

AFSTUDEERSCRIPTIE MICKIE SINGLETON

VANUIT INTERNE COMMUNICATIE EXCELLEREN

*HOE GECOÖRDINEERD EN GESTRUCTUREERD WERKEN BIJDRAAGT AAN DE INTERNE
COMMUNICATIE VAN ORGANISATIE X*

Deze scriptie is op verzoek van de opdrachtgever geanonimiseerd. Vertrouwelijke informatie is verwijderd.

SAMENVATTING

Organisatie X is een Amerikaans bedrijf. In Amsterdam bevindt zich het kantoor wat het hoofdkantoor van organisatie X gaat worden. Het kantoor in Amsterdam telt zo'n 100 werknemers, waarbij er in 2014 twintig tot vijftientwintig man bij is gekomen (Het Financieele Dagblad, 2015). Gepaard met de groei van het bedrijf wordt aan de hand van een gesprek met de opdrachtgever (communicatiemanager), duidelijk dat er binnen de interne communicatie knelpunten zijn die ervoor zorgen dat werknemers van organisatie X niet weten bij wie ze moeten zijn voor wat, wat de lopende projecten zijn op andere afdelingen en wie daarbij betrokken is. Aan de hand van vijf oriënterende gesprekken in mei 2015 met medewerkers van organisatie X, voordat het onderzoek van start ging, wordt duidelijk dat er ook bij lopende projecten en binnen organisatie X een zoektocht naar verantwoordelijkheden heerst, naar informatie en überhaupt de inhoud van de projecten zelf. Om die reden heeft dit onderzoek zich gericht op projectmanagement binnen organisatie X en de invulling van informatievoorziening en communicatie daarover en daarbinnen. De centrale vraag van dit onderzoek luidt dan ook: *Hoe kan organisatie X de problemen met betrekking tot onduidelijkheden over werkzaamheden, lopende projecten en functies en de wijze waarop daarover gecommuniceerd wordt binnen de organisatie aanpakken?* Het doel van dit onderzoek is het verkrijgen van inzicht in de huidige aanpak van, knelpunten binnen en communicatie over lopende projecten binnen de organisatie zodat er gericht kan worden gekeken hoe de knelpunten kunnen worden opgelost.

Gebaseerd op de centrale theorie van Woudstra en Van Gemert: het TOCOM-model (Twente Organizational Communication Model, 1999), zijn drie hypothesen opgesteld die met het onderzoek getoetst worden. De eerste hypothese stelt dat wanneer de communicatieprocessen binnen de organisatie op andere wijze wordt ingericht, de knelpunten binnen de informatietoever en communicatie over verantwoordelijkheden, taken en lopende projecten doet verdwijnen. Woudstra en Van Gemert stellen dat de uitwisseling van informatie binnen een organisatie uitgaat van coördinatie, controle en communicatie. Dit is dan ook waar de tweede hypothese op in gaat waarbij het coördineren, controleren en communiceren over verantwoordelijkheden en functies, bijdraagt aan verduidelijking van lopende projecten, verantwoordelijkheden en functies van werknemers binnen de organisatie. De derde hypothese stelt dat wanneer communicatie wordt gemanaged en duidelijk is wie informatie overbrengt naar wie, dit zal leiden tot een communicatiesysteem waarbij duidelijk wordt waar en bij wie informatie te vinden is.

Aan de hand van kwalitatief onderzoek onder twee projectmanagers en één accountmanager, in afstemming met de opdrachtgever is getracht de probleemstelling te beantwoorden. De vragen die aan de respondenten zijn gesteld zijn gekoppeld aan het door Woudstra en Van Gemert genoemde tool 'CCPA' (The Consultant's Communication Problem Approach). Woudstra en Van Gemert (2005) zeggen hierover dat er open vragen gesteld moeten worden waarbij de geïnterviewde op een systematische wijze moet reflecteren op de problemen binnen de communicatie. Op basis van de resultaten van de interviews konden de deelvragen worden beantwoord die de onderzoeker voorafgaand aan het onderzoek had opgesteld. Uit de resultaten kwam naar voren dat binnen projectmanagement nu, in tegenstelling tot mei 2015, gewerkt wordt met een vast systeem en iedereen binnen die afdeling daaruit werkt. Dit maakt het overzichtelijk waar informatie gedocumenteerd wordt. Iedereen binnen die afdeling weet waar informatie gevonden kan worden en er wordt gestructureerd gedocumenteerd en gewerkt. Ook binnen accountmanagement blijkt dat er nu een systeem ontwikkeld wordt waarmee alles op één plek te vinden zal zijn. Dit is een vooruitgang in tegenstelling tot mei 2015. Echter wordt geconcludeerd dat er nog steeds een zoektocht blijkt te zijn naar informatie, vooral omdat alle afdelingen binnen organisatie X op eigen manieren documenteren en via andere systemen werken. Ook wordt duidelijk dat binnen organisatie X niet duidelijk is wie verantwoordelijk is voor wat. Dit wordt enkel aan de hand van rondlopen en rondvragen (informele, ad hoc communicatie) duidelijk. In de aanbevelingen van dit onderzoek stelt de onderzoeker dan ook voor dat er één wijze van documenteren moet komen waarmee de gehele organisatie werkt. Hierdoor kan informatie

gemakkelijk en door iedereen worden teruggevonden. Bovendien adviseert de onderzoeker een organogram te ontwikkelen waarop te zien is wie welke functie bekleedt en waarvoor hij of zij verantwoordelijk is. Hiermee zouden knelpunten als de zoektocht naar informatie en communicatie daarover, evenals de zoektocht wie verantwoordelijk is voor wat, moeten zijn verholpen. Op basis van deze aanbevelingen heeft de onderzoeker een implementatieplan geschreven waarmee dit advies kan worden gerealiseerd.

INHOUDSOPGAVE

1. Inleiding	p. 6
2. Situatieschets	p. 7
3. Probleemformulering	p. 8
- 3.1 Aanleiding	p. 8
- 3.2 Probleemstelling	p. 8
- 3.3 Doelstelling	p. 9
- 3.4 Deelvragen	p. 10
- 3.5 Doelgroep	p. 10
- 3.6 Onderzoeksgrenzen	p. 10
4. Theoretisch kader + hypothesen	p. 11
4.1 Toelichting theorie	p. 11
- 4.1.1 Organisatieontwikkeling – nader verklaard	p. 11
- 4.1.2 Interne communicatie – nader verklaard	p. 12
- 4.1.3 Project(management) – nader verklaard	p. 13
- 4.1.4 Invulling interne communicatie bij veranderende omgevingen	p. 14
4.2 Literatuurreview	p. 15
- 4.2.1 TOCOM, L. van Gemert & E. Woudstra (1999)	p. 15
4.3 Andere toepasbare theorieën	p. 19
- 4.3.1 Communication & Employee Engagement, M. Welch (2011)	p. 19
- 4.3.2 The McKinsey 7S Framework, T. Peters, R. Waterman & J. Philips (1980)	p. 20
4.4 Conceptueel model	p. 22
4.5 Hypothesen	p. 24
- 4.5.1 Hypothesen	p. 24
- 4.5.2 Toelichting hypothesen	p. 24
4.6 Kritiek TOCOM-model Woudstra & Van Gemert	p. 25
5. Methodologie	p. 26
5.1 Methoden van onderzoek	p. 26
5.2 Deelvragen: operationalisatie per deelvraag	p. 27
- Deelvraag 1	p. 27
- Deelvraag 2	p. 27
- Deelvraag 3	p. 28
5.3 Onderzoeksdoelgroep – aanpak	p. 29
- 5.3.1 Onderzoeksdoelgroep	p. 29
- 5.3.1.1 Oriënterende gesprekken werknemers organisatie X- aanpak	p. 29
- 5.3.1.2 Interviews projectmanagers en accountmanager organisatie X – aanpak	p. 29
- 5.3.2 Interviewmethode: CCPA tool Woudstra en Van Gemert (2005)	p. 32
- 5.3.3 Uitwerking analyse	p. 32
6. Resultaten	p. 33
6.1 Toelichting interviews	p. 33
6.2 Beantwoording deelvragen	p. 33
- 6.2.1 Deelvraag 1	p. 33
- 6.2.2 Deelvraag 2	p. 34
- 6.2.3 Deelvraag 3	p. 35
7. Conclusies	p. 37
- 7.1 Conclusie deelvraag 1, gebaseerd op hypothesen	p. 37
- 7.2 Conclusie 2, gebaseerd op deelvraag 1	p. 38
- 7.3 Conclusie 3, gebaseerd op deelvraag 2	p. 38
- 7.4 Conclusie 4, gebaseerd op deelvraag 3	p. 39
- 7.5 Eindconclusie, gebaseerd op conclusie 1,2,3,4	p. 39
8. Aanbevelingen	p. 41
9. Implementatieplan	p. 42
Literatuurlijst	p. 43
Bijlagen	p. 44
- A: Topic guide projectmanagers	p. 48
- B: Respondentschema projectmanagers organisatie X	p. 52
- C: Analyseschema's projectmanagers organisatie X	p. 53

- D: Topic guide oriënterende gesprekken organisatie X	p. 63
- E: Respondentschema oriënterende gesprekken organisatie X	p. 64
- F: Analyseschema oriënterende gesprekken organisatie X	p. 65
- G: Organimi overzicht kosten	p. 69
- H: Wrike overzicht kosten	p. 70
- I: Logboek Mickie Singleton periode september 2015 – januari 2016	p. 71
- J: Logboek Mickie Singleton periode januari 2015 – mei 2015	p. 79
- K: Evolutionary growth of organizations, L. Greiner (1972)	p. 94
- L: Reflectieverslag SLC	p. 96
- M: Verbatims gesprek directeur International Centre for Counter-terrorism	p. 101
- N: Verbatims projectmanagers organisatie X	p. 103
- N.1: Verbatims respondent 1	p. 103
- N.2: Verbatims respondent 2	p. 118
- N.3: Verbatims respondent 3	p. 132
- O: Verbatims oriënterende gesprekken organisatie X	p. 145
- O.1: Verbatims respondent 1	p. 145
- O.2: Verbatims respondent 2	p. 152
- O.3: Verbatims respondent 3	p. 163
- O.4: Verbatims respondent 4	p. 170
- O.5: Verbatims respondent 5	p. 177

1. INLEIDING

Organisatie X is een Amerikaans bedrijf. In Amsterdam bevindt zich het kantoor wat het hoofdkantoor van organisatie X gaat worden. Het kantoor in Amsterdam telt zo'n 100 werknemers, waarbij er in 2014 twintig tot vijftientig man bij is gekomen (Het Financieele Dagblad, 2015). De hoeveelheid werkzaamheden groeit, het aantal werknemers stijgt en daarmee de onduidelijkheid wie wat doet en bij wie men moet zijn voor wat.

Mickie Singleton is de opdrachtnemer van het onderzoek in opdracht van organisatie X. Na een kort gesprek met de opdrachtgever, werd duidelijk dat er binnen de interne communicatie van organisatie X knelpunten waren waar iets aan moest veranderen. Uit het gesprek werd duidelijk dat men niet weet bij wie ze moeten zijn voor wat, wat de lopende projecten zijn op andere afdelingen en wie daarbij betrokken is. De opdracht was om aan de slag te gaan met de interne communicatie door te kijken naar middelen of systemen die de knelpunten binnen de interne communicatie en informatietoevoer binnen organisatie X zouden kunnen verhelpen.

Als centrale vraag van het onderzoek is de volgende probleemformulering vastgesteld: *Hoe kan organisatie X de problemen met betrekking tot onduidelijkheden over werkzaamheden, lopende projecten en functies en de wijze waarop daarover gecommuniceerd wordt binnen de organisatie aanpakken?* Daarbij heeft de onderzoeker de volgende doelstelling geformuleerd die de probleemstelling ondersteunt: *Inzicht brengen in de huidige aanpak van, knelpunten binnen, en communicatie over lopende projecten binnen de organisatie teneinde een advies gegeven wordt over de inrichting van de interne informatie verwerking en communicatie over lopende projecten, taken en verantwoordelijkheden binnen organisatie X.*

Alvorens het onderzoek van start ging heeft de onderzoeker vijf oriënterende gesprekken gehad met werknemers van organisatie X met als doel in kaart te brengen hoe de medewerkers van organisatie X de interne communicatie, informatietoevoer over verantwoordelijkheden en lopende projecten ervaren. In deze gesprekken gaven de medewerkers aan dat niet iedereen goed op de hoogte is van de lopende projecten, successen ervan en dat de informatietoevoer binnen de organisatie verschilt per manager (bijlage F).

In dit onderzoek leest u hoe de probleemstelling beantwoord wordt aan de hand van de centrale theorie van Woudstra en Van Gemert; het TOCOM-model (Twente Organizational Communication Model, 1999). De onderzoeker richt zich met dit onderzoek niet op het gehele model, maar op enkele aspecten ervan die zij relevant acht voor de beantwoording van de probleemstelling. Aan de hand van de hypothesen en de centrale theorie is kwalitatief onderzoek verricht onder twee projectmanagers en één accountmanager van organisatie X.

Dit hoofdstuk vormt de inleiding van het onderzoek, waarna hoofdstuk 2 de situatieschets vormt. Hoofdstuk 3 behandelt de probleemformulering waarna hoofdstuk 4 het theoretisch kader vormt. Daarna volgt hoofdstuk 5 met de methodologie van het onderzoek en hoofdstuk 6 behandelt de resultaten van het onderzoek. Hoofdstuk 7 bevat de conclusies en hoofdstuk 8 bevat de aanbevelingen waarna hoofdstuk 9 het implementatieplan behandelt aan de hand van het 7S-model van Tom Peters, Robert Waterman & Julian Philips (1980).

2. SITUATIESCHETS

Dit hoofdstuk is verwijderd wegens vertrouwelijkheid over de organisatie.

3. PROBLEEMFORMULERING

In dit hoofdstuk leest u de probleemformulering van dit onderzoek. Hier wordt omschreven wat de aanleiding is evenals het probleem, de doelstelling die daarbij is geformuleerd en de deelvragen die daarbij behoren.

3.1 AANLEIDING

Voorafgaand aan het plan van aanpak, heeft de onderzoeker vijf werknemers van organisatie X gesproken over de interne communicatie binnen organisatie X. Deze gesprekken waren oriënterend van aard waarin de onderzoeker hen vragen heeft gesteld over hun ervaringen met betrekking tot de interne communicatie, tegen welke problemen zij aanlopen en hoe zij denken dat deze intern kunnen worden opgelost. Uit die gesprekken zijn verschillende problemen naar voren gekomen. Zo geven de werknemers aan niet goed op de hoogte te zijn van werkzaamheden van andere collega's en lopende projecten. Bovendien mist er een duidelijke structuur voor de aanpak van projecten. Daarnaast wordt er gebrekkig gecommuniceerd over lopende projecten, ieders rol daarbij en is bij verschillende projecten niet altijd een duidelijke structuur of aanpak aanwezig (projectmedewerker organisatie X, persoonlijke mededeling, mei 2015).

Niet alleen knelpunten binnen de structuur en aanpak van projecten, maar ook de communicatie over de projecten en ieders rol daarin dus. De aanpak van de projecten en de communicatie erover naar andere afdelingen toe, staat gekoppeld aan interne communicatie. Immers, een vorm van communicatie (verbaal dan wel non-verbaal) is nodig voor het overbrengen van informatie en het verspreiden van nieuws.

Ondanks de werkoverleggen per afdeling en de maandelijkse bijeenkomsten van de gehele organisatie, zijn de lopende projecten datgene wat de meeste aandacht vereist. Een aanpak hierin kan immers bijdragen aan verheldering van de knelpunten binnen de interne communicatie waar menig een werknemer van organisatie X tegenaan loopt. Door de hoeveelheid projecten, de verschillende afdelingen en digitale kanalen, is niet bij alle werknemers duidelijk wie verantwoordelijk is voor wat. De aanpak van projecten en interne communicatie zijn hiermee niet optimaal ingericht en binnen organisatie X heerst er een zoektocht naar informatievoorziening. Hoe kan ervoor gezorgd worden dat nieuws bij iedereen terecht komt? Daarnaast geldt ook de vraag wie je waarvoor moet hebben en wanneer.

De opdrachtgever geeft de onderzoeker dan ook de opdracht in kaart te brengen waar de problemen in de communicatie binnen de organisatie liggen die ervoor zorgen dat er onderling onduidelijkheden zijn over taken, verantwoordelijkheden en lopende projecten. In de volgende paragraaf leest u de geformuleerde probleemstelling.

3.2 PROBLEEMSTELLING

Aan de hand van de oriënterende gesprekken (bijlage C) is duidelijk geworden dat veel knelpunten te maken hebben met lopende projecten, verantwoordelijkheden daarbinnen en overige functies van werknemers binnen de organisatie. Er is besloten te onderzoeken dat de onderzoeker zich dan ook richt op het verloop van projecten en de aanpak hierin, communicatie over en informatietoever binnen en naar de organisatie toe. Op die manier hoopt de onderzoeker erachter te komen waar de knelpunten zitten die verholpen kunnen worden en te kunnen bijdragen aan communicatie over verheldering van taken, verantwoordelijkheden en functies. Om die reden is de volgende probleemstelling vastgesteld:

Hoe kan organisatie X de problemen m.b.t. onduidelijkheden over werkzaamheden, lopende projecten en functies en de wijze waarop daarover gecommuniceerd wordt binnen de organisatie aanpakken?

Het probleem zou mogelijk een managementprobleem kunnen zijn, waarbij management niet voldoende informeert naar andere managers of werknemers. Hetgeen zou mogelijk te maken kunnen hebben met lage betrokkenheid van werknemers, waardoor de interne communicatie en informatie

niet (voldoende) overkomt. Daarnaast zal het knelpunt mogelijk bij de basis van informatieverspreiding aan de hand van interne communicatie liggen. Aan de hand van verschillende theorieën die met interne communicatie te maken hebben, heeft de onderzoeker ondervonden waar het knelpunt zich mogelijk bevindt en hierover een advies geformuleerd aan haar opdrachtgever om dit knelpunt aan te pakken.

3.3 DOELSTELLING

De doelstelling die bij bovenstaande probleemstelling hoort, zal ervoor moeten zorgen dat inzicht wordt gebracht in de huidige vorm van informatietoever en de interne communicatiemiddelen die organisatie X hanteert evenals middelen die gebruikt worden bij projecten om informatie over te dragen. Bovendien moet in kaart worden gebracht hoe projecten nu verlopen en aangepakt worden.

Het doel van het onderzoek voor organisatie X is om de aanpak in informatievoorziening aan te scherpen zodat taken, functies, verantwoordelijkheden en lopende projecten voor eenieder werkzaam voor organisatie X duidelijk zijn. Hiermee moet ook de zoektocht naar informatie worden opgelost. Daarnaast moet in kaart worden gebracht hoe projectmanagers verantwoordelijk voor lopende projecten en de communicatie erover te werk gaan.

Wanneer dit gebeurd is, zal duidelijk worden waar de knelpunten in de informatievoorziening en interne communicatie zitten en kan een advies worden geleverd aan organisatie X hoe deze kan worden aangescherpt. De doelstelling luidt:

Inzicht brengen in de huidige aanpak van, knelpunten binnen, en communicatie over lopende projecten binnen de organisatie teneinde een advies gegeven wordt over de inrichting van de interne informatieverwerking en communicatie over lopende projecten, taken en verantwoordelijkheden binnen organisatie X.

Wanneer in kaart is gebracht hoe organisatie X hierover intern communiceert en welke middelen daarvoor worden ingezet, kan verduidelijkt worden op welke manier organisatie X de problemen hierbinnen kan aanpakken. Daarnaast moet duidelijk worden hoe projectmanagers hun communicatie richting de organisatie inrichten en wat zij communiceren. Bovendien is het belangrijk om in kaart te brengen wat de aanpak van projecten is en hoe de informatie daarbinnen en daarover wordt verspreidt. Aan de hand van het implementatieplan kan daarmee een verduidelijking van taken, verantwoordelijkheden en communicatie over lopende projecten plaatsvinden.

3.4 DEELVRAGEN

Om de probleemstelling te beantwoorden en de doelstelling te ondersteunen, zijn verschillende deelvragen geformuleerd. Deze vragen luiden als volgt:

1. Wat zijn de berichten die intern worden gecommuniceerd en welke middelen worden daarvoor ingezet ?
2. Op welke manier gaan projectmanagers te werk en tegen welke knelpunten lopen projectmanagers aan die invloed hebben op de informatietoevoer over, verloop van en communicatie over projecten?
3. Welke projectmanagement systemen zijn er op de markt en hoe doen andere organisaties dat?

De eerste deelvraag zal aan de hand van deskresearch worden beantwoord. De tweede deelvraag zal worden beantwoord aan de hand van kwalitatief onderzoek waarbij projectmanagers van organisatie X worden geïnterviewd. De derde deelvraag zal aan de hand van zowel deskresearch als kwalitatief onderzoek worden beantwoord. De onderzoeker zal de projectmanagementsystemen via deskresearch opzoeken. Alle deelvragen zijn opgesteld vanuit het plan van aanpak van de onderzoeker (plan van aanpak, 2015).

3.5 DOELGROEP

Ter beantwoording van de probleemstelling is het van belang enkele projectmanagers van organisatie X te spreken over het verloop van projecten en de aanpak daarin. Is daar verschil in per project? Hoe wordt erover gecommuniceerd richting medewerkers van organisatie X? Er moet in kaart worden gebracht wat de huidige aanpak is van projecten en de communicatie daarover. Ook moet duidelijk worden of er knelpunten worden ervaren door de projectmanagers binnen de lopende projecten. Hierbij moet in kaart worden gebracht welke problemen de projectmanagers ervaren binnen deze interne communicatie en informatietoevoer. De focus van dit onderzoek komt dan ook te liggen op projectmanagers binnen organisatie X.

3.6 Onderzoeksgrenzen

Dit onderzoek beperkt zich tot de Nederlandse markt waarin organisatie X actief is. Ook beperkt het onderzoek zich tot het kantoor van organisatie X in Amsterdam omdat hier in overleg met de communicatie manager het onderzoeksprobleem is vastgesteld. Om die reden zullen enkel projectmanagers werkzaam voor het kantoor te Amsterdam worden meegenomen in het onderzoek.

Het onderzoek richt zich niet op concurrenten van organisatie X en evenmin op de communicatiewijze of projectmanagement binnen andere kantoren van organisatie X in het buitenland. Het onderzoek heeft plaatsgevonden gedurende de periode september 2015 - januari 2016 ter beantwoording van de probleemstelling en het leveren van een advies aan organisatie X.

4. THEORETISCH KADER

In dit hoofdstuk zullen relevante theorieën, onderzoeken en publicaties worden behandeld ter ondersteuning van de beantwoording van de probleemstelling. In het theoretisch kader zullen de begrippen worden verklaard die in de probleem- en doelstelling verwerkt zijn, evenals de hypothesen en conceptuele modellen die aan bod komen in het onderzoek.

4.1 TOELICHTING THEORIE

In dit hoofdstuk zullen de begrippen en concepten die verwerkt zijn in zowel de probleem- als doelstelling van het onderzoek worden verklaard.

ORGANISATIE

Volgens Reijnders (2015) is een organisatie te omschrijven als een doelrealiserende samenwerkingsverband tussen mensen. Hij omschrijft dat het niet veel meer is dan een afspraak hoe een samenwerkingsverband gerealiseerd is.

INTERNE COMMUNICATIE

Onder interne communicatie wordt, volgens Reijnders (2015), het volgende verstaan: een proces van continue uitwisseling van boodschappen en betekenisgeving daarvan tussen personen die beroepshalve betrokken zijn bij de organisatie.

4.1.1. ORGANISATIEONTWIKKELING - NADER VERKLAARD

In het model 'Evolutionary growth of organizations' van Greiner (1972) (bijlage K), beargumenteert de auteur dat een organisatie die groeit, door verschillende periodes van evolutie gaat, waarvan elke eindigt met een periode van crisis en revolutie. Greiner onderscheidt de volgende vijf fasen:

- groei door creativiteit;
- groei door richting;
- groei door delegatie;
- groei door coördineren en monitoren;
- groei door samenwerking.

In de eerste fase, groei door creativiteit, is de ondernemer erg gedreven door creativiteit. De interne communicatie is informeel en frequent, medewerkers zijn gedreven en betrokken en het management is markt- en klantgericht. Naarmate de organisatie groeit, neemt de noodzaak voor delegatie of autoriteit toe. Het einde van deze fase eindigt met een crisis in leiderschap, omdat de leiding niet in staat of bereid is zich aan de groei aan te passen. Dat wil zeggen: meer verantwoordelijkheden, meer medewerkers en andere efficiëntie eisen. Men verlangt bij wijze van spreken naar "de goede oude tijd", waarin alles nog informeel en door creativiteit tot stand kwam. Dit zou van toepassing kunnen zijn op de organisatie waarvoor onderzoek wordt verricht, gezien de geconstateerde knelpunten binnen organisatie X.

In de tweede fase, groei door richting, wordt de organisatie ingericht langs functionele lijnen. De communicatie wordt formeler, werkprocessen worden uniformer en op financieel terrein wordt gestuurd op transparantie en verantwoording. Op personeelsterrein worden prikkels geïntroduceerd die de prestatie moeten bevorderen (zoals bonussen) en de organisatie wordt hiërarchischer, waarbij de leiding steeds meer gaat managen en gaandeweg verder af komt te staan van de primaire processen (productie, omgang met klanten en dergelijke). De crisis ontstaat wanneer de kloof tussen management en de werkvloer dusdanig groot wordt, dat medewerkers gefrustreerd raken over het gebrek aan autonomie omdat de leiding geen macht wil afstaan en de organisatie verlaten.

De derde fase, groei door delegatie, wordt gekenmerkt door de introductie van een decentrale organisatiestructuur, waarbij het middenkader meer verantwoordelijkheid krijgt en de toplaag minder controle opeist. Het middenkader raakt hierdoor meer gemotiveerd waardoor het bedrijf weer iets van

zijn oorspronkelijke daadkracht en flexibiliteit terug krijgt. De crisis slaat toe wanneer de autonomie doorslaat. Dat wil zeggen dat het middenkader in afdelingen/eenheden zich niet langer door de baas/hoofdkantoor laat vertellen hoe ze hun werk moeten doen. Er ontstaat een *wij versus zij-relatie*, in plaats van een gemeenschappelijke identiteit en aanpak.

De vierde fase, groei door coördinatie en monitoring, kenmerkt zich door het gebruik van formele systemen ten behoeve van betere coördinatie, waarbij het hoger management de uiteindelijke verantwoordelijkheid draagt. Door de introductie van planning- en controlesystemen worden middelen over de bedrijfseenheden verdeeld en wordt de uitvoering intensief gemonitord. Het middenkader heeft weliswaar een zekere mate van besluitvormingsvrijheid, maar moet zich wel verantwoorden aan de directie. De crisis in fase vier is vooral een vertrouwenscrisis tussen management en de werkvloer; er komt teveel nadruk te liggen op controle procedures, wat ten koste gaat van de creativiteit. De organisatie is te groot en te log geworden om aan de hand van starre regels en procedures nog te kunnen functioneren.

In fase 5, groei door samenwerking, worden de formele controlesystemen grotendeels losgelaten en samenwerking tussen medewerkers en teams voorop te staan. Matrixstructuren worden geïntroduceerd, waarbij medewerkers van verschillende afdelingen samen in projectteams worden gezet. Leidinggevend en treden in overleg met de werkvloer in plaats van orders uit te delen. Hierbij wordt het hoofdkwartier afgeslankt, komt er meer nadruk op de teamprestatie te liggen in plaats van de individuele prestatie en wordt innovatie bevorderd. Zie bijlage K voor nadere toelichting.

4.1.2 INTERNE COMMUNICATIE – NADER VERKLAARD

‘Extern winnen is intern beginnen’, aldus Wil Michels in zijn boek ‘Communicatie Handboek’ (2010). Een goede invulling van je interne communicatie draagt bij aan het behalen van doelen en het behouden van succes op langere termijn. Waar Welch met haar model ‘Communication & Employee engagement’ (2011) omschrijft dat een goede invulling van interne communicatie leidt tot betrokkenheid onder werknemers, omschrijft Erik Reijnders in zijn boek ‘Basisboek interne communicatie’ (2015) dat interne communicatie voor verscheidene doeleinden kan worden ingezet. Dit kan worden ingezet om draagvlak te creëren onder werknemers, maar ook om de tevredenheid van individuele werknemers te verhogen. Daarnaast kan er begrip voor ieders werkzaamheden worden gecreëerd en het zo effectief overbrengen van een boodschap en het kiezen van de juiste structuur en middelen. Op de volgende pagina staat het IC Strategietabel van Reijnders waarmee hij verscheidene doelen van interne communicatie en de manier waarop de doelen bereikt worden behandelt.

Doel		Ervan weten	Begrip hebben	Ondersteunen	Bijdragen	Zelf doen
Strategie →		Vertellen	Verduidelijken	Vertalen	Adviseren	Creëren
Rol management →		Uitleggen	Toelichten	Presenteren	Voorleggen	Initiëren
Rol medewerkers →		Lezen / horen	Vragen stellen	Eigen maken	Aandragen	Vormgeven
Voorbeeld →		Email Nieuwsbrief Directiemail Intranet Prikbord	Zeepest Presentatie Dagstart Briefing	Training Workshop Seminar	Teamoverleg Werklunch	Samen problemen aanpakken
Eigenaarschap medewerkers →		— —	—	+ / —	+	+ +

interactiviteit →

Tabel 2.1 Strategietabel Interne Communicatie

Figuur 1: Strategietabel interne communicatie, Reijnders (2015)

Het hoofddoel van interne communicatie wordt door Michels (2010) omschreven als het informeren en motiveren van werknemers, waarbij een ander doel van interne communicatie kan zijn dat het zorgt voor een efficiënte informatiestructuur. Dit laatste aspect is relevant voor de organisatie waarvoor het onderzoek gedaan wordt, hetgeen immers een inefficiënte informatiestructuur omvat.

De communicatiestromen waarmee interne communicatie wordt ingevuld betreffen meerdere aanpakken. Zo kan interne communicatie diagonaal verlopen, aldus Michels (2010). Hierbij is de communicatie tussen verschillende niveaus in een organisatie wat niet verloopt tussen horizontale en verticale lijnen, en doorkruist het bestaande, hiërarchische structuren. Deze vorm van communicatie is van toepassing bij het bedrijf waarvoor onderzoek wordt gedaan. Daarnaast is er 'bottom up' communicatie bij het bedrijf van toepassing. Hierbij wordt de communicatie tussen directie en werknemers bedreven doordat de directie weet wat er op de werkvloer speelt, door met de afdelingen om de tafel te zitten. Hiermee is de afstand tussen werknemers en de directie niet groot, vooral omdat deze communicatievorm veelal persoonlijk plaatsvindt.

Omdat er gebreken zitten in de interne communicatie en informatietoevoer bij het bedrijf waarvoor onderzoek wordt gedaan, wordt gekeken naar de communicatiestructuur. Hierbij betreft de communicatiestructuur het uitwisselen van informatie binnen de organisatie, waarbij iedereen op de hoogte is van de veranderingen, aldus Michels. Met dit onderzoek wordt ook gekeken naar de huidige communicatiesystemen die het bedrijf hanteert, de huidige vorm van interne communicatie en de daarbij behorende processen binnen projectmanagement voordat er een advies wordt gegeven. Dit vormt immers het hoofddoel van het onderzoek.

Nu gelden er ook verschillende informatiebehoeften. Reijnders (2015) omschrijft het volgende onderscheid in informatiebehoefte onder werknemers:

- Hoe sterker een onderwerp iemand raakt, hoe belangrijker hij of zij dat vindt, des te groter zal de informatiebehoefte over dat onderwerp zal zijn;
- De behoefte aan informatie hangt sterk af van de mate waarin iemand zich identificeert met de organisatie.

Voor de organisatie in kwestie zullen beide behoeften misschien niet van toepassing zijn, omdat er in de oriënterende gesprekken wordt aangekaart dat er behoefte is naar informatie over verschillende afdelingen en werkzaamheden (bijlage F).

4.1.3 PROJECT(MANAGEMENT) NADER VERKLAARD

Een project, zoals omschreven staat in het boek 'De competente projectleider' van Seijner (2007), is tijdelijk, heeft een vooraf vastgestelde start en einddatum. Daarnaast heeft een project een vastgesteld budget, wordt hetgeen uitgevoerd door één of meerdere personen en moet het resultaat, wat vooraf is vastgesteld, voldoen aan de vooraf gestelde eisen. Degene die het project leidt, geeft leiding aan het team dat slechts tijdelijk met elkaar werkt aan één project en zijn of haar eigen taken heeft (Seijner, 2007). Het doel van de projectleider is het vooraf vastgestelde resultaat te realiseren. Dit gaat, volgens Seijner, aan de hand van de volgende factoren:

- Scope: de leveringsomvang, oftewel; de op te leveren producten of activiteiten;
- Tijd: het op tijd opleveren van het gewenste en voorafgaand afgesproken eindresultaat;
- Geld: het eindresultaat binnen het vastgestelde budget opleveren;
- Kwaliteit: het binnen de vooraf gestelde eisen en specificaties opleveren van het eindresultaat.

Bovendien bestaat een project uit verschillende fasen. Deze fasen noemt Seijner (2007) de fasering van een project. De meest gangbare fasering start met de 'initiatiefase', waarbij er een idee wordt

gevormd en wordt afgesloten met een projectvoorstel. Het is de fase die voorafgaand is aan het project. Seijner zegt dat ook betrokkenen die later betrokken zijn bij het project bij deze fase aanwezig zijn. Deze fase zou mogelijk niet goed worden ingevuld door projectmanagers binnen organisatie X, gezien de oriënterende gesprekken duidelijk hebben gemaakt dat er onduidelijkheid heerst over projecten waar zij in een latere fase bij betrokken raken (bijlage F). Na deze fase volgen nog enkele andere fases, namelijk:

- Definitiefase: Hier worden de eisen geformuleerd waar het eindresultaat aan moet voldoen;
- Ontwerpfase: In deze fase worden concrete oplossingen gevonden, concrete oplossingen voor hoe het eindresultaat moet worden gerealiseerd;
- Voorbereidende fase: Hier wordt de uitvoering van het project voorbereid, wat wordt afgerond met een projectplan;
- Realisatiefase: In deze fase wordt het eindresultaat gerealiseerd;
- Nazorgfase: Het eindproduct wordt in gebruik genomen.

De laatste fase is bij organisatie X van toepassing voor de opdrachtgever van het project. Ook omschrijft Seijner (2007) dat een andere optie van projectmanagement kan inhouden dat een project wordt verdeeld in deelprojecten en activiteiten. Deze laatste aanpak zou mogelijk van toepassing kunnen zijn voor organisatie X.

4.1.4 INVULLING INTERNE COMMUNICATIE BIJ VERANDERENDE OMGEVINGEN

Reijnders (2015) omschrijft communicatie als belangrijk onderdeel, misschien zelfs de belangrijkste, bij verandermanagement. Hij omschrijft communicatie als de smeerolie bij veranderingsprocessen en organisaties die succesvol veranderen hebben hierin één ding gemeen: ze zijn, volgens Reijnders (2015), in staat om het 'waarom' bij verandering uit te leggen en de medewerkers mee te nemen in het veranderproces van de organisatie. Hierbij is het belangrijk dat, bij verandering, er wordt gezorgd voor betrokkenheid onder werknemers om mee te gaan in die verandering. Bovendien is informatietoever vanuit het management noodzakelijk om voor die betrokkenheid te zorgen. Voor de organisatie waarvoor onderzoek wordt gedaan, organisatie X, zou in dit geval het management kunnen worden gezien als de projectmanagers. Gezien er onder werknemers van organisatie X onduidelijkheid heerst over taken, lopende projecten en verantwoordelijkheden zouden hierbij de projectmanagers mogelijk meer kunnen informeren richting overige afdelingen binnen organisatie X. Een andere mogelijkheid is het implementeren van een middel waarmee verantwoordelijkheden en functies duidelijk worden voor eenieder binnen de organisatie, waarbij ook de lopende projecten te zien zijn.

In de volgende paragraaf staan verschillende conceptuele modellen omschreven die van toepassing zouden kunnen zijn op de organisatie waarvoor onderzoek gedaan wordt. Deze conceptuele modellen zullen per stuk worden toegelicht. Deze modellen zouden van toepassing zijn op het bedrijf waarvoor onderzoek wordt gedaan, omdat zij allemaal een model betreffen die interne communicatie aanpakken. In het volgende hoofdstuk en paragrafen volgen de modellen die hierbij interessant zouden kunnen zijn.

4.2 LITERATUUR REVIEW

Onderstaand wordt de literatuur review van het TOCOM-model van Woudstra en Van Gemert, het Communication & Employee Engagement model van Mary Welch en The McKinsey 7S Framework van Tom Peters, Robert Waterman & Julian Philips behandeld.

4.2.1 TOCOM, WOULDSTRA & VAN GEMERT (2005)

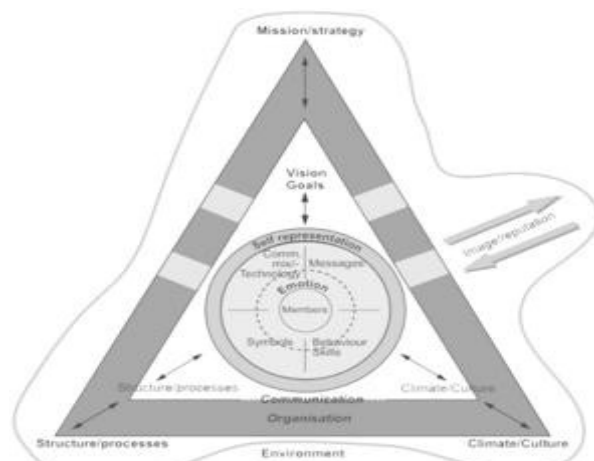
Het TOCOM-model staat voor 'Twente Organizational Communication Model' en is in 1999 ontworpen door de onderzoekers Egbert Woudstra en Lisette van Gemert. Het boek 'Communicatiekundig ontwerpen' constateert dat het TOCOM-model als doel heeft een referentiekader te bieden voor de analyse van strategie- en cultuurveranderingen (vernieuwingsprocessen). Ook biedt het een referentiekader voor structuur- en systeemveranderingen (verbeteringsprocessen) binnen een organisatie. Beide kaders bieden op deze manier handvaten voor communicatiemanagers, beleidsontwerpers en onderzoekers van communicatie (Schellens, Klaassen & De Vries, 2006). Kenmerken van het model zijn:

- het geeft een holistische kijk op communicatie in en van organisaties;
- het is een open systeemmodel, waarbij de organisatie in relatie tot zijn omgeving wordt beschouwd;
- het model is zowel toepasbaar voor de organisatie in zijn geheel als voor verschillende onderdelen daarvan, zoals projectgroepen, afdelingen en individuen;
- communicatie wordt gezien als een managementinstrument, dat wil zeggen dat communicatie tot op zekere hoogte te besturen en te beheersen is;
- het model bevat een kader voor het ontwerp van communicatiebeleid waarbij analyse de eerste stap is.

Het model omvat communicatie- en organisatie-elementen en toont het verband aan tussen de twee. Het model bevat een raamwerk waarmee zowel communicatie binnen organisaties kan worden geanalyseerd, als de communicatie tussen organisaties (Woudstra en Van Gemert, 2005). Het TOCOM-model bestaat uit drie verschillende vlakken die organisatorische variabelen omschrijven, waarbinnen interne communicatie een rol speelt: de organisatiestrategie, de organisatiecultuur en de organisatiestructuur.

Het model kent de volgende drie dimensies:

1. Binnen- en buitencirkel;
2. Binnen- en buitendriehoek;
3. Omgeving.



Figuur 2: TOCOM, Woudstra & Van Gemert (1999)

Allereerst zal worden ingegaan op de binnen- en buitencirkel. Woudstra en Van Gemert omschrijven centrale componenten binnen hun model en hoe deze relateren aan elkaar. Ze starten bij het geheel van deze centrale componenten omdat deze weergeven hoe de organisatie zowel intern als extern gerepresenteerd wordt. Bovendien dragen de elementen die tot dit niveau behoren bij aan het imago van de organisatie, wat mogelijk bijdraagt aan een positief imago van de organisatie naar (interne) doelgroepen en belanghebbenden.

Deze cirkel bestaat uit de volgende elementen:

- Communicatiemiddelenmix: hier wordt gekeken naar de middelen die een organisatie inzet om haar doelgroepen en stakeholders te bereiken. Dit kan zowel mondeling als schriftelijk.
- Berichtgeving: hier wordt gekeken naar de berichtgeving naar stakeholders toe, welke informatie dit omvat en of deze boodschap helder is;
- Symbolen: hier bij wordt gekeken naar de middelen die een organisatie inzet om haar identiteit te tonen;
- Gedrag en vaardigheden: hier wordt gekeken naar de manier waarop werknemers van een organisatie handelen en met elkaar communiceren. Niet enkel naar elkaar, maar ook met stakeholders;
- De doelgroepen en stakeholders: hier wordt in kaart gebracht wie verantwoordelijk zijn voor de communicatie en het functioneren van de organisatie.

Ook omschrijven Woudstra en Van Gemert in hun boek 'Become a communication expert' (2005) de binnen- en buitendriehoek. Deze driehoek bestaat uit de volgende, aan elkaar gerelateerde elementen:

- Communicatie over visie, missie en doelen: de visie is een korte omschrijving van waar de organisatie wilt zijn over enkele jaren, daar waar de missie van de organisatie voor langere termijn is vastgesteld waarbij meer informatie en doelen zijn verwerkt. De visie draagt bij aan de gewenste identiteit en het imago van de organisatie. Ook de organisatiecultuur wordt hiermee vastgesteld. Vanuit de missie kan een mission statement worden geschreven waarin mensen redenen zien van het bestaan van een organisatie en ook de organisatiedoelen worden uit de missie geformuleerd;
- Communicatiestructuur (en processen): Hier wordt duidelijk hoe besluitvorming plaatsvindt, wie daarbij betrokken zijn en de hoeveelheid informatie zowel informeel als formeel. Bovendien wordt duidelijk welke middelen worden ingezet voor de communicatie en welk middel voor welk type berichtgeving wordt gebruikt;
- Communicatiecultuur (en klimaat): De communicatiecultuur van een organisatie omvat de manier waarop werknemers de communicatie met elkaar ervaren evenals de communicatie met externe belanghebbenden. Ook betreft het de manier waarop zij denken dat dit moet gebeuren. Hiermee wordt bedoeld dat de normen en waarden van werknemers bepalen hoe er wordt gecommuniceerd. Deze communicatiecultuur wordt voor een groot deel bepaald door de omgangsvormen tussen werknemers binnen een organisatie.

Tot slot behandelen Woudstra en Van Gemert in 'Become a communication expert' (2005) ook de 'omgeving'. Deze is met de buitenste lijn weergegeven en laat zien dat de omgeving invloed kan hebben (heeft) op de organisatie. De organisatie moet de omgeving dan ook goed in de gaten houden, wil de organisatie tijdig kunnen inspringen op ontwikkelingen van buitenaf en al dan niet haar missie daar op aanpassen.

Het model zou van toepassing kunnen zijn voor een analyse van de knelpunten die zich voordoen binnen de interne communicatie bij organisatie X. Met dit model kan gericht worden gekeken welke communicatieknelpunten zich voordoen, omdat het model verschillende interne

communicatieknelpunten in kaart brengt waarbij tevens een oplossing gevonden kan worden door de organisatie aan de hand van dit model een bepaalde richting op te sturen. Het model is om die reden dan ook erg bruikbaar voor het onderzoek voor organisatie X en past bij de probleemstelling van dit onderzoek.

4.3 ANDERE TOEPASBARE THEORIEËN

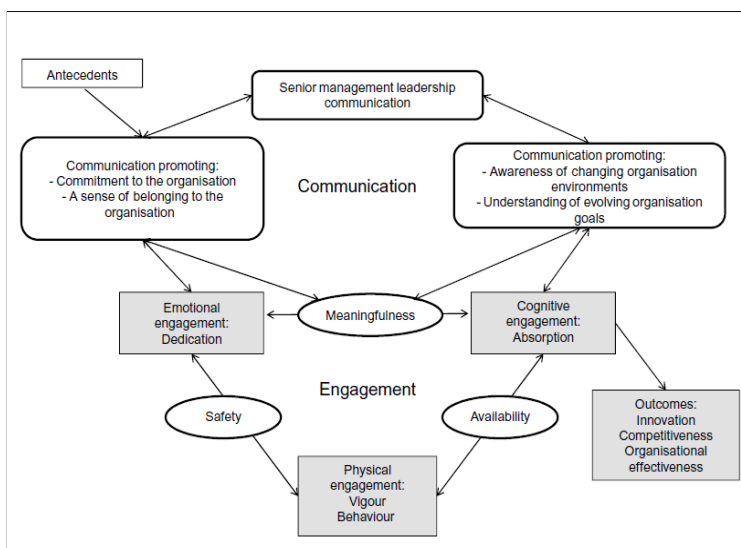
Onderstaand worden vier overige theorieën omschreven die de onderzoeker heeft overwogen te gebruiken voor het onderzoek. De modellen worden één voor één toegelicht, waarna er wordt onderbouwd waarom er niet is gekozen voor het model.

4.3.1 COMMUNICATION & EMPLOYEE ENGAGEMENT , MARY WELCH (2011)

Volgens Welch heeft 'employee engagement' te maken met zowel interne communicatie, leiderschap en inzichten binnen personeelszaken. Met haar model beweert Welch dat de juiste mensen in de juiste posities voor betrokkenheid onder werknemers zorgt. Het model illustreert het belang van communicatie naar werknemers vanuit een organisatorisch niveau. Toewijding is volgens Welch gelinkt aan betrokkenheid en wordt beïnvloedt door communicatie vanuit organisatorisch niveau. Daarbij wordt het model toewijding vanuit organisatorisch niveau geïntegreerd om zo voor betrokkenheid te zorgen onder werknemers. Hierbij is communicatie, volgens Welch, een psychologische behoefte van werknemers waarbij bedrijven deze behoefte moeten tegemoetkomen en behouden om betrokkenheid te kunnen genereren.

Dit model van Welch zou van toepassing kunnen zijn geweest voor het beantwoorden van de probleemstelling van dit onderzoek, omdat met dit model uitgegaan wordt van de verbetering van interne communicatie wat zorgt voor meer betrokkenheid binnen de organisatie. De verbetering van interne communicatie, evenals het vergroten van betrokkenheid bij werknemers, leidt dan vervolgens tot versterken van de effectiviteit van de organisatie. Dit is model is dan ook deels geschikt voor het probleem van organisatie X, omdat met dit onderzoek wordt gezocht naar een verbetering in de interne communicatie wat bijdraagt aan het strategisch beleid van de organisatie (Welch, M., 2011).

Mogelijk zou het model deels bruikbaar zijn voor het onderzoek. Het onderdeel 'cognitive engagement' (cognitieve betrokkenheid) zou van belang kunnen zijn geweest voor het onderzoek, omdat dit onderdeel van de drie punten die Welch omschrijft in haar model, zich richt op de organisatorische doelen en omgeving. Dit is van belang bij de organisatie in kwestie, gezien hiermee ook duidelijk wordt hoe de organisatie ingericht is.



Figuur 3: Communication & Employee Engagement, Mary Welch (2011)

Er is niet voor het model gekozen omdat deze voornamelijk is gericht op betrokkenheid onder werknemers. Bij de organisatie in kwestie waarvoor onderzoek wordt gedaan, ligt de focus van het onderzoek op een verbeterde informatietoever en de knelpunten binnen projecten die verholpen kunnen worden en bijdragen aan communicatie over verheldering van taken, verantwoordelijkheden en functies.

4.3.2. THE MCKINSEY 7S FRAMEWORK, TOM PETERS, ROBERT WATERMAN & JULIAN PHILIPS (1980)

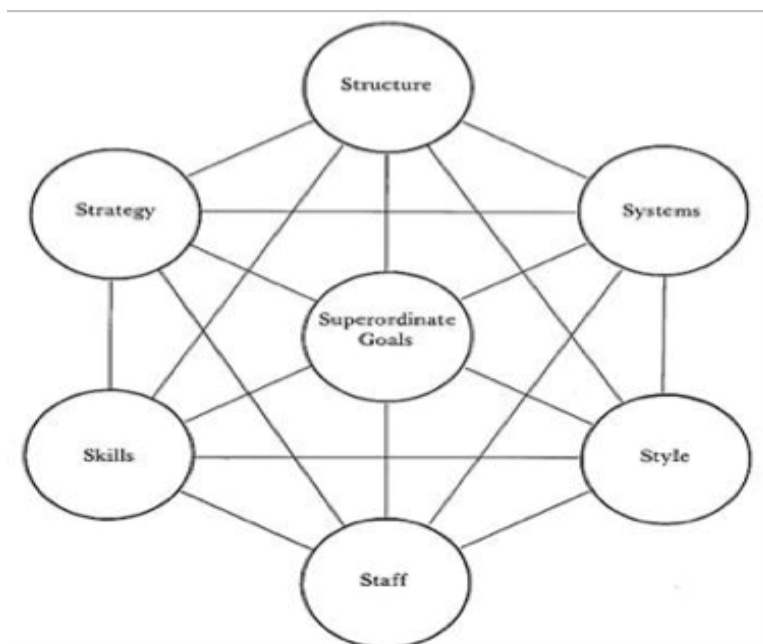
Het 7S model van Peters, Waterman en Philips (McKinsey) omvat een framework waarin wordt omschreven hoe verschillende interne aspecten gerelateerd zijn om organisatorische successen te kunnen waarborgen en realiseren. Het model kan hiermee de kwaliteiten van de organisatie, de organisatie an sich en de prestaties meten aan de hand van de 7 'S' factoren. De factoren zijn onderverdeeld in zogenaamde 'harde' en 'zachte' factoren. Deze zijn als volgt omschreven (McKinsey, 1980):

-Harde factoren: strategie, structuur en systemen;

-Zachte factoren: gedeelde waarde, managementstijl, medewerkers en vaardigheden.

Tussen de zeven verschillende factoren moet een samenhang zijn, waarbij de ene factor de andere zes ondersteunt en beïnvloedt. (McKinsey, 1980). Het model kan op verschillende manieren voor organisaties worden gebruikt:

- Om de prestaties van een organisatie te verbeteren;
- Om effecten van veranderingen van organisaties te kunnen examineren;
- Om vast te stellen hoe een strategie het beste geïmplementeerd kan worden.



Figuur 4: The McKinsey 7S Framework, Tom Peters, Robert Waterman & Julian Philips (1980)

Het 7S model zou mogelijk kunnen zijn gebruikt om de interne informatievoer en communicatie over lopende projecten, functies en taken voor de opdrachtgever te kunnen verbeteren. Hiermee was dan uitgegaan van zowel harde (systemen en structuur) als zachte factoren (managementstijl) om in kaart te kunnen brengen welke vlakken binnen de organisatie in kwestie van invloed zijn op de interne communicatie, om deze te kunnen verbeteren. Het model biedt een checklist waarmee bij alle factoren kan worden nagegaan hoe deze ervoor staat.

De onderzoeker richt zich echter uitsluitend op de interne informatievoer en communicatie over lopende projecten, functies en taken voor de opdrachtgever binnen de organisatie in kwestie en niet op andere vlakken. Wel zou de onderzoeker met dit model goed in kaart kunnen hebben gebracht welke van de factoren invloed hebben op de interne communicatie en op welke vlakken deze aangescherpt moet worden. De onderzoeker heeft te maken met een organisatie die doorgaans groeit en doorgaans veranderingen in plaatsvinden. Dit heeft invloed op de factoren die het 7S model hanteert, gezien het één voortdurend invloed heeft op het andere. Wanneer de interne communicatieproblemen zijn aangekaart, kan een analyse worden gemaakt aan de hand van dit model en worden aangetoond waar, binnen deze factoren, de problemen binnen interne communicatie zich voordoen.

Het model is niet gekozen als conceptueel model, maar zou later kunnen worden gebruikt als implementatiemodel. Dit omdat de onderzoeker al op de hoogte is van de problemen die zich binnen organisatie X voordoen en hetgeen dus niet wordt meegenomen als conceptueel model. Als implementatiemodel is hetgeen echter wél geschikt als stappenplan waarmee de managementstijl (zachte factor), in dit geval van projecten, kan worden aangepakt door middel van een systeem (harde factor) wat bijdraagt aan verheldering van taken, lopende projecten en informatievoer aan de hand van communicatie of communicatiemiddel.

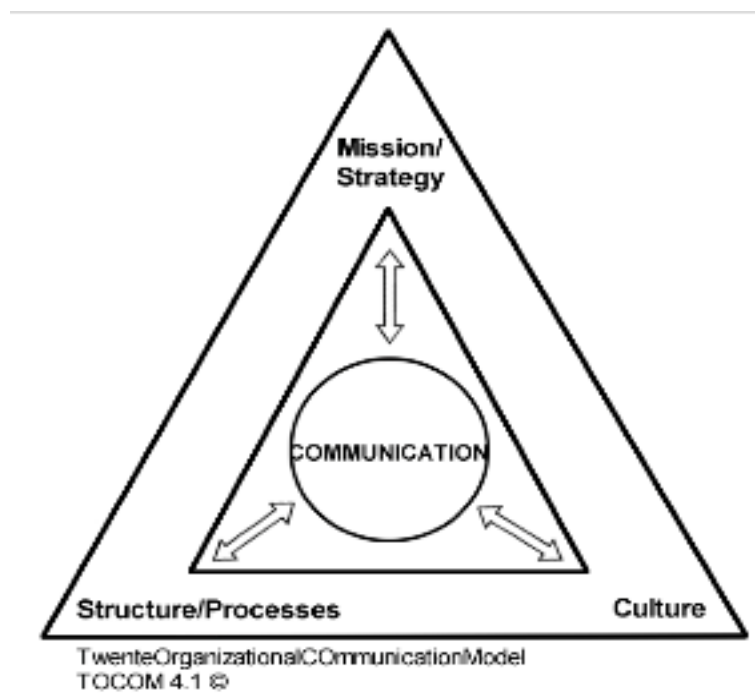
4.4 CONCEPTUEEL MODEL

Onderstaand wordt het conceptueel model behandeld, namelijk het TOCOM-model van Woudstra en Van Gemert (1999).

Na het bestuderen van de literatuur, is gekozen om als centrale theoretisch kader voor dit onderzoek het analysemodel van Woudstra & Van Gemert te hanteren, namelijk het TOCOM-model (1999). Hiervoor is gekozen omdat dit model het meest van toepassing is op het onderzoek en een overzichtelijk beeld weergeeft van verscheidene elementen die van invloed zouden kunnen zijn op de organisatie. Hierin wordt ook een samenhang van deze elementen weergegeven.

De beantwoording van de probleemstelling van het onderzoek zal worden gedaan aan de hand van het gekozen conceptuele model (zie onderstaand). De focus van het onderzoek richt zich vrijwel uitsluitend op communicatiestructuur en -processen; dit houdt in dat andere elementen van het model slechts zijdelings aan bod kunnen komen.

Het TOCOM-model biedt verschillende elementen die de geconstateerde knelpunten binnen organisatie X zouden kunnen helpen oplossen. Voor organisatie X is gekeken naar de structuur en processen binnen de organisatie en projecten die van invloed zijn op de communicatie, informatietoever en daarmee verduidelijking van taken, lopende projecten en verantwoordelijkheden. Elementen als imago en omgeving zijn daarbij achterwege gelaten, omdat het onderzoek zich hoofdzakelijk richt op interne zaken en niet op externe factoren.



Figuur 5: Conceptueel model, TOCOM, Woudstra & Van Gemert (2005)

Bovengenoemde elementen zijn aan elkaar verbonden en hebben invloed op elkaar. In het conceptueel model is te zien dat organisatiestructuur, -processen en -strategie onderscheiden zijn van de communicatiestructuur en -processen. In het onderzoek voor organisatie X zal de focus liggen op de communicatieprocessen en -structuur, waarbij beide elementen zijn onderzocht met de focus op projectmanagement. Organisatie X hanteert geen vastgestelde bedrijfsstructuur, -processen en -strategie (opdrachtgever, persoonlijke mededeling oktober 2015).

Door het in kaart brengen van huidige communicatiestructuren en -processen binnen projecten, zijn knelpunten van werknemers binnen organisatie X over de onduidelijkheden ten aanzien van verantwoordelijkheden en de lopende projecten, geconstateerd. Het TOCOM-analysekader draagt daarmee bij aan verduidelijking van taken en het oplossen van de knelpunten binnen de informatietoevoer van de organisatie. Op die manier kan het een bijdrage leveren aan interne communicatie. Informatie moet immers worden gecommuniceerd wil men daarvan op de hoogte zijn. Hier kan communicatie een verslag zijn, een persoonlijke mededeling of een middel dat in kaart brengt hoe projecten in elkaar zitten en wie verantwoordelijk is voor wat.

4.5 HYPOTHESEN

In dit hoofdstuk zullen de hypothesen te lezen zijn die geformuleerd zijn en een verwachting scheppen omtrent mogelijke uitkomsten van het onderzoek. De verwachtingen zijn gebaseerd op de oriënterende gesprekken met werknemers van organisatie X voordat het onderzoek van start ging. Daarnaast zijn deze gekoppeld aan de centrale theorie van het onderzoek, namelijk het TOCOM-model van Woudstra en Van Gemert (2005).

4.5.1 HYPOTHESEN

HYPOTHESE 1:

‘Als binnen de organisatie de communicatieprocessen richting de organisatie en haar werknemers en betrokkenen op een andere wijze wordt ingericht, bevordert dit verduidelijking van informatietoever en communicatie over verantwoordelijkheden, taken en lopende projecten.’

HYPOTHESE 2:

‘Als de informatietoever over projecten, verantwoordelijkheden en functies gecoördineerd, gecontroleerd en gecommuniceerd worden, dan draagt dit bij aan verduidelijking van lopende projecten, verantwoordelijkheden en functies van werknemers binnen de organisatie.’

HYPOTHESE 3:

‘Als organisatie- en communicatieprocessen nauwkeurig worden gemanaged, waarbij verduidelijkt wordt wie informatie overbrengt naar wie, ontstaat daarmee een communicatiesysteem waarbij duidelijk is welke informatie bij wie te vinden is.’

4.5.2 TOELICHTING HYPOTHESEN

Hieronder zullen de hypothesen, gebaseerd op het TOCOM-model van Woudstra en Van Gemert (1999) worden toegelicht.

TOELICHTING HYPOTHESE 1

In paragraaf 4.2 van het boek ‘Become a communication expert’ van Woudstra en Van Gemert (2005) wordt gezegd dat communicatiestructuren de lijnen van communicatie binnen een bedrijf laten zien. Voordat hierop kan worden ingegaan, is het belangrijk in kaart te brengen met welke factoren dit te maken heeft (hiërarchie, coördinatie, complexiteit). Reden hiervoor is dat deze principes begeleidend zijn voor het begrijpen van de huidige manier van communicatie (Woudstra en Van Gemert, 2005). Voor de organisatie in kwestie is het dan ook zaak om deze elementen in kaart te brengen om te verduidelijken hoe de informatietoever en communicatie, in dit geval over lopende projecten, is binnen de organisatie. Hypothese 1 gaat er vanuit dat wanneer er op een andere manier wordt gecommuniceerd of geïnformeerd vanuit projectmanagement over projecten, de huidige knelpunten binnen de organisatie hierdoor zullen worden verholpen.

TOELICHTING HYPOTHESE 2

In paragraaf 4.2 van het boek ‘Become a communication expert’ van Woudstra en Van Gemert (2005) wordt gesteld dat de uitwisseling van informatie binnen een organisatie uitgaat van coördinatie, controle en communicatie. Informatie moet dus zowel worden gecommuniceerd naar de organisatie en belanghebbenden daarin, als worden gecoördineerd en gecontroleerd. In het geval van de opdrachtgever zou dan ook kunnen gelden, dat wanneer relevante informatie beschikbaar is voor werknemers binnen de organisatie in kwestie, deze mondeling of schematisch wordt gedeeld en weergegeven. Op die manier kan naar de organisatie worden gecommuniceerd en kunnen de huidige knelpunten dienaangaande, binnen de organisatie worden verholpen.

TOELICHTING HYPOTHESE 3

In paragraaf 4.2.1 van het boek 'Become a communication expert' omschrijven Woudstra en Van Gemert (2005) dat om in kaart te kunnen brengen hoe de organisatorische processen werken, communicatie nodig is om informatie over te brengen en te verwerken. Voor de opdrachtgever blijkt uit de oriënterende gesprekken met enkele werknemers van organisatie X dat informatie veelal onduidelijk is. Hier zit dus een knelpunt binnen de informatievoorziening en overdracht daarvan binnen de interne communicatie. Indien deze nauwkeuriger gemanaged wordt, zouden die knelpunten verholpen kunnen worden.

4.6 KRITIEK OP TOCOM-MODEL WOULDSTRA EN VAN GEMERT (1999)

Onderstaand leest u over kritiek over het TOCOM -model van Woudstra en van Gemert (1999).

1. 'Hoewel over sommige relaties tussen elementen uit het model gegevens uit wetenschappelijk onderzoek bekend zijn, zal het TOCOM-model nooit een prescriptief model worden omdat organisaties teveel van elkaar verschillen (Goldhaber, 1993).'

- Schellens, P. & Klaassen, R. & Vries, S. (Communicatiekundig ontwerpen, 2006)

2. 'Information about organization-wide concerns (policies, plans, decision-making, failures, etc.) is needed to create satisfaction.'

' Informatie over belangen van de organisatie (beleid, plannen, besluitvoering, mislukkingen etc.) zijn nodig om tevredenheid te creëren.

- Goldhaber (Contingency theory,1993)

3. 'Generally speaking, however, organisations differ from each other so much that, even though it is possible at some extent to classify some types, it is difficult to set a standard for communication.'

' Over het algemeen gesproken, daarentegen, verschillen organisaties zo veel van elkaar dat, ondanks dat het mogelijk is om sommige types te groeperen, het moeilijk is om een standaard voor communicatie vast te stellen.'

- Woudstra en Van Gemert (Become a communication expert, 2005)

4. 'Not all organizations are alike and therefore problems and solutions differ'

'Niet alle organisaties zijn gelijk en daarom verschillen problemen en oplossingen.'

- Goldhaber (Contingency theory,1993).

5. METHODOLOGIE

In dit hoofdstuk wordt de aanpak en methode van het onderzoek omschreven en legt de onderzoeker hier verantwoording voor af. Allereerst wordt de operationalisatie per deelvraag verklaard. Daarna zal de populatie worden besproken waarna beschreven is hoe de oriënterende gesprekken met medewerkers van organisatie X en interviews met project- en accountmanagers zijn uitgevoerd.

5.1 METHODEN VAN ONDERZOEK

Het doel van het onderzoek voor organisatie X was om de aanpak in informatievoorziening en communicatie aan te scherpen zodat taken, functies, verantwoordelijkheden en lopende projecten voor iedereen duidelijk zijn. Hiermee moet de zoektocht naar informatie worden opgelost. Ook moest in kaart worden gebracht hoe projectmanagers, verantwoordelijk voor lopende projecten en de communicatie erover, te werk gaan. Dit werd door de onderzoeker gedaan door de huidige manier van communiceren en informatietoevoer te inventariseren evenals de interne communicatiemiddelen die organisatie X hanteert bij projecten om informatie over te dragen. Bovendien moest de onderzoeker in kaart brengen hoe projecten nu verlopen en aangepakt worden. Met het in kaart brengen van deze aspecten, moest duidelijk worden hoe de knelpunten binnen de interne communicatie en de middelen die daarvoor worden ingezet aangepakt kunnen worden.

De methode van onderzoeken is kwalitatief. Aan de hand van fieldresearch hebben interviews plaatsgevonden met twee projectmanagers en één accountmanager van organisatie X. Het interview met de accountmanager kwam tot stand, omdat er geen tijd bleek te zijn voor een derde projectmanager, waarbij een accountmanager werd voorgedragen door één van de geïnterviewden. De accountmanager paste ook bij het onderzoek, omdat zij verantwoordelijk is voor het binnenhalen van projecten en opdrachten. De accountmanager is betrokken bij het binnenhalen, verloop van en afronding van projecten en zou daarom een helder beeld kunnen schetsen van de manier waarop zij de communicatie en informatietoevoer daarbinnen en daarover ervaart. Zoals Baarda en De Goede omschrijven in hun boek 'Basisboek methoden en technieken' (2006), is een voordeel van interviewen dat de interviewer niet enkel te weten komt wat problemen zijn, maar ook waarom deze als problemen worden ervaren. Ook kan met een vragenlijst in een betrekkelijk korte tijd informatie worden verkregen over verschillende aspecten van een onderwerp en veel mensen worden bereikt (Baarda en De Goede, 2006). Om de huidige interne communicatiemiddelen in kaart te brengen heeft zowel deskresearch als fieldresearch plaatsgevonden.

De onderzoeker beantwoordt de eerste twee deelvragen aan de hand van kwalitatief onderzoek onder de projectmanagers en de accountmanager van organisatie X. De derde deelvraag wordt aan de hand van zowel deskresearch als kwalitatief onderzoek beantwoord. De onderzoeker heeft de projectmanagementsystemen via deskresearch opgezocht.

De projectmanagers en accountmanager van organisatie X werden, ter beantwoording van de deelvragen, vragen gesteld over de huidige manier van informatietoevoer over en binnen projecten, de communicatie richting werknemers en de organisatie, de middelen die daarvoor worden gebruikt en de aanpak van projectmanagement. Ook is hen gevraagd hoe zij de communicatie en aanpak binnen en over projecten ervaren, evenals de aanpak en communicatie richting de organisatie. In kaart moest worden gebracht of zij knelpunten ervaren binnen de huidige manier van het aanpakken van projecten evenals de interne communicatie binnen organisatie X. Deze projectmanagers zijn per e-mail benaderd. De interviews zijn aan de hand van enkele topics in gang gezet. De topic guide is terug te zien in bijlage A.

5.2 OPERATIONALISATIE PER DEELVRAAG

In deze paragraaf leest u de aanpak ter beantwoording van de deelvragen. Allereerst wordt de eerste deelvraag behandeld, waarna de tweede en derde ook worden toegelicht.

Deelvraag 1: Wat zijn de berichten die intern worden gecommuniceerd en welke middelen worden daarvoor ingezet ?

Om in kaart te brengen hoe project- en accountmanagement van organisatie X de interne communicatie en informatietoever ervaren, gebruikte de onderzoeker de onderwerpen 'Communicatiecultuur binnen organisatie X en projectmanagement' en 'Communicatiestructuur en -processen organisatie X & projectmanagement' om zo de huidige communicatiemiddelen en wijze van communiceren binnen projecten en over projecten naar leidinggevenden en andere afdelingen binnen organisatie X in kaart te brengen (bijlage A). Ook moet duidelijk worden hoe informatie wordt vastgelegd. De vragen zijn gebaseerd op de 'questionnaire on the organizational profile' en 'questionnaire on general problem research' van de tool 'CCPA' (The Consultant's Communication Problem Approach) van Woudstra en Van Gemert (Woudstra en Van Gemert, 2005). Met deze vragen moest duidelijk worden op welke manier binnen project- en accountmanagement onderling gecommuniceerd wordt over lopende (en afgelopen) projecten en hoe dit aan andere afdelingen wordt gecommuniceerd.

Deelvraag 2: Op welke manier gaan projectmanagers te werk en tegen welke knelpunten lopen projectmanagers aan welke invloed hebben op de informatietoever over, verloop van en communicatie over projecten?

Met deze vraag wilde de onderzoeker in kaart brengen hoe de projectmanagers hun werkzaamheden vastleggen, verdelen en communiceren naar betrokkenen evenals of zij zelf ook problemen ervaren in informatievoorziening binnen hun werkzaamheden. Hierbij moest duidelijk worden of zij een projectmanagementsysteem gebruiken en hoe deze werkt. Bovendien moest in kaart worden gebracht hoe informatie wordt gedocumenteerd en wie daar bij kunnen. Ook moest duidelijk worden of de respondenten zelf knelpunten ervaren binnen de manier waarop zij communiceren. Ter beantwoording van de deelvraag gebruikte de onderzoeker de topics 'Communicatiestructuur en -processen organisatie X & projectmanagement' en 'Projectmanagementsysteem' (bijlage A). De vragen zijn gebaseerd op de

'questionnaire on the 'design' phase' en 'questionnaire on general problem research' van 'CCPA' van Woudstra en Van Gemert (2005) (Woudstra en Van Gemert, 2005). De 'design fase' van Woudstra en Van Gemert is hier meegenomen, omdat duidelijk moet worden welke gebreken de project- en accountmanagers ervaren en hoe deze opgelost zouden kunnen worden.

Deelvraag 3: Welke projectmanagementsystemen zijn er op de markt en hoe doen andere organisaties dat?

Deze deelvraag is aan de hand van deskresearch onderzocht waarbij de onderzoeker heeft gekeken naar bestaande projectmanagementsystemen. Hieruit zijn twee middelen naar voren gekomen, Wrike (projectmanagementsysteem) en Organimi (online organogram). Deze worden nader uitgelegd in hoofdstuk 9. Het ontbreekt, binnen de organisatie waarvoor onderzoek is gedaan, mogelijk aan (voldoende) geformaliseerde communicatiesystemen of projectmanagementsystemen waarop informatie wordt vastgelegd en gecommuniceerd. Gekeken is naar de opties en mogelijkheden van deze systemen. Omdat uit het fieldresearch is gebleken dat de problemen binnen organisatie X niet binnen projectmanagement liggen, heeft de onderzoeker de nadruk gelegd op het onderzoeken van bestaande informatie voorziende systemen als projectmanagementsystemen en organogrammen die voor gehele organisaties kunnen worden gebruikt om informatie op te slaan waarop duidelijk is hoe de organisatie in elkaar zit en wie welke functie bekleedt (bijlage C). Ook heeft de onderzoeker gekeken naar hoe andere organisaties dit aanpakken. Dit wordt ook nader verklaard in hoofdstuk 6.

DESKRESEARCH

De middelen die via deskresearch zijn onderzocht zijn tevens in de situatieschets terug te lezen.

Aan de hand van deskresearch zijn verschillende vormen van interne communicatie in kaart gebracht. Dit deskresearch is onderzocht aan de hand van dagelijkse werkzaamheden tijdens de stage van de onderzoeker. De onderzoeker heeft namelijk meerdere interne nieuwsbrieven moeten versturen naar medewerkers van organisatie X. Ook was zij aanwezig bij maandelijkse borrels. Omdat de onderzoeker werkzaam was binnen het bedrijf heeft zij zelf veel van de schriftelijke communicatie gezien. Hierdoor is de onderzoeker erachter gekomen welke middelen worden ingezet om de interne communicatie te bevorderen. Deze middelen zijn terug te zien in de situatieschets. Ook was de onderzoeker aanwezig bij de wekelijkse bijeenkomsten van de afdeling Communicatie, waarbij werd besproken wat de wekelijkse planning was en ieders taken waren die week. Daarnaast is aan de hand van deskresearch onderzoek gedaan naar bestaande projectmanagementsystemen en organogrammen ter ondersteuning van de aanbevelingen van dit onderzoek.

FIELDRESEARCH

Hier wordt behandeld hoe het kwalitatief onderzoek heeft plaatsgevonden.

Voor het fieldresearch zijn drie projectmedewerkers, in afstemming met de opdrachtgever (organisatie X), benaderd voor het onderzoek. Hen zijn vragen gesteld aan de hand van een vooraf opgestelde topic guide (bijlage A). De vragen zijn gekoppeld aan de theorie van het TOCOM-model, waarbij tijdens het interview gebruik is gemaakt van het door Woudstra en Van Gemert genoemde tool 'CCPA' (The Consultant's Communication Problem Approach). Hier zeggen Woudstra en Van Gemert (2005) dat er open vragen gesteld moeten worden waarbij de geïnterviewde op een systematische manier moet reflecteren op de problemen binnen de communicatie. De vragen zullen dus in beeld brengen tegen welke knelpunten het bedrijf aanloopt. Deze vragen zijn terug te zien in de analyseschema's

bijlage

C.

5.3 ONDERZOEKSDOELGROEP – AANPAK

In deze paragraaf licht de onderzoeker de aanpak van het kwalitatief onderzoek onder haar doelgroep toe. Onderstaand zal de CCPA stijl worden toegelicht die de onderzoeker trachtte te hanteren in de interviews evenals de methode waarop de doelgroep is benaderd, wie de doelgroep is, waar de interviews plaatsvond en hoe de gesprekken met de respondenten verliepen.

5.3.1 ONDERZOEKSDOELGROEP

5.3.1.1 ORIËTERENDE GESPREKKEN WERKNEMERS ORGANISATIE X – AANPAK

De medewerkers van organisatie X die de onderzoeker heeft gesproken voor de oriënterende gesprekken zijn benaderd via e-mails en informele gesprekken in de wandelgangen van organisatie X. Tijdens deze informele gesprekken heeft de onderzoeker aangegeven tijdens haar stage bij organisatie X ook onderzoek te doen voor haar afstudeerstage en hen uitgenodigd daaraan deel te nemen. Ook heeft de onderzoeker verschillende medewerkers van organisatie X benaderd via e-mails. In deze e-mails heeft de onderzoeker omschreven dat de onderzoeker een afstudeerstage liep bij organisatie X en hiervoor een onderzoek zou houden over de interne communicatie en informatievoorziening. Gevraagd werd aan de werknemers van de organisatie in kwestie of zij wilden participeren aan het onderzoek. Alle aangesproken en gemailde medewerkers gingen akkoord met de interviews. De medewerkers zijn geïnterviewd aan de hand van een vooraf opgestelde topic guide. Deze topic guide bevatte vragen over de knelpunten die de medewerkers van organisatie X al dan niet zouden ervaren binnen de interne communicatie en informatietoever. De resultaten hiervan zijn terug te zien in het analyseschema (bijlage F) waar ook de topic guide (bijlage D) te vinden is. Op de volgende pagina is het respondentenschema weergegeven dat tevens met uitleg in bijlage B te zien.

Resp. nummer	Man/vrouw	Aantal jaren werkzaam voor organisatie X	Functie
1	vrouw	½ jaar	Projectmedewerker organisatie X
2	man	Enkele jaren	Leidinggevende organisatie X
3	vrouw	2 jaar	Bureauchef organisatie X
4	vrouw	Onbekend	Leidinggevende organisatie X
5	vrouw	1 jaar	Leidinggevende organisatie X

Figuur 6: Respondentenschema oriënterende gesprekken geïnterviewden organisatie X

5.3.1.2 INTERVIEWS PROJECTMANAGERS & ACCOUNTMANAGER VAN ORGANISATIE X – AANPAK

Nadat uit de vijf oriënterende gesprekken met medewerkers van organisatie X duidelijk werd waar de problemen mogelijk zouden kunnen liggen, heeft de onderzoeker in overleg met de opdrachtgever en haar scriptiebegeleider Martien Schriemer (Hogeschool Leiden) besloten om voor het onderzoek enkele project- en accountmanagers van organisatie X te interviewen over hun aanpak binnen account- en projectmanagement. De selectiecriteria van toepassing op de respondenten was besproken met beide begeleiders, waarbij enkele aspecten van belang waren voor het verkrijgen van een zo compleet mogelijk beeld op de huidige vorm van communicatie binnen en over projecten van organisatie X:

- Verschil in jaren werkzaam voor organisatie X;
- Project- of accountmanagers binnen organisatie X.

De projectmanagers verantwoordelijk voor projecten zouden een beeld kunnen geven van hun aanpak van projecten, de communicatie daarbinnen met betrokkenen, en de communicatie daarbuiten en daarover met leidinggevend en medewerkers van organisatie X. Ook zouden zij kunnen vertellen met welk projectmanagementsysteem zij werken en of hoe zij deze ervaren. De accountmanager, verantwoordelijk voor het binnenhalen van een project, zou een beeld kunnen verschaffen van de communicatie met projectmanagers aan de start, gedurende en het eind van een project over de werkzaamheden binnen en het verloop van het project. Een beeld over de informatietoever en mogelijke knelpunten binnen de interne communicatie van organisatie X, die mogelijk overeenkomen met wat de respondenten vertelden in de oriënterende gesprekken, zou ook duidelijk worden aan de hand van de interviews met deze drie respondenten.

De onderzoeker heeft vervolgens van de opdrachtgever een lijst met mensen die werkzaam zijn binnen die afdelingen verkregen, waarna de onderzoeker deze mensen gemaïld heeft. Voordat de onderzoeker de respondenten kon benaderen, heeft de opdrachtgever op het kantoor van organisatie X aan deze project- en accountmanagers gevraagd of zij deel wilden nemen aan dit onderzoek en of de onderzoeker hen kon benaderen hierover. Via een e-mail stuurde hij de onderzoeker twee e-mailadressen toe van twee projectmanagers binnen organisatie X die mee wilden doen aan het onderzoek. De onderzoeker heeft hen alle twee gemaïld, gevraagd of zij wilden participeren aan het onderzoek en gevraagd aan de projectmanager of diegene nog iemand anders wist die mogelijk mee zou willen doen aan het onderzoek. De projectmanager legde iemand voor en de onderzoeker heeft ook deze persoon een e-mail gestuurd. In de e-mails die de onderzoeker verstuurd naar de projectmanagers was omschreven dat zij stage had gelopen bij organisatie X en nu ook een afstudeeropdracht voor de organisatie uitvoerde. Alle gemaïlde managers wilden participeren aan het onderzoek. De managers zijn geïnterviewd aan de hand van een vooraf opgestelde topic guide. Deze topic guide is samengesteld aan de hand van de centrale theorie van het onderzoek, namelijk het TOCOM-model (1999). De topic guide bevatte vragen over de huidige communicatiestructuur binnen organisatie X en projectmanagement evenals de huidige communicatieprocessen binnen en over projectmanagement en organisatie X. Ook bevatte het vragen over de huidige systemen waarmee projectmanagement te werk gaat en wilde de onderzoeker knelpunten in de huidige communicatie(-middelen) in kaart brengen. De resultaten hiervan zijn terug te zien in het analyseschema (bijlage C) waar ook de topic guide (bijlage A) te vinden is. Onderstaand is het respondentenschema weergegeven die daarnaast met uitleg in bijlage B te zien is.

Resp. nummer	Man/vrouw	Aantal jaren werkzaam voor Organisatie X	Functie
1	vrouw	7 maanden	Projectmedewerker organisatie X
2	vrouw	2 maanden	Accountmanager organisatie X
3	vrouw	1,5 jaar	Projectmanager organisatie X

Figuur 7: Respondentenschema geïnterviewde projectmanagers en accountmanager organisatie X

5.3.2 INTERVIEWSTIJL: CCPA-TOOL (WOUDSTRA & VAN GEMERT, 2005)

Als centrale theorie voor het onderzoek wordt het TOCOM-model van Woudstra en van Gemert gebruikt. De onderzoeker heeft het CCPA (Consultant's Communication Problem Approach) gebruikt voor het doen van onderzoek dat eveneens door Woudstra en Van Gemert is ontwikkeld (2005). Dit CCPA reikt verschillende onderzoeksmanieren aan en is door de onderzoeker gebruikt bij het interviewen van respondenten. Binnen het CCPA zijn vragenlijsten geformuleerd om problemen binnen de TOCOM gebieden te herkennen (Woudstra en Van Gemert, 2005). De onderzoeker heeft verschillende vragen gebruikt in haar onderzoek om erachter te komen wat de aanpak van de projectmanagers en accountmanager is van communicatie binnen en over een project aan betrokkenen, en welke knelpunten zij ervaren binnen de onduidelijkheden van taken, verantwoordelijkheden en communicatie binnen organisatie X. Deze methode is meegenomen in de topic guide (**bijlage A**). Enkele vragen zijn gebruikt uit de voorbeeldvragen die Woudstra en Van Gemert opgesteld hebben. Zo zijn vragen uit de 'questionnaire on the design phase' en 'questionnaire on general problem research' opgesteld, evenals uit de 'questionnaire on the organizational profile' en 'questionnaire on general problem research' (Woudstra en Van Gemert, 2005). Met het stellen van de vragen binnen deze categorieën, kan een helder beeld worden geschetst van waar de problemen binnen de communicatie liggen, aldus Woudstra en Van Gemert in 'Become a communication expert' (2005).

5.3.3 UITWERKING EN ANALYSE

Met goedkeuring van de respondenten gebruikte de onderzoeker de verkregen antwoorden om deze uit te werken en te analyseren. De verkregen antwoorden van de verschillende respondenten zijn met elkaar vergeleken. Daarbij werd gezocht of er verschillen en/of overeenkomsten in de antwoorden zitten. Hiermee moest ook duidelijk zijn of er verschillen en/of overeenkomsten zitten in de blik op de huidige aanpak en vorm van interne communicatie en informatietoevoer binnen organisatie X. Aan de hand van de reacties kon een antwoord worden gegeven op de centrale vraag van het onderzoek.

6. RESULTATEN

In dit hoofdstuk zal de onderzoeker antwoord geven op de deelvragen die zijn opgesteld voor het onderzoek. Allereerst zal de onderzoeker de interviews kort toelichten, zodat een beeld verkregen wordt hoe de interviews verliepen. Daarna zal de onderzoeker elke deelvraag beantwoorden aan de hand van de verkregen antwoorden van de respondenten.

6.1 TOELICHTING INTERVIEWS

De onderzoeker heeft in totaal, de oriënterende gesprekken meegerekend, acht gesprekken gevoerd met medewerkers van organisatie X. De antwoorden hieronder op de deelvragen zijn gebaseerd op de verkregen antwoorden van de twee projectmanagers van organisatie X en de accountmanager die zijn gesproken. De gesprekken met de projectmanagers en de accountmanager duurden ieder een half uur tot drie kwartier. De uitwerking hiervan is te zien in de verbatims (bijlage N) en de analyseschema's (bijlage C).

6.2 BEANTWOORDING DEELVRAGEN

6.2.1 DEELVRAAG 1: WAT ZIJN DE BERICHTEN DIE INTERN WORDEN GECOMMUNICEERD EN WELKE MIDDELEN WORDEN DAARVOOR INGEZET ?

Zowel uit de interviews met de projectmanagers en accountmanagers als uit oriënterende gesprekken (bijlage C en bijlage F) wordt duidelijk dat er verschillende vormen van interne communicatie plaatsvinden. Zo hanteert het bedrijf een interne nieuwsbrief met daarin mededelingen over behaalde successen, nieuwe werknemers, mededelingen over organisatie X in zijn algemeen, afscheidsborrels en feestjes binnen organisatie X (bijlage C en F). Daarnaast wordt e-mail veel gebruikt om met collega's te communiceren over lopende zaken. Vanuit de bureauchef is dit een veelgebruikte vorm om mededelingen over het pand te communiceren, weet de onderzoeker uit eigen observaties.

De projectmanagers van het bedrijfs onderdeel projectmanagement geven aan sinds kort gebruik te maken van Basecamp. Basecamp is een online projectmanagement tool waar alle teamleden en betrokkenen bij kunnen en waarin schriftelijk gedocumenteerd wordt (bijlage C, analyseschema 2.1 en 3.2 en 4.1). Dit wordt nader toegelicht bij de beantwoording van deelvraag 2. Bij de vergaderingen van de projectmanagers is iedereen betrokken die van belang is binnen het project, d.w.z. iedereen die nodig is voor de totstandbrenging van het resultaat. De berichtgeving binnen de interne communicatie is veelal *informeel* en de respondenten geven aan veelal gebruik te maken van de chatfunctie van google ('google hangout') omdat dit effectiever verloopt en er vrijwel direct reactie is, in tegenstelling tot e-mails, waar de reactietijd langer is (bijlage C, analyseschema 2.2). Ook vindt veel informele communicatie in de wandelgangen van het kantoor van organisatie X plaats en is langslopen bij collega's een veelgebruikte vorm van interne communicatie (bijlage C, analyseschema 2.1). Formeel vergaderen de projectmanagers eens per week en communiceren zij onderling onder andere via Basecamp. Ook vinden er driemaandelijks borrels plaats waarbij telkens een andere afdeling mag belichten waar zij de afgelopen maanden mee bezig zijn geweest (bijlage C en F, analyseschema 2.2, 1). Op deze manier wordt getracht de organisatieonderdelen wat dichter bij elkaar te brengen.

6.2.2 DEELVRAAG 2: OP WELKE MANIER GAAN PROJECTMANAGERS TE WERK EN TEGEN WELKE KNELPUNTEN LOPEN PROJECTMANAGERS AAN DIE INVLOED HEBBEN OP DE INFORMATIETOEVOER OVER, EN VERLOOP VAN COMMUNICATIE OVER PROJECTEN?

De gesproken projectmanagers gebruiken, in tegenstelling tot de periode waarin de oriënterende gesprekken plaatsvonden, sinds een paar maanden het programma Basecamp. Basecamp is een online tool, vergelijkbaar met Dropbox. Hierop kunnen alle mensen betrokken bij een project hun werkzaamheden uploaden en delen met de rest van de projectleden. De projectmanagers gaven aan hierin alle documenten van huidige en voorafgaande projecten te hebben staan en dat mensen er met een link gemakkelijk bij kunnen komen. Op die manier blijven mensen op de hoogte van de ontwikkelingen binnen die projecten en is er ook voldoende informatie te vinden voor mensen die later in het project aansluiten. Respondent 1, een projectmanager, vertelt dat er binnen organisatie X wordt gewerkt aan een accountplan waarin te zien is welk team op welk project werkzaam is en wie daarbij de klant is (bijlage C, analyseschema 2.2). Dit accountplan is door de gesproken accountmanager zelf geïnitieerd. Zij vertelt dat zij, toen ze twee maanden geleden bij organisatie X begon, tegen het knelpunt aanliep dat informatie en afspraken met betrekking tot projecten niet goed gearchiveerd waren (bijlage C, analyseschema 2.3). Om die reden heeft zij, binnen de afdeling account - die verantwoordelijk is voor het binnenhalen van opdrachten voor organisatie X waar projectmanagement op gaat werken - dit accountplan geïnitieerd. Dit is een slide deck waarin te zien is wat er is gedaan, wat er gedaan wordt en waar de afdeling heen gaat met een bepaalde opdracht (bijlage C, analyseschema 2.2). Hiermee lijkt de zoektocht naar informatie over projecten, verantwoordelijkheden daarbinnen en welke afspraken gemaakt zijn met klanten, verholpen. Echter, ondanks het accountplan, wordt de accountmanager nog niet standaard door elke projectleider uitgenodigd bij de startfase van nieuwe projecten.

De project- en accountmanagers vertellen dat zij veel *persoonlijk contact* hebben met hun leidinggevend, waarbij beide projectmanagers de besproken afspraken en relevante informatie daarover richting hun projectteam vastleggen en dat ofwel via de e-mail versturen of op Basecamp opslaan, zodat iedereen binnen hun team bij de informatie kan (bijlage C, analyseschema 2.2). Verder vertellen respondenten binnen project- en accountmanagement dat *niet iedereen binnen organisatie X met hetzelfde systeem werkt, of te werk gaat zoals projectmanagement dat doet*. Dit leidt tot knelpunten om informatie te verkrijgen van andere afdelingen. De accountmanager is van mening dat het makkelijker zou zijn als iedereen hetzelfde programma gebruikt, maar dat daarvoor nog niet het beste programma is gevonden (bijlage C, analyseschema 2.2).

Daarnaast blijkt uit de interviews met de projectmanagers en accountmanager dat niet altijd even duidelijk is wie verantwoordelijk is voor wat. Dit heeft invloed op het verloop van werkzaamheden (bijlage C en F). Alle respondenten geven aan dat rondlopen en vragen de meest gebruikte methode is om informatie hierover te verkrijgen. Aangezien informatie niet op een systematische manier wordt gedocumenteerd, gaven respondenten aan dat de voor de hand liggende werkwijze is geworden (bijlage C en F). Vanwege de snelle groei van de organisatie en daarmee gepaard gaande hoge werkdruk, is er niet genoeg tijd voor elkaar, zo vertelt respondent 3 (bijlage C, analyseschema 2.3), met als gevolg dat deze informele communicatiemethode ontoereikend is.

Wanneer gevraagd wordt of er behoefte is aan een systeem waaruit iedereen binnen organisatie X werkt en waar iedereen bij terecht kan voor informatie, waarmee dergelijke knelpunten, alsmede het verduidelijken van functies en werkzaamheden binnen andere afdelingen verholpen kunnen, wordt door alle respondenten positief gereageerd (bijlage C, analyseschema 4.2).

Uit de gesprekken is duidelijk geworden dat het projectmanagementsysteem (Basecamp) waarmee de projectmanagers werken, voor hun werkzaamheden geschikt is (bijlage C, analyseschema 2.2, 3.1, 4.1). Op deze online tool leggen zij hun werkzaamheden vast en met een link kan iedereen die daar toegang toe moet verkrijgen, er gebruik van maken. Daarnaast werkt de accountmanager ook aan een eigen tool, anders dan Basecamp, waarmee eveneens op overzichtelijke wijze gedocumenteerd zal

worden over de start van een project, het verloop ervan en de afronding ervan. Ook hier kunnen verschillende mensen bij (bijlage C, analyseschema 2.2). Dit is weliswaar een stap voorwaarts binnen de afdeling accountmanagement, maar draagt niet bij aan uniformiteit op het gebied van informatie en communicatie binnen organisatie X als geheel.

Ook mist de organisatie een organogram. Een organogram zou een oplossing kunnen bieden, omdat hiermee zichtbaar wordt wie op welke afdeling werkzaam is en welke functie hij of zij bekleedt. Een online tool dat hiervoor zou kunnen worden gebruikt is het programma Organimi. Dit programma, dat tevens in hoofdstuk 9 wordt besproken, biedt verschillende platforms waaruit een organisatie kan werken om haar werknemers en de daarbij behorende werkzaamheden en functies overzichtelijk in te plaatsen. Daarmee wordt duidelijk wie verantwoordelijk is voor wat en kan er gericht contact opgenomen worden met degene die nodig is voor een bepaalde werkzaamheid. Het programma werkt met een 'drag and drop' systeem, waarbij mensen vanuit een bestand in de organogram kunnen worden geplaatst. Ook kan er met het 'drag and drop' systeem de constructie van afdelingen worden aangepast, mocht een reorganisatie plaatsvinden. De kosten en verdere toelichting van deze tool worden in hoofdstuk 9 beschreven.

6.2.3 DEELVRAAG 3: WELKE PROJECTMANAGEMENTSYSTEMEN ZIJN ER OP DE MARKT EN HOE DOEN ANDERE ORGANISATIES DAT?

De onderzoeker heeft gekeken naar bestaande projectmanagementsystemen op de markt. Één van de projectmanagementsystemen die interessant zou kunnen zijn voor de opdrachtgever bleek Wrike. Dit is een projectmanagementsysteem waarbij mensen uit verschillende afdelingen in verschillende documenten gelijktijdig kunnen werken en in samenwerking met andere afdelingen, elkaar gemakkelijk kunnen toevoegen. In Wrike kan vanuit de gehele organisatie worden gedocumenteerd en middels een verkregen link kan iedereen deze documentatie inzien. Daarnaast kan er met elkaar, één op één en in groepen, ge-chat worden en bevat het programma een agenda waarin iedereen elkaar gemakkelijk toevoegt. De kosten hiervan en uitleg over het product wordt in hoofdstuk 9, aanbevelingen, toegelicht. Echter, zoals ook uit de interviews is duidelijk geworden, heeft elke afdeling een manier van werken met verschillende programma's, waardoor een verandering in de aanpak niet vanzelf zal gaan (bijlage C).

Ook heeft de onderzoeker gekeken naar andere organisaties om in beeld te brengen hoe zij hun projecten documenteren en wie daar allemaal bij kunnen. De organisaties die de onderzoeker heeft benaderd betroffen het Ministerie van Buitenlandse Zaken en het International Centre for Counter-terrorism (hierna: ICCT). Het Ministerie van Buitenlandse Zaken is gekozen door de onderzoeker omdat dit een grote organisatie is waar een structuur in het documenteren van projecten en werkzaamheden van groot belang is. Het ICCT is door de onderzoeker uitgekozen omdat dit, net als organisatie X, een groeiende organisatie is waarbij de manier van structureren van documenten en de middelen die zij daarvoor gebruikt mogelijk interessant zijn voor organisatie X. De onderzoeker kent de directeur daar op persoonlijk vlak en het gesprek is weergegeven in een beknopte samenvatting in bijlage M.

Het Ministerie van Buitenlandse Zaken telt ruim 4000 medewerkers en bevindt zich ergens tussen fase 4 en fase 5 van Greiner's 'evolutionary growth' model. Het hoofdkwartier bevindt zich in Den Haag en telt daarnaast ruim 150 kantoren (posten) in het buitenland (ambassades, permanente vertegenwoordigingen, consulaat-generaals, vertegenwoordigingen), die allen de belangen van Nederland en Nederlanders in het buitenland behartigen (Rijksoverheid, 2015). Organisatorisch gezien is de structuur een combinatie van een matrixorganisatie en een meer traditionele, hiërarchische structuur, met een secretaris generaal, vier directeuren-generaals, directies en afdelingen (Rijksoverheid, 2015). Het ministerie probeert aan de hand van jaarplannen, jaarverslagen, accountantscontroles, terugkomdagen en dergelijke, de eenheid te bewaken (directeur ICCT, bijlage M).

Het ICCT is een jonge en kleine organisatie, met twintig vaste en twintig parttime medewerkers (directeur ICCT, bijlage M). Het is opgericht in 2010, zonder duidelijke afspraken over taken en verantwoordelijkheden, interne verantwoording, procedures en richtlijnen. Creativiteit staat voorop, met hoofdzakelijk informele communicatiestromen en –structuren. Interne (en externe) communicatie zijn in handen van een de vaste medewerkers; de directeur is “meewerkend voorman” en is actief bij de totstandkoming ervan betrokken. Projectmanagement vindt plaats door kleine teams samen te stellen waarbij vaste en tijdelijke medewerkers samenwerken. Soms worden voor specifieke projecten consultants aangetrokken voor de duur van het project (directeur ICCT, bijlage M).

Beide organisaties werken met een server als digitaal archief. Het Ministerie van Buitenlandse Zaken werkt met een voor iedere medewerker toegankelijk organogram. Het ICCT, dat nog dermate klein is dat iedereen elkaar kent, doet dat (nog) niet (directeur ICCT, bijlage M).

7. CONCLUSIES

In dit hoofdstuk zullen de conclusies aan bod komen. Allereerst zal onderbouwd worden aan de hand van de verkregen resultaten welke hypothese het beste aansluit bij de organisatie, waarna aan de hand van de antwoorden op de deelvragen een conclusie per deelvraag wordt gegeven. Samen vormen die conclusies de eindconclusie en het antwoord op de centrale vraag van dit onderzoek, namelijk: 'Hoe kan organisatie X de problemen met betrekking tot onduidelijkheden over werkzaamheden, lopende projecten en functies en de wijze waarop daarover gecommuniceerd wordt binnen de organisatie aanpakken?'

7.1 CONCLUSIE 1, GEBASEERD OP DE HYPOTHESEN

Aan de hand van de verkregen resultaten van de respondenten, kan worden geconcludeerd dat organisatie X een groeiende organisatie is waarbij het noodzakelijk is dat informatie constant actueel en toegankelijk moet zijn voor iedereen. Woudstra en Van Gemert (2005) zeggen hierover dat als een organisatie veel verschillende specialisaties heeft, er een toename van informatieverwerking plaatsvindt en daarmee een toename in het coördineren ervan moet plaatsvinden.

In zijn huidige omstandigheden heeft organisatie X een informatiesysteem nodig dat up-to-date wordt gehouden en waar iedereen bij kan. Dit is dan ook iets wat de respondenten nu missen; een gecoördineerd systeem waaruit alle afdelingen werken, een systeem waarin alle documentatie van alle afdelingen daadwerkelijk wordt geplaatst, in tegenstelling tot hoe de server van de organisatie nu gebruikt wordt en elke afdeling op zijn eigen manier werkt en documenteert. Om die reden sluit van de drie eerder geformuleerde hypothesen, onderstaande hypothese het beste aan bij de antwoorden van de respondenten, namelijk:

'Als de informatietoevoer over projecten, verantwoordelijkheden en functies gecoördineerd, gecontroleerd en gecommuniceerd worden, dan draagt dit bij aan verduidelijking van lopende projecten, verantwoordelijkheden en functies van werknemers binnen de organisatie.'

Met informatietoevoer wordt bedoeld dat alle relevante informatie systematisch gedocumenteerd staat, zodat iedereen voor wiens functioneren die informatie noodzakelijk is ook daadwerkelijk de informatie gemakkelijk kan ophalen. De respondenten stemmen in met het realiseren van een systeem waarbij iedereen terecht kan, waarbij duidelijk is wie verantwoordelijk is voor wat en wat de werkzaamheden zijn die bij die persoon behoren. Daarnaast geeft respondent 1 aan dat het relevant is een organogram te hebben om te weten wie wat precies doet (bijlage C, analyseschema 2.3). Woudstra & Van Gemert stellen bovendien dat het structureren van communicatie effect heeft op de organisatiestructuren (Become a communication expert, 2005). Dit sluit aan bij de bovengenoemde hypothese, waarbij communicatie en informatie gestructureerd en gecoördineerd gemanaged moet worden. De andere hypothesen richten zich voornamelijk op de inrichting van communicatieprocessen en organisatieprocessen, daar waar bovenstaande hypothese zich richt op de coördinatie van informatie en communicatie, met als resultaat verheldering van organisatiestructuur en communicatiestructuur. Door het coördineren, controleren en communiceren over projecten, verantwoordelijkheden en functies, draagt dit bovendien bij aan communicatie- en organisatieprocessen. Ook om die reden sluit bovengenoemde hypothese het beste aan bij het onderzoek en worden de andere hypothesen verworpen.

7.2 CONCLUSIE 2, GEBASEERD OP DEELVRAAG 1

Deelvraag 1 luidt als volgt:

‘Wat zijn de berichten die intern worden gecommuniceerd en welke middelen worden daarvoor ingezet?’

Zoals reeds geconstateerd, is de communicatie binnen organisatie X overwegend informeel en één op één. Met de invoering van Basecamp is geprobeerd de schriftelijke vastlegging van informatie en communicatie binnen een van de afdelingen te verbeteren. Het systeem wordt nog niet door iedereen gebruikt en vooralsnog is niet besloten deze integraal in te voeren. Elke afdeling deelt haar communicatie en documentatie van informatie anders in en de wijze waarop er tussen werknemers en directie gecommuniceerd wordt, is persoonsgebonden en ad hoc. Het ontbreekt bij organisatie X aan voldoende geformaliseerde, uniforme communicatiesystemen en communicatiestructuren.

Woudstra en Van Gemert (2005) stellen dat een communicatiestructuur bijdraagt aan een organisatiestructuur. Binnen organisatie X staat echter nergens een organisatiestructuur omschreven of een structuur van communicatie. Dit is een duidelijk hiaat in de organisatie.

7.3 CONCLUSIE 3, GEBASEERD OP DEELVRAAG 2

Deelvraag 2 luidt als volgt:

‘Op welke manier gaan projectmanagers te werk en tegen welke knelpunten lopen projectmanagers aan die invloed hebben op de informatietoevoer over, verloop van en communicatie over projecten?’

Organisatie X heeft vooruitgang geboekt binnen de afdeling projectmanagement met betrekking tot de aanpak van projecten, documentatie daarbinnen en communicatie erover onderling. Ook is het voor organisatie X een vooruitgang dat de accountmanager zelf een vernieuwd accountplan ontwikkelt ter verbetering van lopende zaken binnen het account. Binnen projectmanagement lijken de knelpunten, die werden ervaren in de periode waarin de oriënterende gesprekken plaatsvonden, grotendeels verholpen. Met het accountplan dat momenteel wordt ontwikkeld, wordt een stap in de goede richting gezet ter verheldering van lopende projecten en het documenteren van informatie op één vaste plek. organisatie X communiceert door informeel te schakelen binnen afdelingen en eigen manieren van werken te hanteren. Projectmanagement bij organisatie X bevindt zich daarmee binnen fase 2 en 5 van het Greiner model (1972). Fase 2, omdat de communicatie formeler wordt en binnen projectmanagement gewerkt wordt volgens een bepaalde manier (Basecamp). Fase 5, groei door samenwerking, omdat medewerkers van verschillende afdelingen worden samengebracht in specifieke projecten en informatiesystemen gebruikt worden voor dagelijkse communicatie- en besluitvormingsprocessen (real time information systems).

Uit de interviews wordt duidelijk dat de organisatie behoefte heeft aan een bepaalde mate van bureaucratisering. Dat wil zeggen: meer systematische, uniforme en transparante werkprocessen. Dit spoort met de stelling van Woudstra en Van Gemert (2005) dat coördinatie een vorm van management vereist. Met management bedoelen zij het gebruik maken van controlesystemen. Het werken met controlesystemen stimuleert het personeel harder te werken en voorkomt willekeurige invloeden die daar een negatieve werking op hebben. Transparante controlesystemen motiveren medewerkers, doordat promotie en salarisverhoging voor iedereen binnen bereik komt te liggen (Woudstra en Van Gemert, 2005). Het moedigt medewerkers aan zich voor het bedrijf in te zetten. Hierin lijkt organisatie X niet te investeren, of te weinig.

7.4 CONCLUSIE 4, GEBASEERD OP DEELVRAAG 3

Deelvraag 3 luidt als volgt:

'Welke projectmanagementsystemen zijn er op de markt en hoe doen andere organisaties dat?'

Uit de gesprekken met respondenten is gebleken dat er geen grondige analyse is gemaakt van de eigen organisatorische behoeften, noch dat er marktonderzoek is verricht naar de wijze waarop andere organisaties hun projectmanagement hebben gestructureerd. Evenmin is onderzocht welke (online) instrumenten en middelen beschikbaar zijn. Binnen projectmanagement lijkt nu een oplossing te zijn gevonden voor het structureren van communicatie en het documenteren van werkzaamheden, maar voor de gehele organisatie an sich is er geen effectief middel waarop informatie gedocumenteerd staat en waar iedereen bij kan. De keuze voor Basecamp binnen projectmanagement is gemaakt door de leidinggevende van de afdeling. Kortom een individuele keuze van de afdeling, niet een keuze van het management voor de hele organisatie. Andere medewerkers die van Basecamp gebruik maken, zijn er positief over, maar het instrument is (nog) niet binnen de hele organisatie uitgerold.

Het ontbreken van centrale sturing heeft ertoe geleid dat individuele behoeften en voorkeuren de overhand hebben in plaats van die van de organisatie als geheel. Dit is niet verwonderlijk, wanneer leidinggevend de voorkeur blijven geven aan informeel overleg en een ogenschijnlijke aversie hebben tegen vermeende bureaucratisering. De dominante bedrijfscultuur is die van een jonge, bruisende en dynamische omgeving, waarin omgangsvormen en dus ook onderlinge communicatie vooral informeel (dienen te) zijn. Dat werkt prima voor een kleine organisatie, maar naarmate de organisatie groeit, werkt deze aanpak eilandvorming in de hand en daarmee ook decentrale besluitvorming over onder meer informatiesystemen en –aanpak. Kortom organisatie X lijkt onvoldoende te investeren in systemen waarmee uniformiteit binnen communicatie en werkzaamheden wordt gerealiseerd of geoptimaliseerd.

Het management binnen organisatie X lijkt onvoldoende te beseffen dat naarmate het bedrijf groter wordt de organisatie, inclusief de (interne en externe) communicatie, mee moet groeien. Organisatie X Nederland heeft geen eigen missie en/of visie opgesteld, maar hanteert (impliciet) de missie en/of visie van het Amerikaans moederbedrijf. Zelfs wanneer de missie van de organisatie ongewijzigd blijft, zullen bij een dergelijke snelle groei de organisatiestructuur, de werkprocessen en organisatiecultuur mee moeten groeien, wil het bedrijf gezond blijven. Dat komt overeen met het conceptueel model (TOCOM) van Woudstra en Van Gemert.

7.5 Eind conclusie, gebaseerd op conclusie 1,2,3 en 4

Onderstaand zal aan de hand van de eerdere conclusies een eind conclusie worden geformuleerd waarbij ook antwoord wordt gegeven op de centrale vraag van dit onderzoek.

Organisatie X groeit hard, maar de organisatieontwikkeling groeit nog onvoldoende mee. De huidige communicatiemethoden en –systemen, inclusief het documenteren van informatie over lopende zaken en tussen afdelingen zijn onvoldoende aangepast aan de eisen die groei van de organisatie nodig heeft. Op dit moment heeft organisatie X noch een organogram, noch een gestructureerd communicatiesysteem voor de organisatie als geheel. Organisatie X beschikt weliswaar over een intern documentatiesysteem, maar daar wordt onvoldoende gebruik van gemaakt.

Als gevolg van de groei van de organisatie is de complexiteit aanzienlijk toegenomen. Ondanks dat is de meest gangbare communicatievorm nog steeds informeel, ad hoc en onsystematisch. Organisatie X lijkt nog altijd terug te willen vallen op het informele schakelen, terwijl de organisatie juist een bepaalde vorm en mate van bureaucratisering nodig heeft. Oftewel onder de huidige omstandigheden ontbreekt het aan een gestructureerd en gesystemiseerd informatiesysteem waarmee kennis kan worden vergaard en relevante informatie kan worden verzameld en met collega's gedeeld. Dit brengt een aantal risico's met zich mee. Allereerst neemt daardoor de kans toe dat medewerkers niet tijdig beschikken over de voor hun functioneren noodzakelijke informatie, met inefficiëntie en persoonlijke frustratie tot gevolg. Dit wordt versterkt door de grote omloopsnelheid van medewerkers binnen de

organisatie, waardoor een deel van de kennis verdwijnt. Nieuwe medewerkers zijn onvoldoende op de hoogte en hebben daardoor logischerwijs behoefte aan informatie. Doordat die kennis en informatie niet op een voor iedereen toegankelijke en logische wijze is gestructureerd, neemt het gevaar toe dat lessen uit het verleden niet worden geleerd. De kans op fouten neemt daardoor onnodig toe. Ook blijft kennis en informatie over bijvoorbeeld klanten, producten, processen, netwerken en dergelijke teveel bij de individuele medewerker hangen in plaats van systematisch te worden vastgelegd en gedeeld. Dit werkt eilandvorming in de hand. Daardoor neemt de afhankelijkheid van de organisatie van de medewerkers bij wie die kennis zit toe. Dit is voor elke organisatie al risicovol, maar voor een organisatie als organisatie X, dat naast een snelle groei ook een hoge omloopsnelheid van personeel kent, nog veel meer.

Tegelijkertijd constateert de onderzoeker dat er binnen organisatie X bepaalde kenmerken van verschillende fasen van het Greiner-model (1972) naast elkaar zijn ontstaan. Fase 1 is weliswaar de meest dominante vorm (interne communicatie is informeel en frequent, medewerkers zijn gedreven en betrokken en het management is markt- en klantgericht). Ook zijn er binnen de afdeling projectmanagement elementen van fase 2 (standaardisering, formele communicatie) en fase 5 (matrixorganisatie voor projecten waar medewerkers van meerdere afdelingen aan bijdragen, alsmede real-time informatie systemen) ontstaan. Binnen de organisatie als geheel ontbreekt het aan uniforme en heldere communicatiestructuren en –systemen.

Aan de hand van bovenstaande punten zal de onderzoeker antwoord geven op de centrale vraag van dit onderzoek:

Hoe kan organisatie X de problemen met betrekking tot onduidelijkheden over werkzaamheden, lopende projecten en functies en de wijze waarop daarover gecommuniceerd wordt binnen de organisatie aanpakken?

Organisatie X heeft behoefte aan het benoemen en structureren van informatie, in de vorm van een *organogram*. Daarin wordt aangegeven wie waarvoor verantwoordelijk is binnen de organisatie en wordt tegelijkertijd de organisatiestructuur verhelderd. Hier wordt verder op ingegaan in hoofdstuk 9. Ook heeft organisatie X dringend behoefte aan een *gestructureerd communicatiesysteem* voor de organisatie als geheel. Een systeem waarin, zoals Woudstra en Van Gemert (2005) dat omschrijven, communicatieprocessen en organisatieprocessen zijn vastgelegd en nauwkeurig worden gemanaged, en waarbij duidelijk wordt wie informatie verschaft aan wie en wanneer. Binnen het bedrijf zijn formele communicatiestructuren en communicatieprocessen nodig waarbij de communicatie wordt gecoördineerd en informatie beschikbaar is voor iedereen en up-to-date wordt gehouden. In hoofdstuk

9 wordt een voorbeeld van een dergelijk systeem toegelicht. Met het tot stand brengen van dergelijke systemen zal de zoektocht naar informatie worden aangepakt en daarmee de communicatie gericht zijn en dus worden verbeterd.

8. AANBEVELINGEN

In dit hoofdstuk zijn de aanbevelingen omschreven aan de hand van de resultaten en conclusies van de onderzoeker. Deze aanbevelingen dragen bij aan de doelstelling van dit onderzoek: 'Inzicht brengen in de huidige aanpak van, knelpunten binnen, en communicatie over lopende projecten binnen de organisatie teneinde een advies gegeven wordt over de inrichting van de interne informatie verwerking en communicatie over lopende projecten, taken en verantwoordelijkheden binnen organisatie X.'

9. IMPLEMENTATIEPLAN

In dit hoofdstuk staat de implementatie omschreven van de aanbevelingen die in hoofdstuk 8 zijn genoemd. De onderzoeker omschrijft hier voor welke doelgroep de implementatie zal zijn, wat de geschatte kosten zullen zijn en de tijdsplanning die daarbij behoort.

LITERATUURLIJST

BOEKEN

- Baarda, B., & de Goede, M. (2009). *Basisboek methoden en technieken*. (p. 178) (4e druk). Noordhoff: Groningen.
- Gemert, L. van & Woudstra, E. (2005) . *Become a communication expert*. (pp. 7-14, 65-72, 83-89). Toegepaste Communicatiewetenschap, Universiteit Twente.
- Gemert, L. van & Woudstra, E. (2006). *Het ontwerpen van communicatiebeleid*. (pp. 56-57). Schellens, P.J., Klaassen, R. & de Vries, S. Communicatiekundig ontwerpen: methoden, perspectieven, toepassingen (pp. 46-67). Assen: Koninklijke Van Gorcum.
- Lam 't, P. (2008). Werkboek communicatieplanning. *Beleid als kader van communicatie*. (pp. 15-17) (2e druk). Bussem: Uitgeverij Coutinho.
- Michels, W. (n.b.). Communicatie Handboek. *Interne Communicatie*. (pp. 111-114) (3e druk). Groningen: Noordhoff Uitgevers.
- Peters, T, Waterman, R. & Philips, J (1980). 7S. Trompenaars, F & Coebergh, P.H. (2014). *100+ Management Models*. Oxford: Infiniteideas.
- Quirke, B. (2012). Making the connections. *Match communication vehicles to your approach*. (p. 235) (2^e druk). Uitgeverij Gower.
- Reijnders, E. (2015). Basisboek Interne Communicatie. *Definitie van interne communicatie* (p. 40) (8^e druk). Assen: Uitgeverij Koninklijke Van Gorcum.
- Seijner, M. (2007). De competente projectleider. *Competenties van de projectleider* (p. 19) (1^e druk). Uitgeverij: Wolters-Noordhoff.
- Welch, M. (2011). *Communications and employee engagement*. Trompenaars, F & Coebergh, P.H. (20.) *100+ Management Models*. Oxford: Infiniteideas.

ARTIKELEN

- Bredeveld, S. (2014) De positionering van een PR-bureau.HBO-kennisbank.
- Gemert, L. van & Woudstra, E. (2005) . *Become a communication expert*. The central part of TOCOM. Geraadpleegd op 30 september 2015 via: <http://doc.utwente.nl/60030/>

INTERNET

- Basecamp (2015). Pricing. Geraadpleegd op 12-12-2015 van <https://basecamp.com>
- Google Scholar. (n.d.). *TOCOM-model Woudstra en Van Gemert*. Geraadpleegd van https://scholar.google.nl/scholar?q=TOCOM+model+1999+Woudstra+van+Gemert&btnG=&hl=en&as_sdt=0%2C5
- Ministerie van Buitenlandse Zaken (2015). *Organisatie*. Geraadpleegd op 5-01-2016 van <https://www.rijksoverheid.nl/ministeries/ministerie-van-buitenlandse-zaken>
- HBO kennisbank. *TOCOM-model Woudstra en van Gemert*. Geraadpleegd op 6-01-2016 van www.hbokennisbank.nl
- Organimi
<http://www.organimi.com/>
- Wrike (2015)
<https://www.wrike.com/>

BIJLAGEN