houding van medewerkers ten opzichte van de interne organisatie te meten en de sociale wenselijkheid te verkleinen. De medewerkers staan hierdoor niet onder druk van de interviewer.
- Observatie: de medewerkers van de Pruijn & v/d Bergh Groep zijn tevens geobserveerd teneinde het gedrag van medewerkers te meten.

Paragraaf 4.4: Definiëring en operationaliseren van onderzoeksbegrippen

De onderstaande beschrijving heeft tot doel meer inzicht te krijgen in de schriftelijke enquête ten behoeve van de interne organisatie. Achter de definiëring staat het vraagnummer. Deze vraagnummers corresponderen met de vraagnummers in de schriftelijke enquête. Voor de gehele schriftelijke enquête verwijs ik naar bijlage I.

- **Organisatiestrategie:** De doelstellingen worden mede afgeleid uit de missie en de visie van de organisatie. Wat stelt de organisatie zich binnen een bepaalde termijn ten doel? (vraag 1).
- **Organisatiestructuur:** De verantwoordelijkheden en zogenaamde hiërarchie binnen de organisatie. Welk functie valt onder welke afdeling en welke bevoegdheden en verantwoordelijkheden heeft de afdeling? (vraag 2 en 4 en 11).
- **Organisatiecultuur:** De organisatie als sociaal systeem zoals hoe functioneren en gedragen personeelsleden zich binnen de organisatie? Hoe is de interactie tussen de organisatie en haar omgeving? (vraag 5, 6).
- **Leiderschapsstijl:** Een bedrijfscultuur kan meer of minder open zijn en meer of minder ruimte bieden voor een dialoog tussen medewerkers en leidinggevenden. In een leiderschapsstijl zijn luisteren naar ideeën van medewerkers en informeren van personeel over bedrijfsdoelstellingen belangrijke elementen (vraag 7 en 8).
- **Communicatieve vaardigheden:** In de organisatie kunnen communicatieve vaardigheden bij het personeel worden bevorderd. Kennis van vergadertechniek en het foutloos schrijven van brieven en rapporten kunnen tevens een bijdrage leveren aan een goede functionering van de interne organisatie (vraag 3, 9, 10 en 12).
- **Informatieverzorging:** In organisaties is informatieverzorging een zeer belangrijke factor. Ieder medewerker moet op de hoogte worden gebracht van bevoegdheden, veranderingen en werkprocessen via een medium of systeem zoals een intranet, de interne nieuwsbrief of een werkoverleg (vraag 4, 11 en 13).

Paragraaf 4.5: Dataverzamelingsmethoden

Voor het onderzoek heb ik gekozen om naast een schriftelijke enquête tevens observatie te gebruiken. Ik heb voor beide dataverzamelingsmethoden gekozen omdat het onderwerp interne organisatie een breed begrip is en verschillende organisatieaspecten kent. Deze organisatieaspecten lenen zich niet voor een type dataverzamelingsmethode, omdat niet alleen kennis, houding en opinies van medewerkers, maar ook het gedrag van de medewerkers aan de orde komt.

Voor het onderzoek heb ik eerst ongestructureerd informatie verzameld onder de medewerkers van de Pruijn & v/d Bergh Groep. Hierbij heb ik gebruik gemaakt van het onderzoeksinstrument observatie. De ongestructureerde informatieverzameling heeft inzicht gegeven in de huidige interne organisatie van de Pruijn & v/d Bergh Groep. Op basis van de observatie heb ik uiteindelijk besloten de schriftelijke enquête in te delen in zes organisatieaspecten, namelijk organisatiedoelstellingen, organisatiestructuur, organisatiecultuur, leiderschapsstijl, communicatie en informatieverzorging. Communicatie wordt in het onderzoek gemeten als persoonlijke vaardigheid en functiegericht onderdeel. Op deze wijze kan vanuit de interne organisatie een koppeling worden gemaakt naar communicatie. Tot slot heb ik na de ongestructureerde informatieverzameling en literatuurverkenning een schriftelijke enquête opgesteld. Met de schriftelijke enquête heb ik een gestructureerd onderzoek gedaan naar interne organisatie binnen de Pruijn & v/d Bergh Groep.

Paragraaf 4.6: Directe en indirecte dataverzameling

In het onderzoek heb ik gebruik gemaakt van directe dataverzameling. Bij een gevoelig onderwerp zoals leiderschapsstijl waar medewerkers een oordeel moeten geven over de leidinggevende heb ik de vraag indirect gesteld door naar de relatie met de leidinggevende te vragen. *“Uit gesprekken en observatie blijkt dat de organisatiecultuur binnen de Pruijn & v/d Bergh Groep zeer open en informeel is. Heb je een prettige relatie met directe collega's en kun je problemen / conflicten met leidinggevendenden bespreken? Motiveer je antwoord”*.

In de schriftelijke enquête heb ik veel open vragen gebruikt met het doel naast verwachte ook onverwachte informatie te verkrijgen. Het onderwerp interne organisatie leent zich goed voor open vragen omdat de antwoorden op deze vragen niet eenduidig te classificeren zijn in antwoordcategorieën. Waar de mogelijkheid zich aandienende heb ik in de schriftelijke enquête wel gebruik gemaakt van antwoordcategorieën.

Paragraaf 4.7: Betrouwbaarheid

Om de betrouwbaarheid van het onderzoek te waarborgen heb ik de volgende voorzorgsmaatregelen genomen:

- Bij het maken van de schriftelijke enquête en de observatie heb ik gebruik gemaakt van de literatuur om de zes organisatieaspecten van de interne organisatie vast te stellen. De zes organisatieaspecten dienen als indicatoren van de interne organisatie.
- Voor de verzending van de schriftelijke enquête heb ik de interne organisatieaspecten afzonderlijk geobserveerd. Daarna is de schriftelijke enquête per e-mail naar alle medewerkers gestuurd. De metingen vinden hierdoor niet op een bepaald tijdstip plaats, maar op verschillende tijdstippen. Dit verhoogt de betrouwbaarheid.
- Bij de verzending van de schriftelijke enquête is een tijds kader aangegeven. De medewerkers hebben de mogelijkheid om de enquête op een geschikte tijd in te vullen.
- De vragen in de schriftelijke enquête zijn ingedeeld in categorieën en voorzien van een introductie zodat losse vragen worden vermeden en respondenten een beter beeld krijgen van een bepaald organisatieaspect.

Paragraaf 4.8: Validiteit

Om de validiteit van het onderzoek te waarborgen heb ik gedurende het onderzoek de volgende voorzorgsmaatregelen genomen:

- In het onderzoek is gebruik gemaakt van twee onderzoeksinstrumenten, namelijk de schriftelijke enquête en observatie. Het gebruik van deze twee onderzoeksinstrumenten vergroten de validiteit van het onderzoek en verkleinen het toeval.
- Ieder aspect van de interne organisatie is meerdere malen in de vragen vertegenwoordigd. Dit heb ik gedaan om de begripsvaliditeit binnen het onderzoek te bewaken. Bijvoorbeeld vraag 3: *Heb je wel eens een probleem voorgelegd of gecommuniceerd aan een werkgroep of managementteam Zo ja, wat was het resultaat?*. Hier beoog ik inzicht te krijgen in de persoonlijke vaardigheden van de medewerkers, maar daarnaast wil ik inzicht krijgen of de organisatiestructuur productief is door het resultaat op de vraag te meten.

Paragraaf 4.9: Effect interne organisatie

In deze paragraaf zal ik het effect van een goed functionerende interne organisatie aan de orde stellen. Om een goed functionerende interne organisatie te creëren moet de Pruijn & v/d Bergh Groep de nadruk leggen op de volgende zaken (Groenendijk e.a., 1997: 405 - 407):

- Vaststellen en communiceren van de organisatiedoelstelling. Dit leidt tot een beleidssamenhang van afdelingen binnen de organisatie. De interne organisatie “bewaakt” het beleid en kan niet versnipperen.
- Vaststellen en communiceren van functieprofielen, taakinformatie en werkinstructies. Dit zal leiden tot duidelijkheid binnen de functies en werkgroepen. De bevoegdheden per functie of werkgroep kunnen hierdoor duidelijk in kaart worden gebracht.
- Informeren en communicatie waarborgen in de organisatiecultuur. Hier zal het management de medewerkers moeten overtuigen van de noodzaak van op tijd en optimaal informeren en communiceren.
- Een passende leiderschapsstijl kiezen. Dit zal bijdragen aan optimale en tijdige communicatie van informatie naar de medewerkers. Een passende leiderschapsstijl zal tevens bijdragen aan de betrokkenheid van de medewerkers.
- Communicatie bottom-up realiseren door creatie van feedbackkanalen. De vestigingsmanager en werkgroepen kunnen de medewerkers op uitvoerend niveau terugkoppelen. Daarnaast zal de communicatie top-down worden geoptimaliseerd middels creatie van communicatiekanalen.
- Informeren van de directie en de werkgroepen middels overleg tussen de werkgroepen onderling. Vervolgens kunnen alle lagen van de organisatie van informatie worden voorzien. De interne nieuwsbrief, bijeenkomsten, groepsoverleg en een intranet kunnen geschikte media zijn om medewerkers te informeren.

Als de bovenstaande aandachtspunten worden verwerkt in de interne organisatie, kunnen de volgende voordelen worden gerealiseerd binnen de Pruijn & v/d Bergh Groep:

- De medewerkers van de Pruijn & v/d Bergh Groep zijn gelijktijdig geïnformeerd over het gehele beleid van de organisatie en de toekomstverwachtingen.
- De medewerkers van de Pruijn & v/d Bergh Groep zijn op de hoogte van de plaats van de organisatie binnen de maatschappij.
- De medewerkers zijn vertrouwd met hun plaats en rol binnen de organisatie en die van hun bedrijfsonderdeel.
- De leidinggevenden beschikken over de gegevens middelen en vaardigheden die nodig zijn om adequaat te communiceren in het werkoverleg.
- De medewerkers kunnen via de verstrekte informatie een goed beeld vormen van de organisatie en de plaats in de maatschappij.
- Door een optimaal communicatiebeleid zal de motivatie bij medewerkers stijgen. Dit heeft weer een positieve invloed op de organisatiecultuur.
- Het gedrag van de organisatie is zodanig dat het een goede bijdrage levert aan een gunstige beeldvorming van de organisatie bij externe doelgroepen.

Hoofdstuk 5: Resultaten observatie

Om een gestructureerd onderzoek te kunnen doen naar de interne organisatie, heb ik eerst ongestructureerd informatie verzameld. Hiervoor heb ik gebruik gemaakt van observatie. De observatie heeft op meerdere tijdstippen plaatsgevonden in formele gelegenheden tijdens kantoortijd en in informele gelegenheden zoals het personeelsuitje en jaarbijeenkomst.

Paragraaf 5.1: Organisatiedoelstellingen Pruijn & v/d Bergh Groep

De Pruijn & v/d Bergh Groep tracht een dekkende vestigingsgraad in Nederland te realiseren door:

- kleine slagvaardige kantoren te vestigen op strategische locaties.
- zelfstandig of middels participatie gespecialiseerde centra te realiseren.

Met deze doelstellingen beoogt de Pruijn & v/d Bergh Groep in medio 2005 marktleider te zijn in het segment incasso om vervolgens in 2010 een werelddekkend netwerk te realiseren.

Paragraaf 5.2: Organisatiestructuur Pruijn & v/d Bergh Groep

De organisatiestructuur van de Pruijn & v/d Bergh Groep wordt gekenmerkt als een functiegerichte organisatiestructuur. Hiervoor is gekozen om de deskundigheden van personeel optimaal tot uiting te laten komen. Iedere werknemer heeft conform het organogram zijn eigen afdeling. Binnen de Pruijn & v/d Bergh Groep worden de afdelingen centraal geleid door een vestigingsmanager of stafmanager.

De organisatiestructuur van de Pruijn & v/d Bergh Groep heeft de volgende kenmerken: De medewerkers hebben een gemiddeld tot hoog opleidingsniveau, maar een grote autonomie om de werkzaamheden in te delen. Van de medewerkers wordt er grote mate van zelfstandigheid en initiatief verwacht. Er is ondersteuning van de staf en binnen de onderneming houden de meeste medewerkers zich bezig met het omvangrijke vakgebied debiteurenbeheer. Binnen de Pruijn & v/d Bergh Groep worden de volgende organisatieniveaus onderscheiden:

- Het managementteam
- De werkgroepen
- De gerechtsdeurwaarders
- De juristen.
- De stafmanagers (administratie & boekhouding, manager IT en manager sales & marketing)
- De vestigingsmanagers
- De juridische medewerkers (dossierbehandelaars), helpdeskmedewerkers, administratieve medewerkers, buitendienstmedewerkers, medewerkers marketing & sales (communicatie, kwaliteitsbeleid, marketing & sales) en callcentermedewerkers.

Paragraaf 5.3: Arbeidsverdeling en taakverdeling Pruijn & v/d Bergh Groep

Iedere vestiging wordt geleid door een gerechtsdeurwaarder. De deurwaarder is formeel de leidinggevende op de vestiging. Aangezien de deurwaarder een deel van zijn werk buiten het kantoor verricht, is er op iedere vestiging een vestigingsmanager aangesteld. De relatie vestigingsmanager – deurwaarder is een essentiële relatie en een belangrijk aspect van de organisatiestructuur in de Pruijn & v/d Bergh Groep. Binnen de organisatie wordt een onderscheid gemaakt naar een startend en volwassen kantoor.

In een startend kantoor zijn de verantwoordelijkheden op de volgende wijze verdeeld:

Tabel 1: de verdeling van de verantwoordelijkheden van een startend kantoor

| | |
|---------------------------------|---|
| Deurwaarder : | <i>Kantoorstrategie</i> Operationeel beleid en aansturing Uitvoering personeelsbeleid Marketing & Sales regionaal Juridische uitvoering Locatiekeuze en inrichting Financiële controle en uitvoering |
| <i>Vestigingmanager:</i> | Operationele uitvoering en controle Personeelszorg Financiële informatievoorziening |

In een volwassen kantoor zijn de verantwoordelijkheden op de volgende wijze verdeeld:

Tabel 2: de verdeling van de verantwoordelijkheden van een volwassen kantoor

| | |
|---------------------------------|--|
| Deurwaarder: | <i>Uitvoering deurwaarderswerkzaamheden</i> |
| <i>Vestigingmanager:</i> | Kantoorstrategie Operationeel beleid en aansturing Marketing & Sales regionaal Juridische uitvoering en controle Uitvoering personeelsbeleid Financiële informatievoorziening Financiële controle en uitvoering |

Paragraaf 5.4: Organisatiecultuur

De organisatiecultuur van de Pruijn & v/d Bergh Groep kenmerkt zich als een open en informele cultuur. De interactie tussen personen is verschillend. De organisatie kent een mild en open beloning- en straffensysteem. Tijdens de werkzaamheden is er plaats voor humor en iedere medewerker neemt flexibel pauze. De managers kenmerken zich als flexibele leiders en in de wandelgangen heerst een vriendelijke sfeer. Binnen de organisatie zijn duidelijke afdelingsleiders te onderscheiden en leiderschapswisselingen vinden daarom zelden plaats. Binnen de organisatie wordt geen gemeenschappelijk taalgebruik gebruikt. Dit kan problemen in de organisatiecultuur veroorzaken. Binnen de werkzaamheden worden flexibiliteit, initiatief en innovativiteit op prijs gesteld. Deze drie kenmerken komen tevens terug in de doelstellingen en worden als kritische succesfactor gezien.

Paragraaf 5.5: Leiderschapsstijl

De leiderschapsstijl binnen de Pruijn & v/d Bergh Groep is te typeren als een relatiegebonden stijl van leidinggeven. Binnen de Pruijn & v/d Bergh Groep wordt veel waarde gehecht aan het vermogen om goede relaties met andere medewerkers te onderhouden. Daarnaast is de deskundigheid van de medewerker belangrijk. De informele houding staat hierbij voorop. In de eerste stadia van de organisatie werd een sterke relatiegebonden leiderschap gevoerd. Mede door de ambitieuze doelstellingen en verdere professionalisering van de organisatie legt de Pruijn & v/d Bergh Groep de nadruk op deskundigheid en een taakgerichte leiderschapsstijl.

Paragraaf 5.6: Communicatieve vaardigheden

De persoonlijke vaardigheden van de Pruijn & v/d Bergh Groep worden niet gecontroleerd door de leidinggevenden. Binnen de Pruijn & v/d Bergh Groep is geen vaardighedenprofiel of competentieprogramma ingevoerd. Persoonlijke vaardigheden zijn in de rechtskundige sector belangrijke aspecten om een debiteur of cliënt goed te woord te staan. Daarnaast zullen goede communicatieve vaardigheden de functionering van de interne organisatie ten goede komen. Tijdens mijn stage bij de Pruijn & v/d Bergh Groep heb ik richtlijnen opgesteld om persoonlijke vaardigheden te bewaken en te ontwikkelen. De directie en het managementteam zijn bezig met een implementatietraject voor het competentieprogramma.

Paragraaf 5.7: Informatieverzorging

Binnen de Pruijn & v/d Bergh Groep is nog geen goede informatieverzorging actief. Uit beleidsdocumentatie is duidelijk geworden dat er geen duidelijk beeld is van top-down en bottom-up informatieverzorging. De medewerkers binnen de Pruijn & v/d Bergh Groep krijgen te weinig informatie om hun functie of gedelegeerde taken correct uit te voeren. Bovendien zijn de medewerkers slecht geïnformeerd over het gevoerde beleid binnen de Pruijn & v/d Bergh Groep.

De huidige informatieverzorging binnen de Pruijn & v/d Bergh Groep verloopt volgens de volgende organisatieniveaus. Het managementteam is de top van de organisatie en de uitvoerende medewerkers vormen het laagste niveau:

- Niveau 1: Relatie directie – managementteam
- Niveau 2: Relatie managementteam – werkgroepen
- Niveau 3: Relatie werkgroepen– vestigingsmanagers/ gerechtsdeurwaarders
- Niveau 4: Relatie vestigingsmanagers/ gerechtsdeurwaarders – uitvoerende medewerkers.

Hoofdstuk 6: Resultaten enquête

Dit hoofdstuk bestaat uit twee delen. In het eerste deel wordt de respons nader beschreven. In dit gedeelte zijn achtereenvolgens de respons en non-respons op de enquête, de respons en non-respons per vestiging en de respons en non-respons per functiecategorie weergegeven. In het tweede gedeelte zullen de resultaten op de vragen uit het gestructureerde onderzoek worden weergegeven. Voor het gestructureerde onderzoek is gebruik gemaakt van een schriftelijke enquête. Onder de cirkeldiagrammen zijn de resultaten nader toegelicht met het doel een helder en compact beeld per organisatieaspect te presenteren. Waar de mogelijkheid het toelaat zal ik per organisatieaspect tevens aanbevelingen geven.

Paragraaf 6.1: Statistische gegevens

Totaal aantal geënquêteerden (N): 70 medewerkers (exclusief callcenter en directie)

Totaal aantal geënquêteerden (N): 80 medewerkers (inclusief callcenter)

Respons: 30 enquêtes (exclusief callcenter)

Respons: (in procenten): 42, 86% (exclusief callcenter en directie)

Respons: (in procenten): 37, 50% (inclusief callcenter)

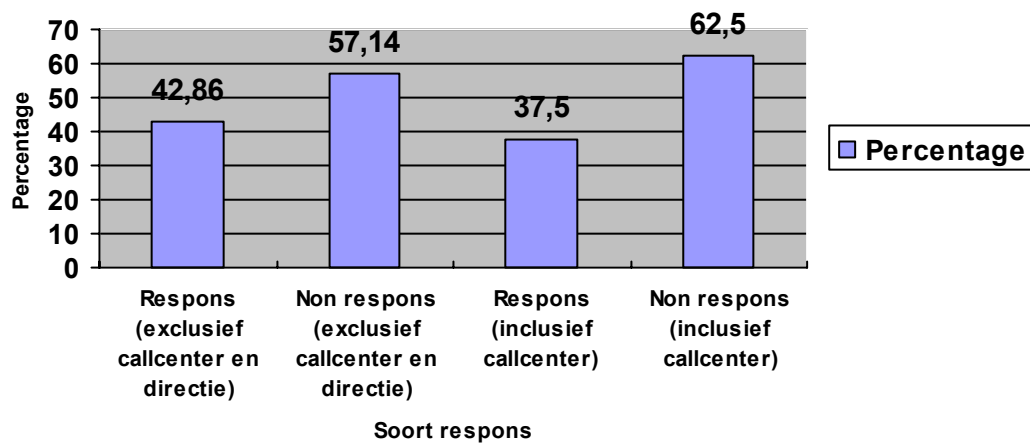
Non respons: 40 enquêtes (exclusief callcenter)

Non respons: 50 enquêtes (inclusief callcenter)

Non respons: (in procenten): 57, 14% (exclusief callcenter en directie)

Non respons: (in procenten): 62, 50% (inclusief callcenter)

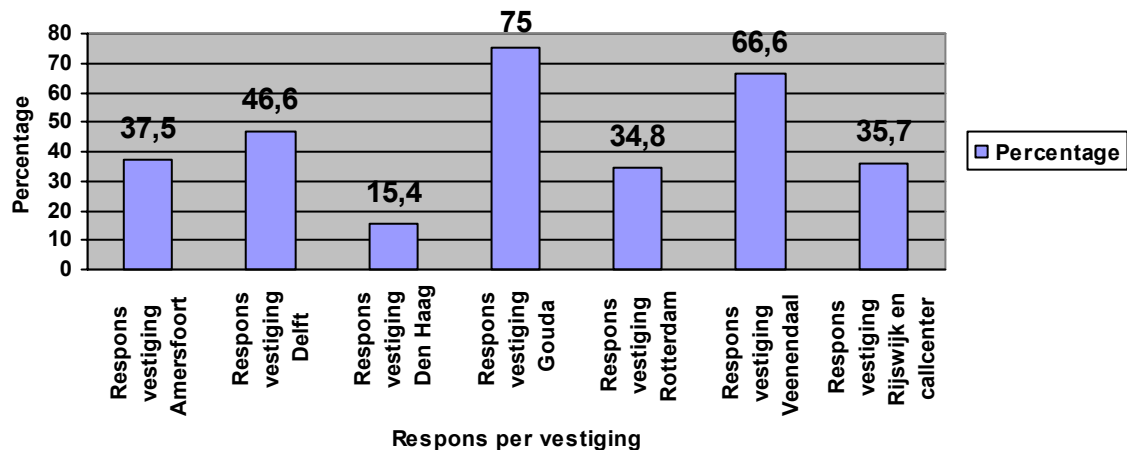
Grafiek 1: Respons op de enquête binnen de Pruijn & v/d Bergh Groep in procenten.



Zoals grafiek 1 weergeeft heb ik onderscheid gemaakt naar twee soorten respons. De twee leden van de directie maken geen deel uit van het onderzoek. Daarnaast heb ik besloten om een respons met het callcenter en een respons zonder het callcenter te onderscheiden. Ik heb deze keuze gemaakt om de volgende redenen:

- De medewerkers van het callcenter zijn minder dan 20 uur per week actief.
- De medewerkers van het callcenter werken op basis van een afroepcontract.
- Het callcenter is een jong bedrijfs onderdeel en heeft weinig kennis van de Pruijn & v/d Bergh Groep.

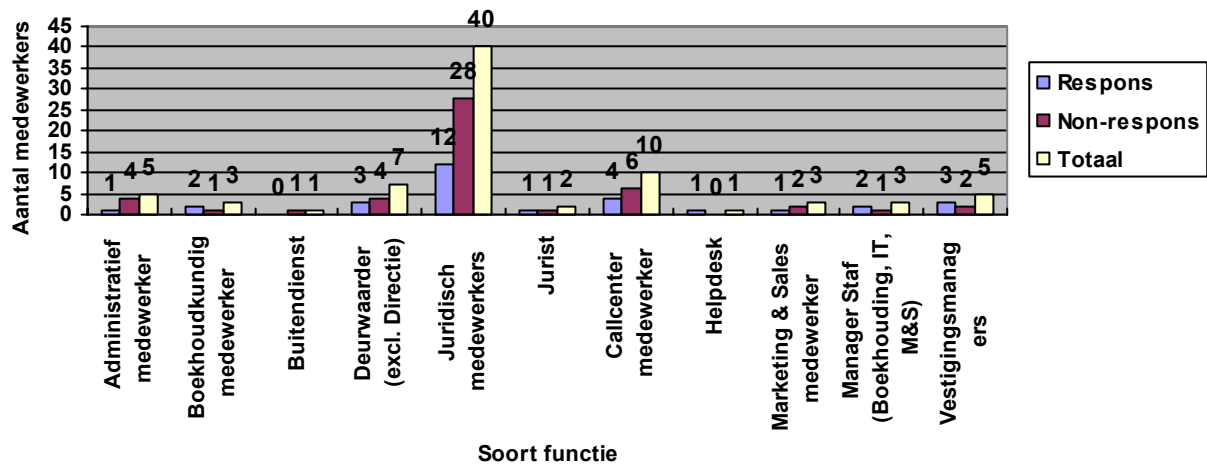
Grafiek 2: Respons per vestiging binnen de Pruijn & v/d Bergh Groep in procenten.



Zoals in grafiek 2 is te zien verschilt de respons per vestiging sterk. Er zijn 2 redenen te noemen voor de verschillende responspercentages:

- De bezetting per kantoor verschilt sterk. Delft en Rotterdam zijn volwassen kantoren in vergelijking met startende kantoren als Veenendaal en Gouda.
- De operationele drukte per kantoor verschilt sterk. Volwassen kantoren hebben meer klantenportefeuilles dan startende kantoren.

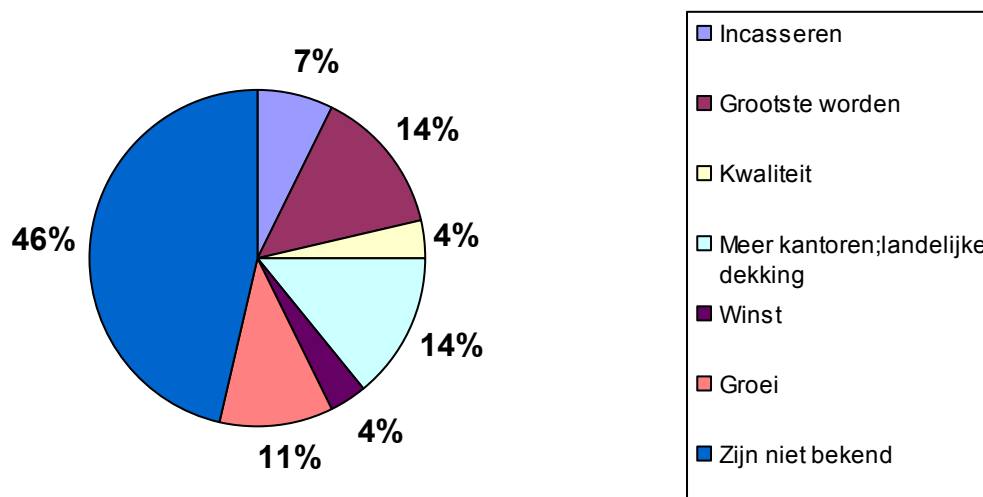
Grafiek 3: Respons per functiecategorie binnen de Pruijn & v/d Bergh Groep in procenten.



Zoals in grafiek 3 is te zien bestaat de grootste groep medewerkers uit juridische medewerkers. De functiecategorie juridische medewerkers beslaat 50% van het totale aantal medewerkers. Het middenkader van de Pruijn & v/d Bergh Groep is sterker vertegenwoordigd. De hoge functies zijn veel minder vertegenwoordigd met slechts 8 managementfuncties, 7 deurwaardersfuncties en 2 juristenfuncties. Deze hogere functies beslaan ongeveer 21% van het totale aantal medewerkers. Een aantal medewerkers zijn gezien hun afwijkende werkzaamheden in een andere functiecategorie ondergebracht. Als gevolg hiervan bestaan een aantal functiecategorieën uit een of twee functionarissen.

Paragraaf 6.2: Resultaten en conclusie organisatiedoelstellingen

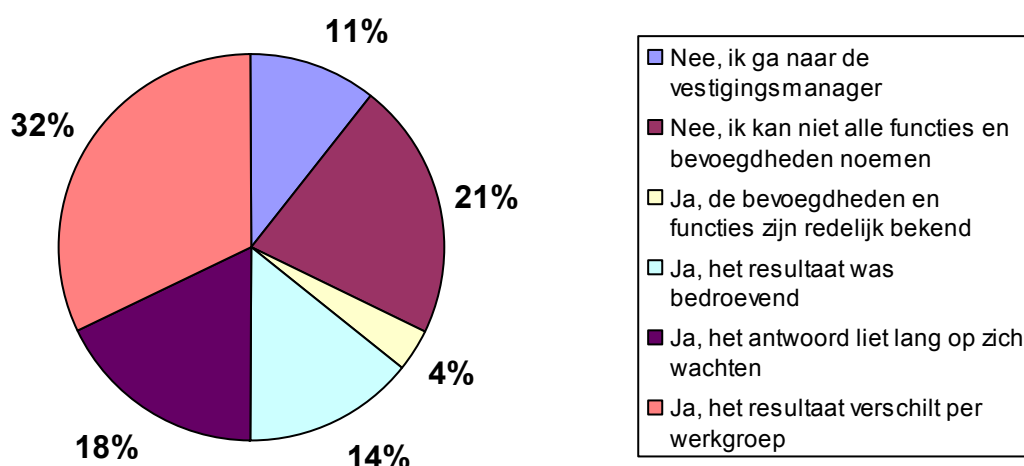
Diagram 1: *Zijn de organisatiedoelstellingen van de Pruijn & v/d Bergh Groep bij jou bekend? Zo ja, kun je de organisatiedoelstellingen beschrijven?*



46% van de respondenten kan de organisatiedoelstellingen niet noemen. De respondenten zijn dus niet eenduidig geïnformeerd over de doelstellingen van de organisatie. De Pruijn & v/d Bergh Groep moet de groepsdoelstellingen doorcommuniceren aan alle medewerkers. Vervolgens kunnen afdelingsdoelstellingen worden afgeleid van de groepsdoelstellingen. De doelstellingen op ieder afdelingsniveau moeten vooraf worden gepland en gedurende het jaar worden gecontroleerd door meerdere controlemomenten in te bouwen per kalenderjaar. De doelstellingen worden op deze manier bewaakt. Dit zal de betrokkenheid van de medewerkers en de transparantie van de organisatie vergroten.

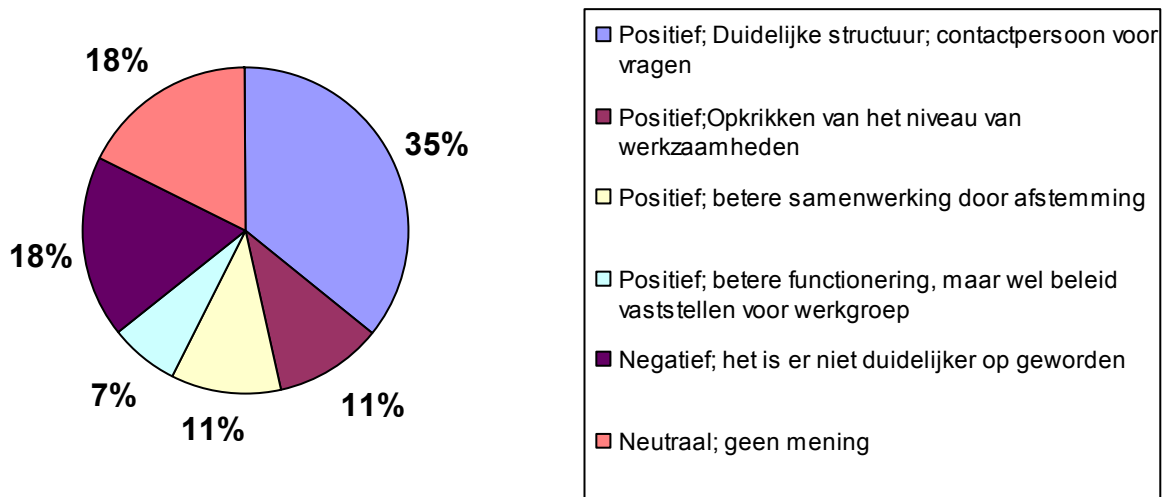
Paragraaf 6.3: Resultaten en conclusie organisatiestructuur

Diagram 2: *Zijn de functies en bevoegdheden van werkgroepen en managementteam bij jou bekend? Zo ja, kun je ze noemen?*



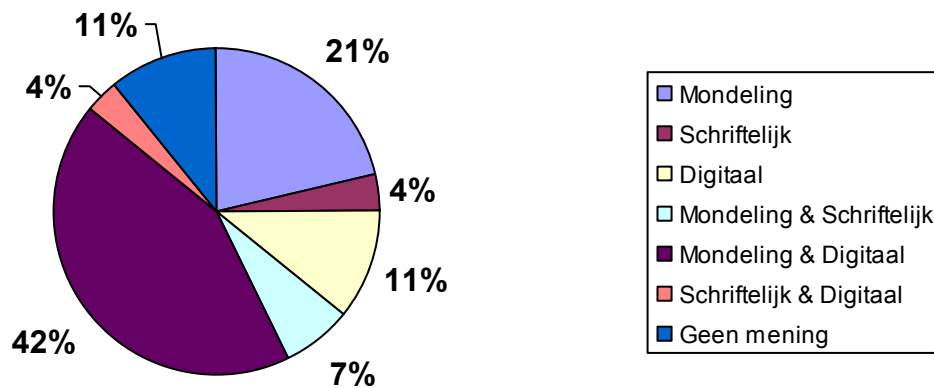
32% van de respondenten kan de bevoegdheden en functies van de werkgroepen en managementteam niet noemen. De resultaten geven een negatief beeld van de bekendheid van de werkgroepen en het managementteam. De Pruijn & v/d Bergh Groep moet het managementteam nadrukkelijker positioneren binnen de organisatie. Daarnaast moet duidelijk zijn wat de functie en taken van het managementteam zijn, wat het managementteam presteert en wat de actielijst van het managementteam is. Ieder lid van het managementteam dient taken en verantwoordelijkheid te krijgen en moet daarover verantwoording afleggen aan de werkgroepen binnen de organisatie.

Diagram 3: *Wat is volgens jou het effect van de werkgroepen, het managementteam en de vernieuwde organisatiestructuur? Motiveer je antwoord*



35% van de respondenten vindt dat de organisatiestructuur antwoord moet geven op welke contactpersonen per vakgebied binnen de Pruijn & v/d Groep aanwezig zijn. Ongeveer 20% van de respondenten vindt het onduidelijk welke functionaris aangesproken moet worden voor een probleem ondanks de vernieuwde organisatiestructuur. De vernieuwde organisatiestructuur wordt volgens de respondenten positief ervaren, maar het doel van de nieuwe organisatiestructuur is onduidelijk. Het doel van de organisatiestructuur kan worden verbeterd door taken en verantwoordelijkheden van afdelingen en functionarissen helder te beschrijven. Het is van belang dat de verantwoordelijkheden per afdeling worden afgebakend. Door de afbakening zijn de werkzaamheden per afdeling haalbaar. Een manager kan via deze wijze meer inzicht krijgen in de taken en verantwoordelijkheden van een medewerker.

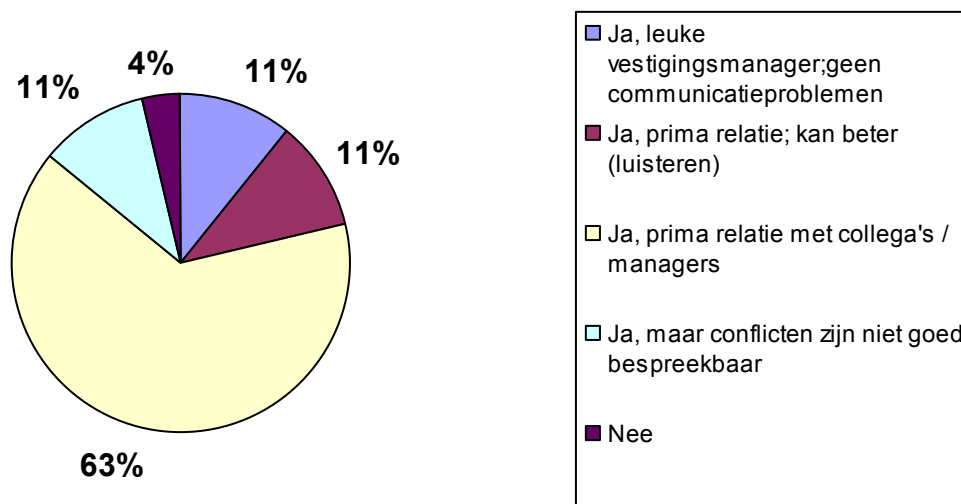
Diagram 4: In hoeverre ben je bekend met de communicatieve bevoegdheden binnen jouw functie? Welke vormen van communicatie gebruik je het meest? Motiveer je antwoord



42% van de respondenten gebruikt mondelinge (persoonlijk gesprek, telefoon) en digitale communicatie (e-mail) als meest gebruikte communicatievormen, waarbij mondelinge communicatie de voorkeur heeft (21% alleen mondeling en 11% alleen digitaal). De resultaten geven weer dat de respondenten een voorkeur hebben voor mondelinge communicatie. Mondelinge communicatie is op vestigingsniveau eenvoudig te realiseren door naar de ruimte te lopen waar de betreffende persoon werkt. Echter, de Pruijn & v/d Bergh Groep is zeer gedecentraliseerd, waardoor in de praktijk de e-mail sneller zal worden gebruikt. Met een heldere beschrijving en standaardisatie van werkprocessen zal de noodzaak tot communicatie verminderen, maar niet verdwijnen. Daarnaast is het van belang onderscheid te maken naar zakelijke communicatie en persoonlijke communicatie. Persoonlijke boodschappen kunnen mondeling geschieden. Boodschappen die aan meerdere personen zijn gericht en een zakelijke inhoud hebben, kunnen via de e-mail worden verstuurd.

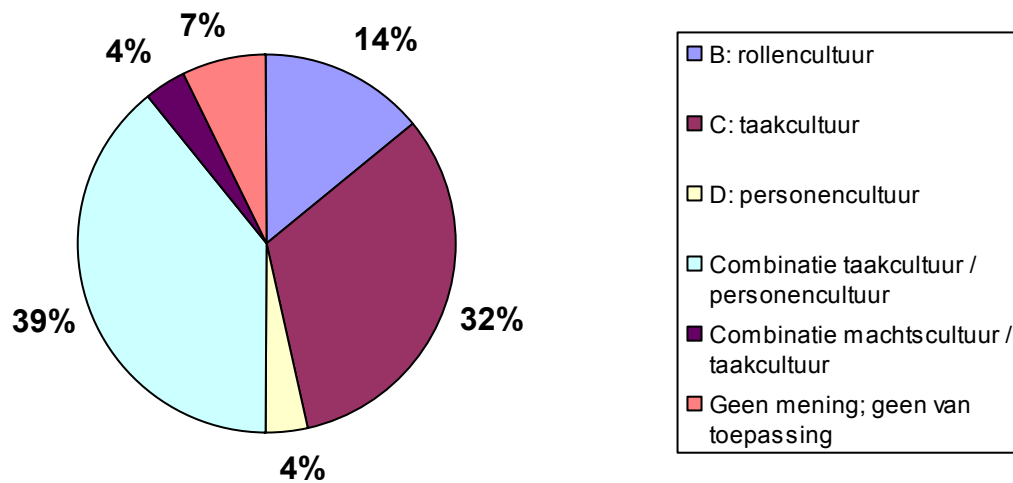
Paragraaf 6.4: Resultaten en conclusie organisatiecultuur

Diagram 5: *Uit gesprekken en observatie blijkt dat de organisatiecultuur binnen de Pruijn & v/d Bergh Groep zeer open en informeel is. Heb je een prettige relatie met directe collega's en kun je problemen / conflicten met leidinggevenden bespreken? Motiveer je antwoord*



63% van de respondenten heeft een goed contact met de leidinggevende. Dit duidt op een positieve organisatiecultuur. De respondenten zijn duidelijk tevreden over de relatie met de leidinggevenden. Hieruit blijkt dat de organisatiecultuur open is en dat ieder probleem bespreekbaar is met collega's en leidinggevenden. Goede relaties met leidinggevenden en collega's zorgen voor een optimaal werkklimaat voor de medewerkers. De Pruijn & v/d Bergh Groep moet waken voor te veel informaliteit. Dit zal tot problemen kunnen leiden bij het opstellen en naleven van werkprocedures. De Pruijn & v/d Bergh Groep moet een juiste balans vinden tussen gesloten en open en tussen formaliteit en informaliteit. De leidinggevenden kunnen middels een situationele leiderschapsstijl en korte, volledige beleidsdocumentatie trachten een juiste balans te vinden.

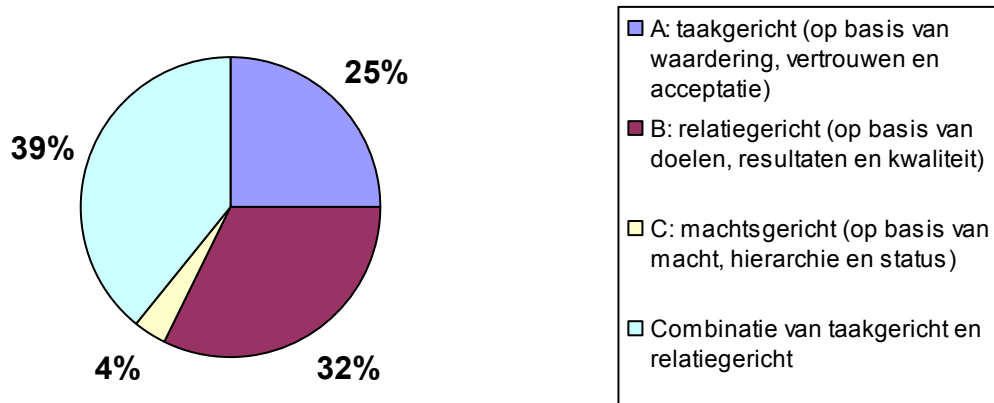
Diagram 6: Welke organisatiecultuur komt het meest overeen met de organisatiecultuur van de Pruijn & v/d Bergh Groep?



39% van de respondenten vindt dat er sprake is van een combinatie tussen een taakcultuur en personencultuur. 32% van de respondenten vindt dat er alleen sprake is van een taakcultuur. Het cirkeldiagram geeft aan dat de taakcultuur overheerst. De cultuur van de Pruijn & v/d Bergh Groep legt de nadruk op taakgerichtheid en deskundigheid. Deze organisatiecultuur is typerend voor het type organisatie: een professionele bureaucratie. Een taakgerichte organisatiecultuur kan een grote aanspraak maken op de capaciteiten van de medewerkers om goede resultaten te behalen.

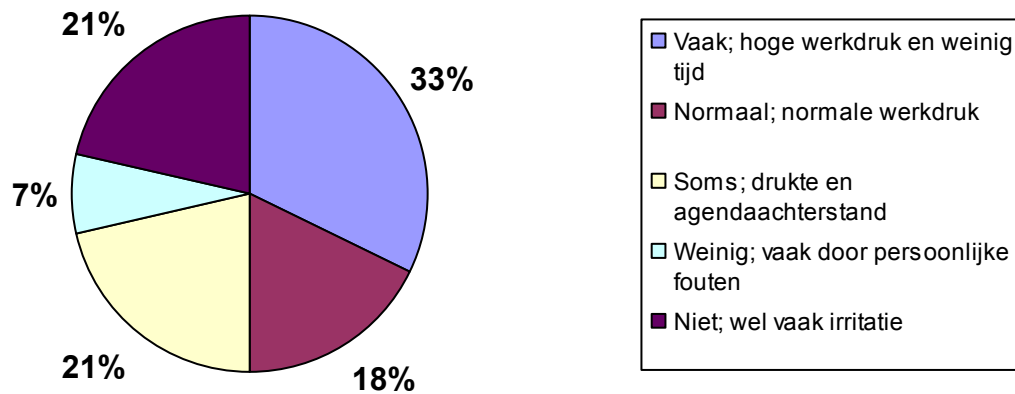
Paragraaf 6.5: Resultaten en conclusie leiderschapstijl

Diagram 7: Hoe is de stijl van leidinggeven binnen de organisatie te typeren?



39% van de respondenten vindt dat er sprake is van een combinatie tussen taakgericht en relatiegericht leidinggeven. 32% van de respondenten ervaart de stijl van leidinggeven als relatiegericht. De respondenten vinden dat relatiegericht leidinggeven sterker aanwezig is binnen de organisatie. Hieruit valt op te maken dat de leidinggevendenden de medewerkers motiveren op basis van waardering, vertrouwen en acceptatie, maar ook de doelen, resultaten en kwaliteit niet uit het oog verliezen. De relatiegerichte stijl van leidinggeven stemt niet overeen met de taakgerichte organisatiecultuur. Een juiste stijl van leidinggeven bestaat echter niet. De aard van de situatie is in de meeste gevallen leidend voor de wijze van leidinggeven.

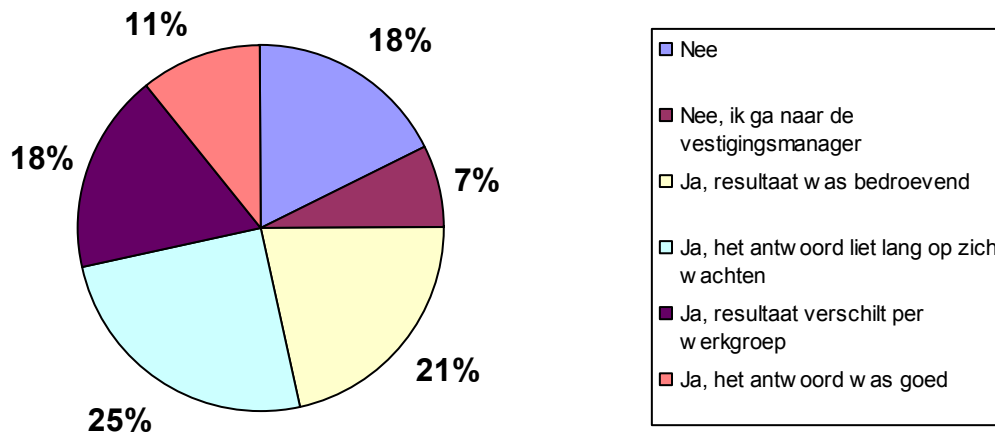
Diagram 8: *Kom je veel met stress in aanraking tijdens je dagelijkse werkzaamheden? Motiveer je antwoord*



33% van de respondenten ervaart een hoge werkdruk en heeft weinig tijd voor werkzaamheden buiten de functie. 18% van de respondenten ervaart de werkdruk als normaal. De respondenten ervaren een hoge werkdruk en ondervinden irritatie door het gedrag van andere medewerkers binnen de Pruijn & v/d Bergh Groep. Dit diagram bevestigt de sterke taakcultuur binnen de organisatie. De medewerkers ervaren een hoge werkdruk en moeten een grote aanspraak maken op hun capaciteiten. De leidinggevenden zullen de werkzaamheden beter moeten structureren middels betere arbeidsdeling en meer taakgericht moeten sturen om de werkdruk te verminderen.

Paragraaf 6.6: Resultaten en conclusie communicatie

Diagram 9: *Heb je wel eens een probleem voorgelegd of gecommuniceerd aan een werkgroep of managementteam Zo ja, wat was het resultaat?*



Bij 25% van de respondenten die een verzoek hebben ingediend bij een werkgroep laat een antwoord lang op zich wachten. Daarnaast geeft 21% van de ondervraagden aan dat het resultaat op de vraag bedroevend slecht is. De respondenten vinden de communicatie van werkgroepen en management niet optimaal. Met een duidelijke beschrijving van de verzoekprocedure, gestructureerde vergaderingen en toekenning van taken en verantwoordelijkheden aan de groepsleden zal de functionering van de werkgroepen en het managementteam toenemen. Daarnaast is het van belang dat er voldoende kennis in een werkgroep of managementteam aanwezig is. Bovendien moet de Pruijn & v/d Bergh Groep ervoor zorgdragen dat de kennis wordt bewaakt door voldoende vakspecialisten in een werkgroep in te zetten.

Diagram 10: *Recentelijk zijn pogingen ondernomen de interne communicatie te verbeteren door middel van frequenter werkoverleg, interne nieuwsbrief en de jaarbijeenkomst (voor het kerstdiner). Geef een cijfer voor de frequentie en kwaliteit van het werkoverleg*

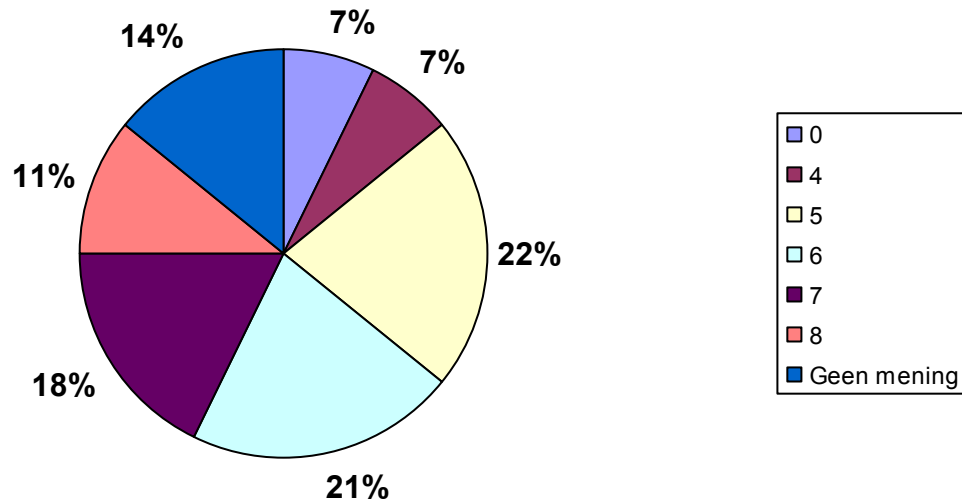


Diagram 11: *De frequentie en kwaliteit van de interne nieuwsbrief:*

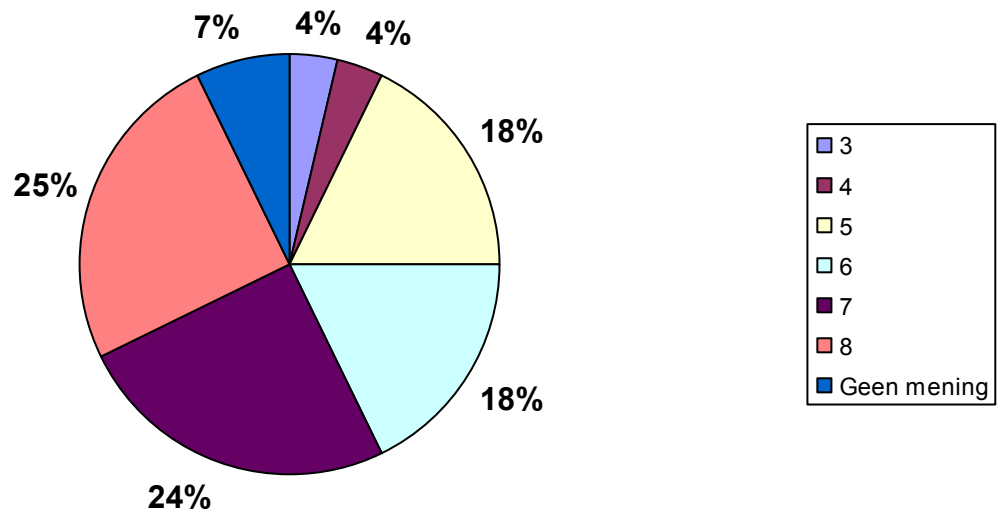
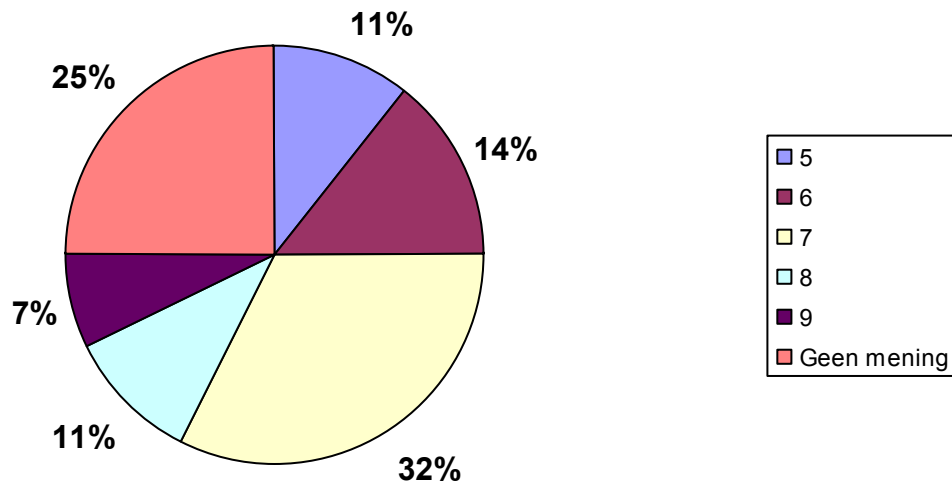
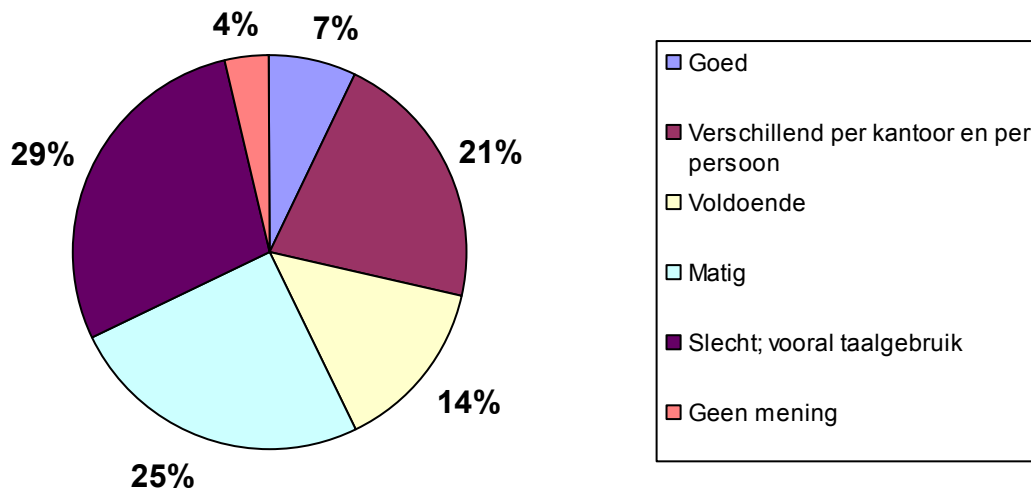


Diagram 12: De kwaliteit van de jaarbijeenkomst:



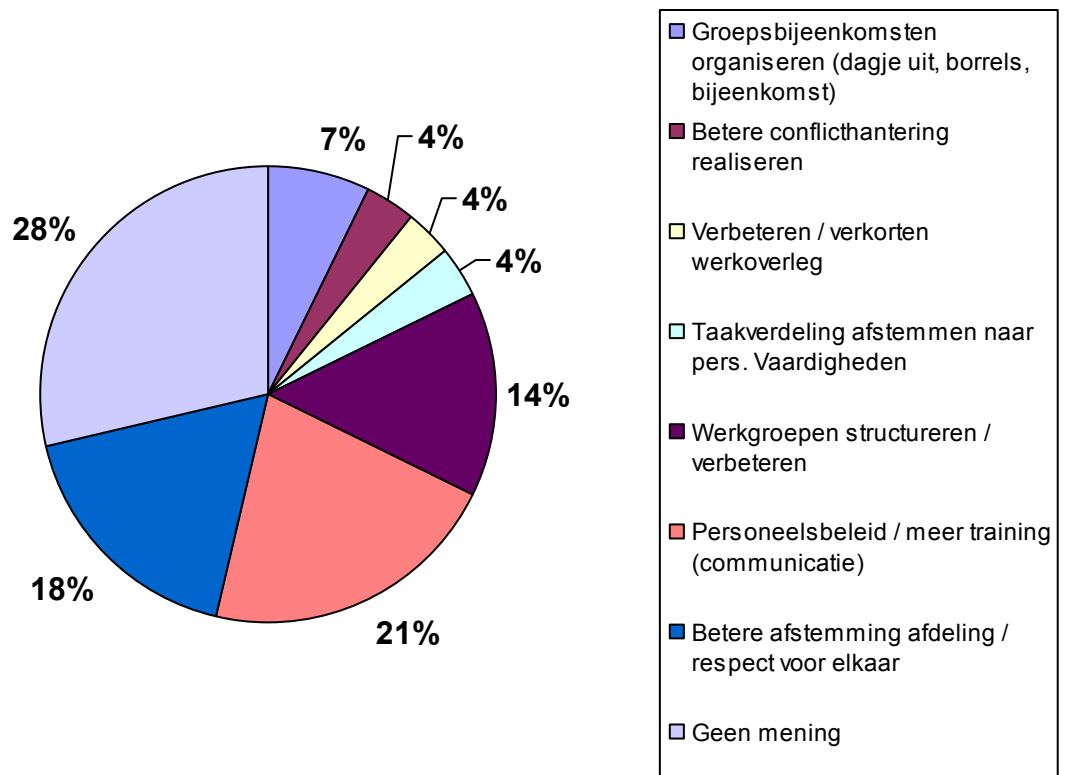
Het gemiddelde van de kwaliteit en frequentie van het werkoverleg wordt met een 5,5 gewaardeerd. Het gemiddelde cijfer van de nieuwsbrief (frequentie en kwaliteit) komt uit op een 6,4 met een voldoende voor de frequentie en een onvoldoende voor de kwaliteit, vooral taalfouten en eenzijdigheid worden als redenen aangegeven. De jaarlijkse bijeenkomst wordt het hoogst gewaardeerd met een 6,8. Het werkoverleg zal een formeler karakter moeten krijgen. Een heldere agenda met uitgewerkte agendapunten en stimulering van passieve vergaderleden zal de kwaliteit van het werkoverleg verbeteren. De nieuwsbrief heeft een impuls van de medewerkers nodig door bijvoorbeeld artikelen te plaatsen van medewerkers die actief zijn op ieder organisatieniveau. De nieuwsbrief zal middels de artikelen van verschillende organisatieniveaus op een breder draagvlak worden gesteund. Dit zal de betrokkenheid van de medewerkers vergroten.

Diagram 13: *Wat vind je van de persoonlijke vaardigheden van medewerkers (zoals beheersing van communicatie, conflicthantering, klantgerichtheid, probleemoplossing) binnen de organisatie? Motiveer je antwoord*



De persoonlijke vaardigheden van de medewerkers van de Pruijn & v/d Bergh Groep worden als beneden niveau en matig ervaren. Bijna 30% van de respondenten vindt dat de persoonlijke vaardigheden tekortschieten. De persoonlijke vaardigheden die tekort schieten zijn volgens de respondenten: communicatie, conflicthantering, klantgerichtheid, probleemoplossing en de taalvaardigheid van de medewerkers. De Pruijn & v/d Bergh Groep zal de persoonlijke vaardigheden kunnen verbeteren door medewerkers te stimuleren om een opleiding of vaardigheidstrainingen te volgen. Daarbij zal naast opleidingsniveau persoonlijke vaardigheden een rol moeten spelen bij functionering en beoordeling van medewerkers. Een competentieprogramma en interne trainingen kunnen worden ingezet als hulpmiddelen om de persoonlijke vaardigheden te verbeteren.

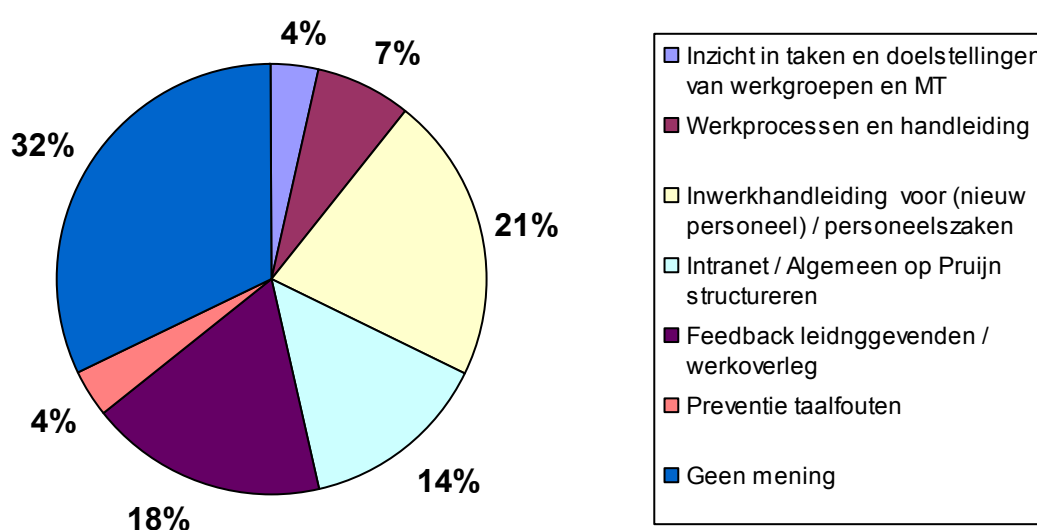
Diagram 14: *Heb je nog suggesties ter verbetering van interne communicatie binnen de Pruijn & v/d Bergh Groep? Denk hierbij aan activiteiten die de communicatie binnen de organisatie bevorderen.*



21% van de respondenten vindt dat de interne communicatie kan verbeteren door een beter personeelsbeleid te voeren en meer aandacht te geven aan interne communicatie. 18% van de respondenten vindt dat de diverse niveaus beter op elkaar moeten worden afgestemd. De antwoorden van de respondenten zijn gericht op een verbetering in de organisatiestructuur en persoonlijke vaardigheden van de medewerkers. Deze twee aspecten moeten waar mogelijk worden geïntegreerd in het beleid door competenties een actieve rol te laten spelen in de organisatiestructuur, bijvoorbeeld bij functiepromotie, functiewaardering en functiebeoordeling.

Paragraaf 6.7: Resultaten en conclusie informatieverzorging

Diagram 15: *Heb je nog suggesties ter verbetering van interne informatievoorziening binnen de Pruijn & v/d Bergh Groep? Denk hierbij aan informatie die benodigd is voor het goed uit kunnen voeren van de functie.*



21% van de respondenten pleit voor een inwerkprocedure. Daarnaast zal 18% van de respondenten meer feedback en feedforward willen ontvangen van de leidinggevende over de werkzaamheden. 14% van de respondenten pleit voor een eenvoudig bedrijfsintranet met actuele informatie en een gebruikersvriendelijke toegang. De resultaten uit het cirkeldiagram geven weer dat respondenten een duidelijke beschrijving van de interne organisatie zullen waarderen. Dit kan door een duidelijke en bondige beleidsdocumentatie te maken. De beleidsdocumentatie moet op een eenvoudige wijze worden gepresenteerd op het interne netwerk. Een intranet kan hierbij als ondersteuning dienen. Alle medewerkers kunnen via hyperlinks op het intranet de benodigde informatie opvragen.

Hoofdstuk 7: Analyse resultaten onderzoek

Nu de resultaten hierboven zijn gepubliceerd en zijn voorzien van een eenvoudige beschrijving zal ik in dit hoofdstuk de resultaten uit de schriftelijke enquête en de observatie analyseren met behulp van het theoretisch kader. In dit hoofdstuk zal ik de na de analyse van de resultaten per organisatieaspect conclusies trekken. Daar waar het theoretisch kader het toelaat, zal ik de conclusies nader beschrijven. De koppeling naar de theorie is gebaseerd op de resultaten uit het onderzoek.

Paragraaf 7.1: Toelichting statistieken

Allereerst zal ik beginnen de keuze voor de statistische verwerking toe te lichten:

- Gezien de kwalitatieve aard van het onderzoek heb ik gekozen voor het cirkeldiagram. Het cirkeldiagram is een visueel duidelijk diagram waar meerdere antwoordcategorieën duidelijk naar voren komen in verschillende grootte van de cirkel.
- Voor de statistische verwerking van de respons heb ik gebruik gemaakt van tabellen en het histogram. Deze diagrammen geven percentages en aantallen helder weer in vergelijking met een cirkeldiagram.

Hieronder zal ik de invloed op het onderzoek van de diverse kantoren en de redenen voor de opkomst van de kantoren nader beschrijven:

- De vestiging Rotterdam heeft absoluut³ de grootste invloed op de resultaten uit het onderzoek. De vestigingen Den Haag en Veenendaal hebben absoluut de minste invloed op de resultaten uit het onderzoek.
- De vestiging Den Haag heeft tevens relatief⁴ de minste invloed op de resultaten uit het onderzoek. De medewerkers hadden uiteenlopende redenen voor het niet op tijd invullen van de schriftelijke enquête. De vestiging Gouda heeft relatief de grootste invloed op de resultaten uit het onderzoek.

³ Absoluut: het grootste aantal respondenten in getal.

⁴ Relatief: het grootste aantal respondenten in percentage.

Paragraaf 7.2: Theorietoepassing op organisatiedoelstellingen

Allereerst komt uit het onderzoek naar voren dat 46% van de respondenten niet weet wat de organisatiedoelstellingen van de Pruijn & v/d Bergh Groep zijn. Hieruit maak ik op dat de organisatiedoelstellingen onvoldoende zijn gecommuniceerd naar de medewerkers. Als gevolg hiervan kan de interne organisatie niet optimaal functioneren. Met de SMART-theorie wordt beoordeeld of de organisatiedoelstellingen voldoen aan de factoren: Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch en Tijd. De SMART-theorie is besproken in het theoretisch kader.

S: De Pruijn & v/d Bergh Groep wil cliënten actief ondersteunen en ontlasten in het debiteurenbeheer. Onder debiteurenbeheer wordt verstaan: zorgdragen dat het debiteurensaldo bij de cliënt naar beneden gaat. Dit kan zowel intern middels uitbesteden van debiteurenportefeuilles en extern middels detachering van medewerkers van de Pruijn & v/d Bergh Groep.

M: Binnen de doelstelling moet een meetcriterium aanwezig zijn, bijvoorbeeld een landelijke dekking van 30% in 2010. Het aandeel in het segment incasso moet nader worden gedefinieerd middels een percentage. Bijvoorbeeld de Pruijn & v/d Bergh Groep dient een marktaandeel te creëren van 30% in het segment incasso. Vervolgens kan dit worden gemeten door middel van omzetgegevens van concurrenten, bijvoorbeeld gedeponeerde jaarrekeningen bij de Kamer van Koophandel en Fabrieken. Alvorens zal eerst een nul-meting uitgevoerd worden om te meten hoeveel marktaandeel de Pruijn & v/d Bergh Groep nu heeft.

A: Een doelstelling moet acceptabel zijn. Hiermee wordt de haalbaarheid van een doelstelling bedoeld. Bij de formulering van de doelstelling wordt gekeken naar werkprocedures, efficiëntie, uitbreidingsmogelijkheden, eigenschappen personeel, kennis bij personeel en management, financiële mogelijkheden en omgevingsfactoren. Vervolgens zal via een strategische planning worden bekeken met welke middelen de gewenste doelstelling behaald kan worden.

R: Binnen de doelstelling zal een actieplan moeten worden ingebouwd. Bijvoorbeeld hoe gaan we het marktaandeel van 30% bereiken. Dit moet worden gerealiseerd door de afdelingen en medewerkers daarop voor te bereiden, door middel van afstemming van afdelingen binnen de Pruijn & v/d Bergh Groep. Daarna zullen deelplannen worden gemaakt om de beoogde groepsdoelstelling te bereiken.

T: De tijd staat in de doelstellingen vermeld. De Pruijn & v/d Bergh Groep moet in 2005 marktleider zijn in het segment incasso en in 2010 zal mogelijk internationaal worden geopereerd. Het is dan noodzakelijk dat er een meerjarenplan komt. Hierin kunnen scenario's worden opgenomen hoe stapsgewijs aan de doelstellingen gewerkt kan worden. Afhankelijk van de nul-meting kan de tijdsperiode worden bijgesteld.

De doelstelling van de Pruijn & v/d Bergh Groep is onvoldoende meetbaar omdat geen meetcriterium zoals een percentage marktaandeel in de doelstelling aanwezig is. Als gevolg hiervan kan niet worden vastgesteld of de doelstelling acceptabel is en hoe het overige marktaandeel gerealiseerd kan worden. De doelstelling is wel voldoende specifiek en tijdsgericht.

Paragraaf 7.3: Theorietoepassing op organisatiestructuur

Het schriftelijke onderzoek laat zien dat 32% van de respondenten niet op de hoogte is van de bevoegdheden van de werkgroepen en managementteam. Voor de medewerker staat niet vast wie in welke situatie kan worden aangesproken binnen de organisatie en welke communicatieve bevoegdheden een betreffende functie heeft.

Het onderzoek laat tevens zien dat 35% van de respondenten de organisatiestructuur positief ervaart. De organisatiestructuur geeft echter geen helder beeld van de aanwezige kennis en vaardigheden bij de medewerkers. Contactpersonen per organisatieniveau kunnen hierbij een uitkomst bieden.

In de organisatiestructuur van de Pruijn & v/d Bergh Groep is in de werkgroepen gebruik gemaakt van horizontale taakspecialisatie door diverse werkgroepen in te stellen. In de lagere organisatieniveaus binnen de Pruijn & v/d Bergh Groep is ook verticale taakspecialisatie toegepast door verschillende organisatieniveaus te creëren. De Pruijn & v/d Bergh Groep is het best te vergelijken met een professionele bureaucratie met een functiegerichte structuur (F-groepering). Dit organisatie type kenmerkt zich door:

- Hoogopgeleide medewerkers
- Geringe mate van arbeidsdeling
- Grote mate van autonomie om zelf werkzaamheden vorm te geven
- Nauwelijks top-down communicatie;
- Kwaliteitsbewaking door standaardisatie.
- Beleid wordt bepaald in overleg tussen directie en specialisten.
- Horizontale communicatie beperkt zich tot coördinatie directe werkzaamheden.

Hieronder zullen de bovenstaande criteria van de professionele bureaucratie worden toegepast op de Pruijn & v/d Bergh Groep.

- Het primaire proces, de ambtelijke verrichtingen van de deurwaarders wordt op HBO-niveau uitgevoerd. De deurwaarders zijn dus hoogopgeleide medewerkers.
- De organisatiestructuur kent een groot aantal functies met brede werkzaamheden. Hierdoor kent de Pruijn & v/d Bergh Groep een geringe mate van arbeidsdeling. De arbeidsdeling wordt echter wel steeds meer toegepast. De functies zijn recentelijk beschreven en kennen een behoorlijke mate van autonomie om werkzaamheden vorm te geven.
- De communicatie vindt onregelmatig plaats en wordt vooral top-down gecommuniceerd.
- Standaardisatie is toegepast middels standaardbrieven en exploiten in de automatisering in te voeren. De mate van standaardiseren ontwikkelt zich sterk binnen de Pruijn & v/d Bergh Groep.
- Het beleid wordt grotendeels door de gerechtsdeurwaarders bepaald. Dit zijn de specialisten binnen het bedrijf en hebben een hoog aanzien binnen de organisatie.
- Alle communicatie vindt ad hoc plaats en heeft in bijna alle gevallen betrekking op directie operationele werkzaamheden.

Uit de organisatiecriteria komt naar voren dat vooral arbeidsdeling, communicatie, standaardisatie en beleidsbepaling verbeterpunten zijn binnen de interne organisatie.

Door verschillende niveaus binnen de organisatie te creëren worden de functie en bevoegdheden beter zichtbaar. Hieronder zullen de verschillende organisatieniveaus worden uitgewerkt.

- Het managementteam en werkgroepen werken op strategisch niveau.
- De gerechtsdeurwaarder, juristen, manager administratie & boekhouding, manager IT en manager sales & marketing werken op management niveau.
- De vestigingsmanagers werken op operationeel niveau.
- Alle andere medewerkers die niet in bovenstaande groepen of functies actief zijn werken op uitvoerend niveau. Tot deze functiecategorie behoren: juridische medewerkers (dossierbehandelaars), helpdeskmedewerkers, administratieve medewerkers, buitendienstmedewerkers, medewerkers marketing & sales (communicatie, kwaliteitsbeleid, marketing & sales) en callcentermedewerkers dienen op operationeel niveau te functioneren.

Op ieder organisatieniveau moeten beslissingen worden genomen in de organisatie:

Strategisch niveau: het managementteam zal beslissingen moeten nemen die betrekking hebben op de groepsdoelstellingen en beslissingen die gericht zijn op de interne en rechtskundige sector. Het managementteam stelt de doelen op groepsniveau vast, probeert nieuwe financiële markten te ontdekken, bekijkt of juridische producten en diensten efficiënt worden geproduceerd of worden geleverd. Het managementteam bepaalt tevens waaraan de juridische dienstverlening en debiteurenbeheer aan moet voldoen.

Management niveau: de werkgroepen zal tactische beslissingen moeten nemen. Tactische beslissingen hebben betrekking op brieven, telefoon en automatiseringsfaciliteiten die voor handen moeten zijn om de Pruijn & v/d Bergh Groep goed te laten functioneren. Daarnaast zijn adequate kennis en vaardigheden benodigd op juridisch gebied, IT-gebied, marketing & sales gebied en managementgebied. Daarnaast zijn de werkgroepen verantwoordelijk voor het sturen van deze vakgebieden.

Operationeel niveau: de gerechtsdeurwaarders en vestigingsmanagers moeten er voor zorg dragen dat debiteurenbeheer en ambtelijke handelingen zodanig worden uitgevoerd dat de vestigingsdoelstellingen worden bereikt met in achtneming van de daarbij geldende voorschriften, dit wil zeggen dat alles wordt uitgevoerd volgens het werkproces. De gerechtsdeurwaarders en vestigingsmanagers sturen de prestaties van uitvoerende medewerkers bij middels rapportages en afgehandelde dossiers.

Uitvoerend niveau: de uitvoerende medewerkers zullen worden optimaal geïnformeerd moeten worden over de afdelingsdoelen, dienen de juiste middelen zoals ter beschikking te hebben en over de juiste vaardigheden te beschikken om werkzaamheden op voldoende wijze te kunnen volbrengen. Binnen de Pruijn & v/d Bergh Groep zijn dit bijvoorbeeld: snelle respons op vraag aan werkgroepen, antwoord op juridische vragen, weinig computer en netwerkstoring en de juiste sturing en begeleiding van de vestigingsmanager.

Uit het model blijkt dat organisatiestructuur bijna geheel overeenkomt met een professionele bureaucratie. De organisatiestructuur is echter alleen ingedeeld in afdelingen. De taken en verantwoordelijkheden van een functie op organisatieniveau zijn onvoldoende beschreven en gecommuniceerd naar de medewerkers. Het bovenstaande model geeft een duidelijke beschrijving van ieder afdelingsniveau.

Paragraaf 7.4: Theorietoepassing op organisatiecultuur

Binnen de Pruijn & v/d Bergh Groep heerst een open en informele sfeer. 63% van de respondenten geeft aan problemen met de directe leidinggevende te bespreken. Het personeel gedraagt zich collegiaal en is tevreden over de stijl van leidinggeven.

39% van de respondenten hebben een verschillende perceptie van de organisatiecultuur. De medewerkers vinden dat er een combinatie is van een taakcultuur en personencultuur. De organisatiecultuur zal ik nu meten aan de hand van het volgende model van het theoretisch kader:

- Symbolen
 - taalgebruik informeel
 - humor sterk aanwezig
 - kleding vrijetijdskleding, sales & marketing: zakelijk
 - attributen geen specifieke attributen aanwezig
 - logo betrouwbare uitstraling (Vrouwe Justitia)
 - huisstijl in ontwikkeling (intern: matig, extern: goed)
 - interieur huiselijk
- Helden
 - De algemeen directeur is de “held” binnen de organisatie
- Rituelen
 - begroeten informeel en is sterk aanwezig
 - pauzetijden flexibel, vaak tussen 13.00 en 14.00 uur.
 - vergadercultuur onregelmatig, wegens drukte en tijdgebrek
 - bijeenkomsten regelmatig, jaarlijks uitje, borrels en kerstdiner
 - overwerk komt vaak voor, wegens drukte
 - communicatiegedrag is onvoldoende, moet worden verbeterd.
- Waarden
 - Groeien met de Pruijn & v/d Bergh Groep en landelijke dekking realiseren middels kleine kantoren met het doel erkenning en naamsbekendheid te verwerven

Het model laat zien dat de Pruijn & v/d Bergh Groep een flexibele, open en informele organisatiecultuur heeft. Een open en informele organisatiecultuur leidt tot minimalisering van regels en procedures. Hierdoor is de organisatiecultuur van de Pruijn & v/d Bergh Groep verslapt. De organisatiecultuur zal de organisatiedoelstellingen moeten dragen. De vergadercultuur, bijeenkomsten en communicatiegedrag zullen moeten worden aangescherpt om de beoogde organisatiedoelstelling te behalen. Het managementteam en de werkgroepen zullen lagere organisatieniveaus moeten overtuigen van de noodzaak tot verandering in de organisatiecultuur. Indien de verandering in de organisatiecultuur niet kan worden gerealiseerd moet de organisatiedoelstelling worden aangepast.

Paragraaf 7.5: Theorietoepassing op leiderschapstijl

Binnen de Pruijn & v/d Bergh Groep wordt verdeeld gereageerd op de vraag of een vorm van stress wordt ervaren. 33% van de respondenten geeft aan werkzaamheden te verrichten onder een hoge werkdruk. De medewerkers vinden echter dat er geen sprake is van stress. Een goede arbeidsverdeling in de organisatiestructuur zal de werkdruk verlagen.

De stijl van leidinggeven wordt bij 39% van de respondenten verschillend ervaren. De respondenten vinden dat taakgericht leidinggeven dominant aanwezig is dan relatiegericht leidinggeven. Binnen de Pruijn & v/d Bergh Groep wordt niet gestreefd naar een gestandaardiseerde leiderschapstijl, maar naar een situatieafhankelijke leiderschapstijl.

Onder leidinggeven worden drie aspecten verstaan. Met behulp van de resultaten uit het onderzoek en het volgende model kan de leiderschapstijl binnen de Pruijn & v/d Bergh Groep worden beoordeeld:

Onder leidinggeven worden eigenlijke drie aspecten verstaan:

- **Beleidsvorming:** minimaal, de beleidsdocumentatie staat ongestructureerd op de netwerkschijf van de Pruijn & v/d Bergh Groep. Dit komt mede door de organisatiecultuur.
- **Structurering:** matig, de medewerkers zijn op de hoogte van hun functie. Echter, de doelen op afdelingsniveau, werkgroepen en management zijn onduidelijk geformuleerd. Dit komt mede door de organisatiestructuur.
- **Dagelijkse leiding:**
 - Informeren: matig, de medewerkers worden te weinig of te laat geïnformeerd.
 - Motiveren: voldoende, de medewerkers worden taakgericht gemotiveerd.
 - Steunen: voldoende, de medewerkers worden relatiegericht ondersteund.
 - Afstemmen: matig, de medewerkers per afdeling weten te weinig over procedures van afdelingen binnen de organisatie.
 - Controleren: voldoende, de vestigingsmanager controleren op het aantal afgehandelde dossiers en financiële cijfers.
 - Bijsturen: matig, door operationele drukte wordt er te weinig bijgestuurd.

Het model laat zien dat de leidinggevenden weinig aandacht besteden aan informeren, afstemmen en bijsturen van de medewerkers. Hierdoor krijgen de medewerkers de indruk dat ze niet worden betrokken bij de beslissingen van de Pruijn & v/d Bergh Groep. Omdat medewerkers zich niet betrokken voelen, zal dit resulteren in passief gedrag om een bijdrage te leveren aan de bedrijfsvoering. De leidinggevenden moeten medewerkers actief betrekken met het organisatiebeleid. Hierdoor zal het beleid op een breed vlak worden gedragen. Dit zal een positieve uitwerking hebben op de betrokkenheid van de medewerkers.

Paragraaf 7.6: Theorietoepassing op communicatie

Recentelijk zijn binnen de organisatie diverse werkgroepen geïnstalleerd en een 4-koppig managementteam. Uit de schriftelijke enquête komt naar voren dat de respondenten een beroep op een werkgroep doen met wisselend succes. 25% van de respondenten vindt dat het antwoord lang op zich laat wachten terwijl een werkgroep volgens de respondenten de taak heeft om vragen snel te beantwoorden.

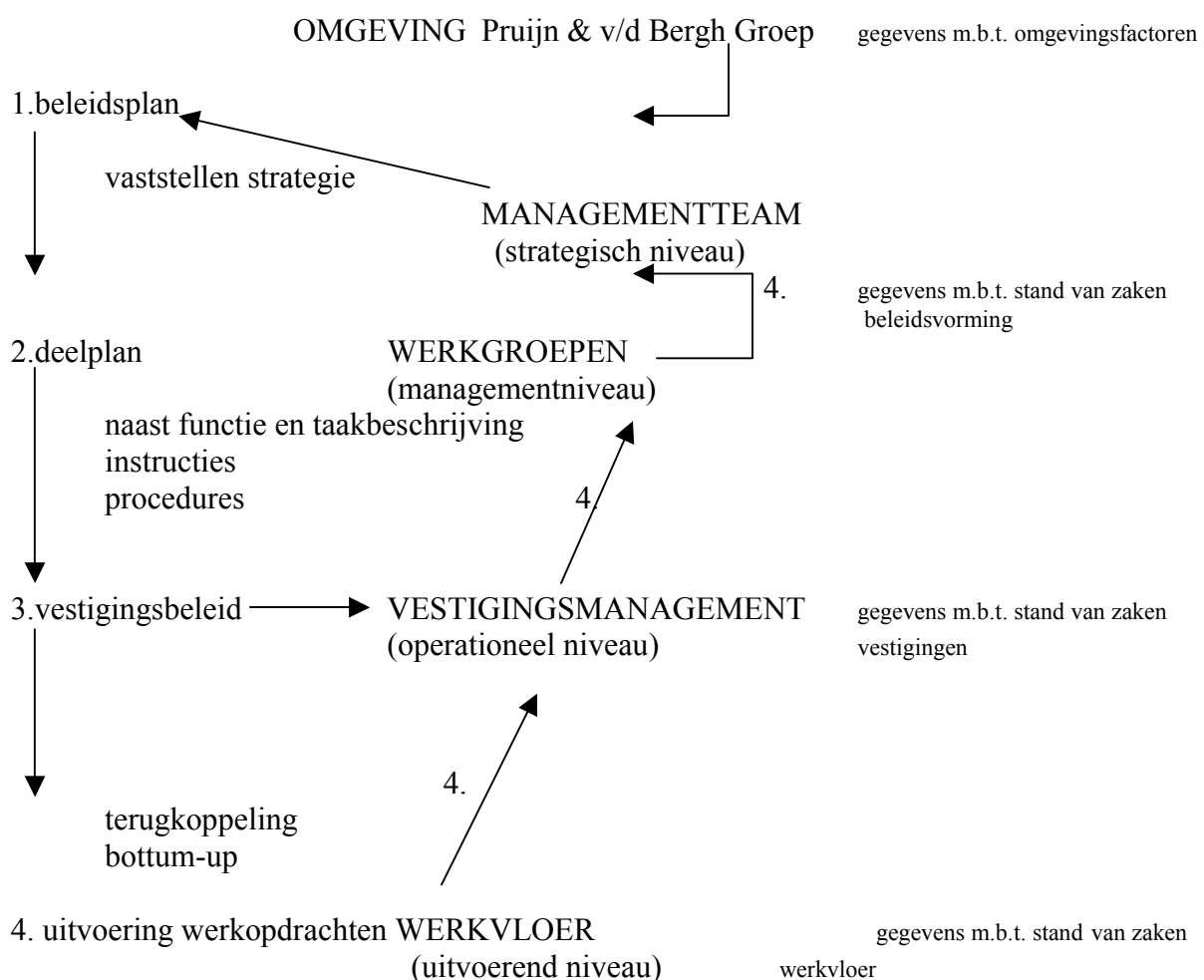
De resultaten geven weer dat het werkoverleg voor verbetering is aanmerking komt. Aan de hand van het volgende model uit het theoretisch kader zal een eerste stap worden gemaakt het werkoverleg binnen de werkgroepen en de vestigingen te structureren. Het zwarte bolletje heeft een groepsgerichte bijdrage weer. Het witte bolletje geeft een taakgerichte bijdrage weer:

- De medewerkers geven per afdeling of werkgroep aan welke zaken er tijdens het overleg besproken moeten worden. De zaken worden vervolgens geordend op onderwerp.
 - Medewerkers uit lagere organisatieniveaus stimuleren om hun gevoelens en wensen in te brengen.
- De vestigingsmanager of voorzitter van een werkgroep moet eerst vaststellen wat het doel van de bespreking is, welke informatie beschikbaar is en welke informatie nodig is.
 - Medewerkers moeten aangeven welke problemen er binnen de groep leven.
- De vestigingsmanager of voorzitter van de werkgroep moet nagaan welke probleemopvattingen er bij de medewerkers leven. De vestigingsmanager of voorzitter van de werkgroep maakt de omschrijving van het probleem.
 - De vestigingsmanager of voorzitter van de werkgroep moet bekijken of er sprake is van herhaling van standpunten of conflicten tussen partijen.
- De vestigingsmanager of voorzitter van de werkgroep moet de medewerkers aanmoedigen om tot oplossingsrichtingen te komen.
 - De medewerkers kunnen de voorzitter van een werkgroep of vestigingsmanager voorzien van feedback op het overleg
- De vestigingsmanager of voorzitter van de werkgroep bekijkt de criteria voor de oplossingen en werkt een oplossing uit.
- De vestigingsmanager of voorzitter van de werkgroep communiceert naar de medewerkers welke oplossing in aanmerking komt voor het probleem op te lossen.
- De vestigingsmanager of voorzitter van de werkgroep communiceert naar de medewerkers welke oplossing wordt gebruikt.
- De vestigingsmanager of voorzitter van de werkgroep moet de vergadering overzichtelijk en doelgericht houden.

Met het bovenstaande model zal het werkoverleg een formeler karakter krijgen. De huidige vergaderingen zijn ad hoc en informeel. Samen met de informele organisatiecultuur zullen de organisatiedoelstellingen door te veel informaliteit in gevaar kunnen komen. De noodzaak tot veranderen komt omdat de organisatie zich verder zal professionaliseren en verder wil groeien. Hierbij is een formeler karakter van het werkoverleg noodzakelijk. Een formeler overleg zal tevens resulteren in een efficiëntere tijdsbesteding en een korte responstijd van de werkgroepen.

Paragraaf 7.7: Theorietoepassing op informatieverzorging

De respondenten geven aan dat de informatieverzorging binnen de Pruijn & v/d Bergh Groep niet op tijd en optimaal functioneert. Duidelijke aanwijzingen hierop zijn de antwoorden op de vragen over de organisatiedoelstellingen (vraag 1) en informatieverzorging (vraag 4, 11 en 13). Als de organisatiedoelstellingen niet duidelijk binnen de Pruijn & v/d Bergh Groep zijn gecommuniceerd zullen de afdelingen doelstellingen formuleren die afwijken van de organisatiedoelstellingen. Dit resulteert in onduidelijke informatieverzorging en onduidelijkheden bij de medewerkers. Voorbeelden hiervan zijn: geen heldere informatie over de functies van de werkgroepen en het managementteam, een laat antwoord op een verzoek aan een werkgroep en onduidelijke werkprocessen. Het volgende model uit het theoretisch kader geeft weer hoe de Pruijn & v/d Bergh Groep efficiënt top-down en bottum-up geïnformeerd kan worden.



Nu het theoretisch informatiemodel is toegepast op de Pruijn & v/d Bergh Groep kan het model worden ingevuld voor de verschillende organisatieniveaus:

Strategisch niveau: Het managementteam moet een beleidsplan maken voor de informatieverzorging van de Pruijn & v/d Bergh Groep. Voor het opstellen van een beleidsplan zijn gegevens van de interne organisatie en van de Pruijn & v/d Bergh Groep nodig. Het managementteam zal informatie uit de omgeving en interne informatie moeten genereren. Zonder informatie uit de omgeving of de interne informatie kan het managementteam geen beleidsplan opstellen voor de informatieverzorging.

Management niveau: De werkgroepen moeten via de directie worden geïnformeerd wat er van haar wordt verwacht en op welke wijze zij de informatie moet communiceren. Evenzeer moet zij door het managementteam in kennis worden gesteld van het beleidsplan en de genomen beslissingen op strategisch niveau. De werkgroepen kunnen op basis van strategische beslissingen het beleid per werkgroep afstemmen. De werkgroepen kunnen middels informatie van directie en het managementteam het operationeel niveau van instructies, procedures en beleidsadviezen voorzien.

Operationeel niveau: Ook de gerechtsdeurwaarders en vestigingsmanagers moeten door de werkgroepen worden geïnformeerd over de werkzaamheden die zij hebben te verrichten en de wijze waarop zij doelmatig kunnen worden uitgevoerd op de betreffende vestiging. De gerechtsdeurwaarders en vestigingsmanagers moeten het nieuwe of veranderde beleid van de werkgroepen integreren in het vestigingsbeleid.

Uitvoerend niveau: De uitvoerende medewerkers moeten worden geïnformeerd in hoeverre de resultaten overeenstemmen met de strategische doelen. Deze informatie is weer de basis om correcties in de uitvoering aan te brengen of om het gestelde doel te herzien. Ook in deze fase is communicatie onmisbaar. Deze terugkoppeling op de werkgroepen wordt geïnitieerd door de vestigingsmanagers en gerechtsdeurwaarders. De terugkoppeling op de vestigingsmanagers en deurwaarders wordt geïnitieerd door de werkvloer.

Binnen de Pruijn & v/d Bergh Groep worden de medewerkers te weinig geïnformeerd over het beleidsveranderingen, procesveranderingen en operationele veranderingen. Het bovenstaande model beoogt zowel top-down informatieverzorging en bottom-up informatieverzorging. Daarnaast speelt feedback een belangrijke rol. De feedback vindt bottom-up plaats via feedbackkanalen. Op deze wijze wordt een complete informatieverzorging gecreëerd die tevens een goede invloed zal hebben op de communicatie van medewerkers onderling.

Hoofdstuk 8: Aanbevelingen interne organisatie

Op basis van de analyse in het voorgaande hoofdstuk zal ik in dit hoofdstuk aandacht besteden aan de aanbevelingen en uitwerkingen ter verbetering van de interne organisatie van de Pruijn & v/d Bergh Groep.

- De werkgroepen en het managementteam moeten afdelingsdoelstellingen opstellen. De afdelingsdoelstelling moet worden afgeleid van de groepsdoelstellingen van de Pruijn & v/d Bergh Groep. De doelstellingen moeten tevens voldoen aan de SMART-criteria. Ieder lid van een werkgroep en het managementteam dient te functioneren volgens de aanwezige kennis en vaardigheden en dient tevens taken en verantwoordelijkheden te krijgen. Dit moet in het werkgroepbeleid worden vastgelegd.
- De organisatiedoelen, het organisatiebeleid, de manier van werken en de contactpersonen moeten op ieder organisatieniveau helder worden beschreven. Hierdoor worden taken en bevoegdheden, procedures en functies duidelijker binnen de organisatiestructuur van de Pruijn & v/d Bergh Groep.
- Een organisatiecode kan een aantal misverstanden uit de organisatie helpen. De organisatiecode kan omvatten: interactie tussen personen, taalgebruik, normen en waarden, leiderschapstijl en beleidsvorming binnen de vestiging. Het managementteam en de medewerkers kunnen hiervoor richtlijnen aangeven.
- De leidinggevendenden zullen in overleg met het managementteam de stijl van leidinggeven moeten aanpassen aan de situaties en resultaten in de organisatie. De leiderschapstijl moet daarnaast overeenkomen met de Kritische Succes Factoren: flexibiliteit en innovativiteit.
- De communicatie moet aandacht krijgen in de interne nieuwsbrief en in een competentieprogramma. Via de interne nieuwsbrief en functiegerichte competenties zal communicatie binnen de organisatiecultuur worden gestimuleerd.
- Het werkoverleg op ieder organisatieniveau moet gestructureerd worden met een formeler werkoverleg. De notulen dienen volgens een standaard te worden gepresenteerd, wat de communicatie zal activeren. Een actielijst moet deel uitmaken van de notulen om de medewerkers te laten zien wat er aan een betreffend agendapunt is gedaan en of actie is ondernomen.
- Tussen de afdelingen en werkgroep dient meer horizontale communicatie plaats te vinden. Dit houdt in dat in iedere werkgroep en in het managementteam een vertegenwoordiger moet worden aangewezen die communicatie met andere werkgroepen onderhoudt. De directie kan dit realiseren door groepsoverstijgende doelen te stellen, waarbij de werkgroepen gedwongen worden met elkaar te communiceren.
- De medewerkers op lagere niveaus moeten meer top-down informatie van het managementteam en werkgroepen ontvangen. De informatie omvat taakinformatie en beleidsinformatie en kan via een werkoverleg of beleidsdocument worden overgebracht. Een intranet kan hierbij als ondersteuning dienen.
- De medewerkers moeten gestimuleerd worden tot bottom-up communicatie. Dit kan worden gerealiseerd door een personeelsvertegenwoordiging in te stellen. De medewerkers kunnen tijdens bijeenkomsten zelf oplossingsrichtingen aangeven.
- Het management moet vanuit de strategische doelen op alle organisatieniveaus de medewerkers informeren, motiveren, steunen, afstemmen, controleren en bijsturen om een goede interne organisatie te realiseren.

Hoofdstuk 9: Terugkoppeling naar doel- en probleemstelling

In dit laatste hoofdstuk zullen de resultaten en uitwerkingen van de hoofdstukken uit de scriptie worden teruggekoppeld naar de doel- en probleemstelling. Middels de terugkoppeling zullen de subvragen en probleemstelling worden beantwoord.

Subvraag 1: Welke problemen in de interne organisatie komen in de audit naar voren?

De resultaten uit de schriftelijke enquête en observatie geven weer dat onderstaande punten onvoldoende aandacht krijgen binnen de Pruijn & v/d Bergh Groep:

- Medewerkers worden onvoldoende geïnformeerd over de organisatiedoelstellingen.
- Medewerkers zijn onvoldoende met de functie en bevoegdheden van het managementteam.
- Medewerkers hebben geen helder beeld van de organisatiestructuur zonder contactpersonen.
- Medewerkers zijn niet tevreden over de persoonlijke vaardigheden zoals werkoverleg.
- Medewerkers zijn niet tevreden over de informatieverzorging

De resultaten uit de schriftelijke enquête en observatie geven weer dat de medewerkers onderstaande punten positief ervaren:

- Medewerkers voelen zich prettig in de huidige organisatiecultuur.
- Medewerkers zijn tevreden over de interne communicatiemedia.
- Medewerkers zijn tevreden over de relatie met hun leidinggevende.
- Medewerkers zijn gematigd tevreden over de stijl van leidinggeven.

Subvraag 2: Welk beeld hebben de respondenten van de huidige interne organisatie?

- De organisatieaspecten organisatiestructuur, communicatieve vaardigheden en informatieverzorging zien de medewerkers als problemen binnen de interne organisatie. Omdat deze aspecten tot het brede begrip interne organisatie horen en de opdrachtgever niet precies kon aangegeven wat het probleem was heb ik besloten de interne organisatie te observeren en de organisatie-theorie te bestuderen. Na de bestudering van de theorie en de observatie van de medewerkers heb ik ervoor gekozen om ieder intern organisatiegebied als onderdeel van de interne organisatie te ondervragen middels een schriftelijke enquête. Deze keuze heb ik gemaakt omdat uit de observatie naar voren kwam dat het probleem van de opdrachtgever zich concentreerde op verschillende organisatieaspecten binnen de interne organisatie. Vervolgens heb ik zes organisatieaspecten voor de interne organisatie opgesteld: organisatiedoelstellingen, organisatiestructuur, organisatiecultuur, leiderschapstijl, persoonlijke vaardigheden en informatieverzorging. Deze organisatieaspecten dienen als indicatoren om de interne organisatie van de Pruijn & v/d Bergh Groep te meten.

Subvraag 3: Hoe kan de interne organisatie geschikt worden gemaakt middels verbeteringen?

- In het hoofdstuk acht heb ik de aanbevelingen ter verbetering van de interne organisatie vermeld en besproken. Na de bespreking van de aanbevelingen met de bedrijfsmentor en de afstudeerbegeleider zal de noodzaak tot verbeteren bij de medewerkers gerealiseerd moeten worden. Om de verbeteringen te realiseren stel ik voor om per organisatieniveau de veranderingen binnen de interne organisatie in te voeren. Hieronder zal ik een voorbeeld hiervan geven:
- De directie overtuigt het managementteam van de noodzaak tot verandering.
- Het managementteam zal samen met de directie de aanbevelingen moeten communiceren naar de afdelingen en werkgroepen.
- De werkgroepen zullen de aanbevelingen moeten “vertalen” naar de werkgroepdoelstellingen. De werkgroepen moeten de aanbevelingen vertalen naar beleid en moeten het beleid communiceren naar de vestigingsmanagers op locatie. De vestigingsmanagers kunnen de wijzigingen per werkgroep bekijken en beleidswijzigingen of adviezen ter verbetering in de vestiging implementeren.
- De vestigingsmanager zal de beleidswijzigingen of werkprocedures doorcommuniceren naar de werkvloer. De teams op de werkvloer kunnen dan bekijken hoe zij de wijzigingen gaan invoeren en kunnen daarbij hulp inroepen van de vestigingsmanager.

Probleemstelling: In hoeverre is de huidige interne organisatie geschikt voor de Pruijn & v/d Bergh Groep?

- De resultaten van de subvragen geven weer dat de interne organisatie van de Pruijn & v/d Bergh Groep niet is geschikt voor de huidige bedrijfsvoering. 4 van de 6 aspecten komen onvoldoende uit de audit. Deze aspecten zijn organisatiedoelstellingen, organisatiestructuur, communicatieve vaardigheden en informatieverzorging. 2 van 6 aspecten komen voldoende uit de audit. Dit zijn de organisatiecultuur en de stijl van leidinggeven. Hieruit concludeer ik dat de interne organisatie op het moment van de audit niet op voldoende niveau is.

Doelstelling: Het schrijven van een adviesrapport ter verbetering van de interne organisatie binnen de Pruijn & v/d Bergh Groep met het doel de betrokkenheid te binnen de Pruijn & v/d Bergh Groep te verbeteren

- De aanbevelingen van het rapport geven weer dat de Pruijn & v/d Bergh Groep op veel organisatieaspecten kan worden verbeterd. Bij het opstellen van de aanbevelingen heb getracht de betrokkenheid van de medewerker van de Pruijn & v/d Bergh Groep voorop te zetten, bijvoorbeeld door op ieder organisatieniveau doelstellingen op te stellen, contactpersonen aan te wijzen, gestructureerd werkoverleg te realiseren en communicatie tussen afdelingen te creëren.

Samenvatting

In deze scriptie staat de interne organisatie van de Pruijn & v/d Bergh Groep centraal. De interne organisatie bestaat uit de volgende organisatieaspecten: organisatiedoelstellingen, organisatiestructuur, organisatiecultuur, leiderschapsstijl, persoonlijke vaardigheden en informatieverzorging.

Gedurende de stage heb ik oriënterende interviews afgenomen onder de medewerkers van de Pruijn & v/d Bergh Groep. Uit de oriënterende interviews kwamen diverse problemen in interne organisatieaspecten naar voren zoals een onbekende doelstelling, onduidelijke organisatiestructuur, informele organisatiecultuur, slechte communicatie en trage informatieverzorging. Nadat ik de oriënterende interviews heb afgenomen, heb ik aan de hand van relevante organisatie-theorieën een theoretisch kader gemaakt.

In het theoretisch kader wordt ieder organisatieaspect uitgebreid beschreven en geïllustreerd met een relevant model uit de theorie om het organisatieaspect te visualiseren. Het relevante model of theorie dient als hulpmiddel om onvolkomenheden in de organisatieaspecten vast te stellen.

Omdat de aanmerkingen van de medewerkers niet specifiek waren gericht op een organisatieaspect, maar op verschillende organisatieaspecten, heb ik besloten een survey-onderzoek op te zetten onder de gehele populatie. Omdat ik de beschikking had over een administratief kader, kon ik alle medewerkers als onderzoekseenheden gebruiken. Binnen de Pruijn & v/d Bergh Groep was niet genoeg informatie beschikbaar om het survey-onderzoek uit te voeren.

Om het survey-onderzoek uit te voeren heb ik eerst gekozen voor ongestructureerde informatieverzameling middels observatie. Door het onderzoeksinstrument observatie toe te passen wordt een eerste indruk verkregen van de mogelijke informatie en onvolkomenheden in de organisatieaspecten. Naar aanleiding van de resultaten uit de observatie heb ik gestructureerd informatie over de interne organisatie verzameld middels een schriftelijke enquête. De schriftelijke enquête is naar alle medewerkers van de Pruijn & v/d Bergh Groep verstuurd.

De resultaten van de schriftelijke enquête zijn uitgewerkt met behulp van cirkeldiagrammen. Onder de cirkeldiagrammen zijn resultaten en aanbevelingen per organisatieaspect vermeld. De resultaten van de observatie en de schriftelijke enquête heb ik gebruikt om de resultaten te analyseren.

In de analyse heb ik een koppeling aangebracht tussen de resultaten en het theoretisch kader. De organisatieaspecten zijn middels theorieën en modellen uitgelegd en toegepast op de onvolkomenheden binnen de interne organisatie van de Pruijn & v/d Bergh Groep.

Op basis hiervan heb ik conclusies getrokken en aanbevelingen gegeven ten behoeve van de interne organisatie. Tenslotte heb ik in het laatste hoofdstuk een terugkoppeling gemaakt naar de doel- en probleemstelling. Op de volgende bladzijde volgen de belangrijkste conclusies en aanbevelingen van het onderzoek.

De organisatiedoelstelling is niet meetbaar, acceptabel en realistisch opgesteld met de huidige beschikbare informatie binnen de Pruijn & v/d Bergh Groep. De doelstelling is echter wel specifiek en tijdsgericht. Uit de resultaten is tevens gebleken dat de organisatiedoelstelling niet voldoende bekend is bij de medewerkers. Hierdoor, hebben de afdelingen verschillende doelstellingen opgesteld. Door de verschillende afdelingsdoelstellingen versnippert de organisatiedoelstelling. De organisatiedoelstelling is opnieuw geanalyseerd met behulp van de SMART-criteria en moet vervolgens worden vertaald naar afdelingsdoelstellingen. Tenslotte moet de organisatiedoelstelling en afdelingsdoelstellingen per organisatie-niveau bekend worden gemaakt middels een tijdige informatieverzorging.

De organisatiestructuur kenmerkt zich als een professionele bureaucratie. De taken en verantwoordelijkheden van functies en bedrijfsorganen zijn echter onduidelijk bij de medewerkers. De organisatiestructuur kenmerkt zich als een F-groepering, waarbij deskundigheden bij elkaar worden geplaatst. Binnen de organisatiestructuur van de Pruijn & v/d Bergh Groep zijn 4 organisatie-niveaus te onderscheiden, namelijk strategisch-, management-, operationeel- en uitvoerend niveau. Middels een theoretisch model is per organisatie-niveau globaal aangegeven wat de taken en verantwoordelijkheden zijn. De taken en bevoegdheden per functie kunnen aan de hand van de organisatie-niveaus worden opgesteld. Tenslotte kunnen deze taken en bevoegdheden aan de medewerkers van het organisatie-niveau bekend worden gemaakt via korte en volledige beleidsdocumentatie.

De organisatiecultuur is open en informeel en te karakteriseren als een taakcultuur. De medewerkers ervaren dit als prettig. Voor de organisatiedoelstellingen kan de informele organisatiecultuur een gevaar opleveren, omdat de informele organisatiecultuur de beleidsvorming minimaliseert. Om de huidige organisatiedoelstellingen te bereiken moeten de medewerkers worden overtuigd van de noodzaak tot verandering. Indien deze verandering niet kan worden gerealiseerd moet de organisatiedoelstelling worden bijgesteld door het managementteam en de directie.

De stijl van leidinggeven wordt verschillend ervaren door de respondenten. De relatiegebonden stijl van leidinggeven overheerst over de taakgerichte stijl van leidinggeven. Veel medewerkers bespreken problemen met de leidinggevende, maar de medewerkers ervaren tevens een hoge werkdruk. Afhankelijk van de resultaten en organisatiecultuur per vestiging moeten de leidinggevendenden de situatie leidend maken ten opzichte van de stijl van leidinggeven. Hierbij kan situationeel leiderschap worden toegepast. Bijvoorbeeld bij voorlopen op de doelstellingen kan relatiegericht leidinggeven worden toegepast en bij achterstand op de doelstellingen kan taakgericht leidinggeven worden toegepast.

De persoonlijke vaardigheden van de medewerkers worden als onvoldoende ervaren. Interne trainingen en competentiegericht werken kunnen verbeteringen aanbrengen in de persoonlijke vaardigheden van de medewerkers. Daarnaast zullen persoonlijke vaardigheden een rol kunnen spelen in de organisatiestructuur middels competentiegerichte functies, beoordelingen en functioneringsgesprekken.

De informatieverzorging wordt als passief en niet tijdig ervaren. Veranderingen worden laat en via verschillende kanalen doorgegeven. Middels een model uit de bestuurlijke informatievoorziening kan per organisatie-niveau worden vastgesteld welke organisatie-niveau een verandering doorcommuniceert naar een ander organisatie-niveau. Standaardisatie, een intranet en helder beschreven werkprocessen kunnen daarbij een ondersteuning bieden.

Literatuurlijst

- Alblas, G., Wijsman, E. (1998), *Gedrag in organisaties*. Groningen: Wolters- Noordhoff.
- Baarda, D.B., Goede, M.P.M. de (2001), *Basisboek methoden en technieken*. Groningen: Stenfert Kroese, Wolters-Noordhoff.
- Vos, M.F., Schoemaker, H. (2002), *Geïntegreerde communicatie*. Utrecht: Lemma BV.
- Michels, W.J. (2002), *Communicatie handboek*. Groningen: Wolters-Noordhoff.
- Groenendijk, J.N.A., Hazekamp, G.A.Th, Mastebroek, J. (1997), *Public relations, beleid, organisatie en uitvoering*. Alphen aan den Rijn / Diegem: Samson Bedrijfsinformatie.
- Keuning, D. (2000), *Grondslagen van het management*. Houten: Educatieve Partners Nederland BV.
- Jans, E.O.J. (2001), *Grondslagen van de administratieve organisatie, deel A en B*. Groningen: Stenfert Kroese, Wolters-Noordhoff.
- Schermer, K., Wijn, M. (1999), *Vergaderen en Onderhandelen*. Houten / Diegem: Bohn Stafleu Van Loghum.
- Vilsteren, P. van (1997), *Rapporteren de basis*. Groningen: Wolters-Noordhoff.
- Kempen, P.M., Keizer, J.A. (2000), *Advieskunde voor praktijkstages*. Groningen: Wolters-Noordhoff.

Bijlage I: Audit interne organisatie

Geachte medewerker van de Pruijn & v/d Bergh Groep,

Middels deze enquête wil ik inzicht verkrijgen in de interne communicatie binnen de Pruijn & v/d Bergh Groep. Uit observatie en meningen van medewerkers is gebleken dat de interne communicatie voor verbetering vatbaar is. Aangezien interne communicatie niet los kan worden gezien van de organisatiedoelstellingen, organisatiestructuur, organisatiecultuur en het menselijke gedrag binnen de organisatie, beoog ik met deze enquête meer zicht te krijgen op de probleemsituatie en complexiteit van het probleem. Het is van belang dat de enquête naar waarheid wordt ingevuld. Ik zal zorgvuldig met de gegeven informatie omgaan. Gezien het verslechterde imago van de enquête, vaak vanwege de lange tijdsduur, heb ik ernaar gestreefd de enquête kort te houden. De enquête bestaat uit 13 vragen. De laatste vraag is open. De enquête zal maximaal 5-15 minuten duren. Gelieve de enquête volledig invullen en zo spoedig mogelijk, **voor vrijdag 4 juni 2004**, mailen naar e.ijspelder@pruijn.nl.

Vraag 1: Zijn de organisatiedoelstellingen van de Pruijn & v/d Bergh Groep bij jou bekend? Zo ja, kun je de organisatiedoelstellingen beschrijven?

Recentelijk is de organisatiestructuur van de Pruijn & v/d Bergh Groep veranderd en heeft meer vorm gekregen door installatie van diverse werkgroepen (vestigingsmanagers, IT, marketing & sales, deurwaarders, juristerij) en het managementteam.

Vraag 2: Zijn de functies en bevoegdheden van werkgroepen en managementteam bij jou bekend? Zo ja, kun je ze noemen?

Vraag 3: Heb je wel eens een probleem voorgelegd of gecommuniceerd aan een werkgroep of managementteam Zo ja, wat was het resultaat?

Vraag 4: Wat is volgens jou het effect van de werkgroepen, het managementteam en de vernieuwde organisatiestructuur? Motiveer je antwoord

Vraag 5: Uit gesprekken en observatie blijkt dat de organisatiecultuur binnen de Pruijn & v/d Bergh Groep zeer open en informeel is. Heb je een prettige relatie met directe collega's en kun je problemen / conflicten met leidinggevenden bespreken? Motiveer je antwoord

Vraag 6: Welke organisatiecultuur komt het meest overeen met de organisatiecultuur van de Pruijn & v/d Bergh Groep?

- A: machtscultuur (een organisatie met een sterke leidersfiguur)
- B: rollencultuur (een organisatie met veel regels, afspraken, procedures en hiërarchie)
- C: taakcultuur (een organisatie waarin de taakgerichtheid en deskundigheid wordt benadrukt)
- D: personencultuur (een organisatie waarin het individu (werknemer) op de voorgrond staat)

Vraag 7: Kom je veel met stress in aanraking tijdens je dagelijkse werkzaamheden? Motiveer je antwoord

Vraag 8: Hoe is de stijl van leidinggeven binnen de organisatie te typeren?

- A: taakgericht leidinggeven (leidinggeven op basis van waardering, vertrouwen en acceptatie)
- B: relatiegericht leidinggeven (leidinggeven op basis van doelen, resultaten en kwaliteit)
- C: machtsgericht leidinggeven (leidinggeven op basis van macht, hiërarchie en status)

Recentelijk zijn pogingen ondernomen de interne communicatie te verbeteren door middel van frequenter werkoverleg, interne nieuwsbrief en de jaarbijeenkomst (voor het kerstdiner). Geef een cijfer voor:

Vraag 9a: De frequentie en kwaliteit van het werkoverleg:

Vraag 9b: De frequentie en kwaliteit van de interne nieuwsbrief:

Vraag 9c: De kwaliteit van de jaarbijeenkomst:

Vraag 9d: Overige opmerkingen:

Vraag 10: Wat vind je van de persoonlijke vaardigheden van medewerkers (zoals beheersing van communicatie, conflicthantering, klantgerichtheid, probleemoplossing) binnen de organisatie? Motiveer je antwoord

Vraag 11: In hoeverre ben je bekend met de communicatieve bevoegdheden binnen jouw functie? Welke vormen van communicatie gebruik je het meest? Motiveer je antwoord

Vraag 12: Heb je nog suggesties ter verbetering van interne communicatie binnen de Pruijn & v/d Bergh Groep? Denk hierbij aan activiteiten die de communicatie binnen de organisatie bevorderen.

Vraag 13: Heb je nog suggesties ter verbetering van interne informatievoorziening binnen de Pruijn & v/d Bergh Groep? Denk hierbij aan informatie die benodigd is voor het goed uit kunnen voeren van de functie.

Bedankt voor het invullen van de enquête!

Bijlage II: Organisatiestructuur Pruijn & v/d Bergh Groep

Potentiele Organisatiestructuur PB-Groep

