

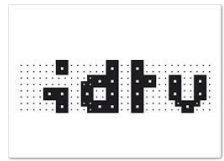
2013

Interne communicatie in beeld



**Communicatieplan
over de interne communicatie
binnen IDTV**

Rosalie Hage
IDTV
14-10-2013



'Interne communicatie in beeld'

Afstudeerrapport door:

Rosalie Hage (1572002)

Westravenstraat 1

3522 TA Utrecht

Opdrachtgever:

IDTV

Kraanspoor 50

1033 SE Amsterdam

Bedrijfsmentor: Annette de Vries

Student aan Hogeschool Utrecht

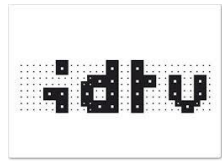
Bedrijfscommunicatie

Padualaan 99

3584 CH Utrecht

Begeleider: Mieke Westveen

Utrecht, oktober 2013



Voorwoord

Naar aanleiding van het afronden van mijn opleiding Bedrijfscommunicatie aan de Hogeschool Utrecht is dit afstudeerrapport tot stand gekomen. De laatste periode van de opleiding stond in het teken van afstuderen. IDTV heeft mij de mogelijkheid gegeven om mijn kennis en kunde in de praktijk toe te passen middels een communicatievraagstuk. In de periode van begin februari 2013 tot en met half oktober 2013 heb ik als freelancer aan mijn afstudeeropdracht van IDTV gewerkt. Een professionele en open organisatie waar ik veel heb geleerd.

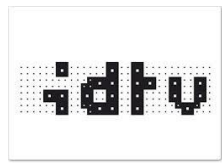
In dit voorwoord wil ik graag enkele mensen bedanken die een bijdrage hebben geleverd aan de totstandkoming van dit afstudeerrapport. Ieder van hen heeft een belangrijke rol gespeeld door hun hulp, steun en medewerking.

Ik wil mijn afstudeerbegeleidster Mieke Westveen bedanken voor haar betrokkenheid, hulp en ondersteuning. Ook gaat mijn dank uit naar mijn opdrachtgeefster van IDTV, Annette de Vries, voor haar open en vriendelijke houding en begeleiding. Tot slot wil ik Jordy Hubers, communicatiestagiair, bedanken voor de prettige tussentijdse communicatie tijdens het afstudeerproces. Zij hebben allen een belangrijke bijdrage geleverd aan het verloop van het afstudeerproces en de totstandkoming van mijn afstudeerrapport.

Deze periode heb ik ervaren als een heel interessante tijd. Ik heb het afgelopen half jaar veel geleerd, van het werken als freelancer tot het opzetten van een intern onderzoek en het schrijven van een intern communicatieplan. Ik kijk met een goed gevoel terug op deze periode.

Utrecht, oktober 2013

Rosalie Hage



Management samenvatting

IDTV is een televisieproductiemaatschappij gevestigd in Amsterdam. De organisatie heeft opgemerkt dat de mogelijkheden van interne communicatie niet optimaal worden benut. IDTV bestaat uit vier uitvoerende afdelingen die momenteel weinig tot niet met elkaar communiceren. Werknemers delen geen kennis met collega's van andere afdelingen, waardoor de disciplines niet op elkaar zijn afgestemd. Er heerst nu een cultuur binnen IDTV waar veel disciplines niet weten wat andere afdelingen produceren. Tevens weten medewerkers hierdoor ook niet goed wat er speelt binnen het bedrijf. De doelen die de directie stelt aan de toekomstige interne communicatie zijn: het delen van kennis tussen personeelsleden, samenwerkingen tussen afdelingen, het op de hoogte zijn van elkaars werkzaamheden, weten wat er speelt binnen het bedrijf en deze kennis ook delen met (potentiële) opdrachtgevers. Om deze doelen te bereiken heeft IDTV aangegeven graag een onderzoek naar de interne communicatie te willen. De hoofdvraag die dit onderzoek moet beantwoorden, luidt:

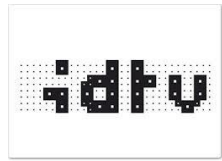
- ❖ *Hoe verloopt het huidige interne communicatieproces en hoe kan het geheel van interne communicatie, binnen en tussen afdelingen van IDTV, effectiever en efficiënter worden ingezet?*

Om deze hoofdvraag te kunnen beantwoorden, dienden er eerst een aantal deelvragen te worden beantwoord:

- ❖ Hoe verlopen de huidige informatie- en communicatiestromen binnen IDTV?
- ❖ Wat zijn de sterktes en zwaktes van de huidige interne communicatiestructuur?
- ❖ Wat willen de medewerkers bereiken met de toekomstige interne communicatie?
- ❖ Welke wensen en informatiebehoeften heersen er onder de medewerkers betreffende de interne communicatie?
- ❖ Welke strategie moet IDTV hanteren voor de gewenste interne communicatie?

Deze deelvragen konden worden beantwoord door het uitvoeren van een literatuuronderzoek, deskresearch, oriënterende gesprekken met het management en door het uitzetten van een online enquête onder alle medewerkers van IDTV. Uit het deskresearch en de oriënterende gesprekken bleek dat IDTV hun medewerkers informeert door middel van het intranet, de e-mail en het management- en werkoverleg. Deze middelen zijn weinig interactief en ambitieus. Er wordt tot op heden voornamelijk top-down gecommuniceerd. Ook blijkt uit de gesprekken dat de informatie niet gedeeld wordt en vaak tussen de personeelsleden blijft die bij het overleg aanwezig waren. De respondenten uit de interne medewerkersenquête beamen bovenstaande bevindingen. Ook zij geven aan het gevoel te hebben dat er vier losse producenten in één bedrijf werkzaam zijn. Hun doel is dan ook het samenbrengen van afdelingen om zo een eenheid te vormen. Ook zeggen zij graag kennis te willen nemen van de werkzaamheden van collega's buiten de eigen afdeling en collega's face-to-face te willen leren kennen.

Uit deze resultaten zijn een aantal conclusies getrokken. Ten eerste heerst er een eilandcultuur binnen het bedrijf. Medewerkers zijn niet op de hoogte van elkaars werkzaamheden en informatie wordt niet verspreid onder alle personeelsleden. Ten tweede is er een underload van kennis over beleids- en beheerinformatie onder de werknemers van IDTV. Respondenten hebben behoefte aan meer informatie, vooral over de beleids- en beheerinformatie bestaat onduidelijkheid. Medewerkers weten niet welke koers het bedrijf vaart en zij blijven met vragen zitten over de werkzaamheden van collega's. Ten derde vindt er weinig bottom-up communicatie plaats binnen de organisatie. De communicatiemiddelen en -kanalen die nu worden ingezet zijn vooral informatief van aard. Tot slot is er onder de respondenten de behoefte aan face-to-face contact tussen collega's van andere

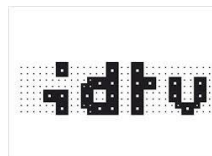


afdelingen. Medewerkers zien elkaar nu vrijwel niet in het echt, omdat er vooral digitaal intern met elkaar wordt gecommuniceerd.

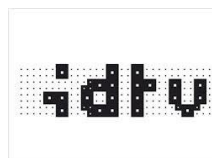
Uit deze conclusies zijn een aantal aanbevelingen geformuleerd. Allereerst het beter informeren van de medewerkers. Maak van het intranet een centraal informatief punt waar personeelsleden alle benodigde informatie op kunnen vinden, zowel sociale en taakinformatie als beleids- en beheerinformatie. Ook dient persoonlijke communicatie gestimuleerd te worden. Organiseer samenkomsten zoals viewings en personeelsbijeenkomsten. Medewerkers zien elkaar in het echt waardoor grenzen tussen de afdelingen worden vervaagd en er ontstaat face-to-face interactie, ook tussen collega's van verschillende afdelingen. Tot slot moet er aandacht worden besteed aan bottom-up communicatie door lunch- of ontbijtbijeenkomsten en brainstormsessies te organiseren en een ideeënbus op het intranet te plaatsen. Medewerkers krijgen op deze manier een stem en kunnen zich uiten. Tevens verhoogt dit de betrokkenheid van de personeelsleden bij IDTV.

Inhoudsopgave

Voorwoord	1
Management samenvatting	2
1 Inleiding	7
1.1 Aanleiding	7
1.2 Probleemanalyse	7
1.3 Leeswijzer	8
2 Onderzoeksopzet	9
2.1 Doel van het onderzoek	9
2.2 Onderzoeksvragen	9
2.2.1 Toelichting kernwoorden.....	9
2.3 Deelvragen.....	10
2.4 Onderzoeksdoelgroep	10
2.5 Onderzoeksaanpak	11
2.5.1 Oriëntatiefase	11
2.5.2 Hoofdfase	12
3 Analyse interne communicatie.....	13
3.1 Definitie interne communicatie	13
3.2 Functies interne communicatie	13
3.3 Huidige interne communicatiestructuur	14
3.3.1 Communicatiemiddelen.....	14
3.3.2 Persoonlijke communicatie.....	15
3.4 Sterktes en zwaktes.....	16
4 Informatiebehoefte en doelen.....	17
4.1 Betrouwbaarheid onderzoek	17
4.2 Validiteit onderzoek	17
4.3 Benodigde informatie	17
4.3.1 Informatiebehoefte en wensen medewerkers	18
4.3.2 Te communiceren informatie.....	18
4.3.3 Gewenste communicatiemiddelen en –kanalen	19
4.3.4 Suggesties voor toekomstige interne communicatie	19
4.4 Doelen interne communicatie.....	20
5 Conclusies	21

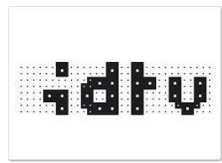


5.1	Eilandcultuur	21
5.2	Underload van kennis over beleidsinformatie	21
5.3	Weinig interactie.....	21
5.4	Behoeftte aan face-to-face communicatie.....	22
6	Aanbevelingen	23
6.1	Conclusies in het kort	23
6.2	Informeër medewerkers meer	23
6.2.1	Maak van het intranet een centraal informatief punt.....	24
6.2.2	Maak beleids- en beheerinformatie inzichtelijk.....	25
6.3	Stimuleer persoonlijke communicatie	26
6.3.1	Organiseer samenkomsten	26
6.4	Besteed aandacht aan bottom-up communicatie	27
6.4.1	Roep ontbijt- of lunchbijeenkomsten in het leven	27
6.4.2	Organiseer brainstormsessies	28
6.4.3	Creëer ruimte voor een ideeënbus	29
6.5	Beantwoording van de hoofdvraag	29
7	Implementeren gewenste interne communicatie	30
7.1	Informeër medewerkers over de veranderingen	30
7.2	Overzicht acties	31
7.2	Kostenposten	34
	Literatuurlijst.....	35



Bijlagen

Bijlage 1.	Organisatieanalyse IDTV	38
1.1	Beschrijving IDTV	38
1.1.1	7S-model	38
1.1.2	Structure	39
1.1.3	Systems.....	39
1.1.4	Style.....	39
1.1.5	Staff.....	39
1.2	Externe analyse IDTV	40
1.2.1	Meso-omgeving.....	40
1.2.2	Macro-omgeving	40
Bijlage 2.	Organogram IDTV	42
Bijlage 3.	SWOT-matrix	43
Bijlage 4.	Medewerkersenquête interne communicatie.....	44
Bijlage 5.	Gegevens medewerkersenquête interne communicatie	53
5.1	Inleiding.....	53
5.2	Huidige interne communicatie	53
5.3	Informatievoorziening van collega's	57
5.4	Gewenste communicatiemiddelen	60
5.5	Suggesties, tips en opmerkingen	61
Bijlage 6.	Presentatietekst IDTV	63
Bijlage 7.	Dia's presentatie IDTV	67
Bijlage 8.	Beoordelingsformulier presentatie IDTV	69



1 Inleiding

In dit hoofdstuk wordt het communicatieplan ingeleid. Hierbij komen de volgende onderwerpen aan bod: de aanleiding van de opdracht, een probleemanalyse en de leeswijzer.

1.1 Aanleiding

In deze paragraaf wordt de aanleiding van dit communicatieplan beschreven.

Medewerkers horen zich betrokken te voelen, integraal te werken en te weten wat er in de organisatie speelt om zodoende bij te dragen aan de realisatie van de missie en organisatiedoelen. Uiteindelijk draagt dit bij aan een eenduidig beeld naar buiten toe: intern beginnen is extern winnen (Koeleman, 2008).

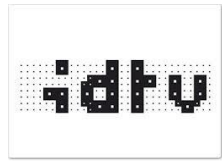
IDTV is één van de grootste televisieproductiemaatschappijen van Nederland, gevestigd in Amsterdam. IDTV ontwikkelt en produceert programma's als 'Lingo', 'Wie is de Mol?' en 't Schaep met de Vijf Pooten'. De organisatie is onderverdeeld in vier uitvoerende afdelingen: Info- & Entertainment, Docs, Drama en Live. In totaal telt IDTV momenteel 80 medewerkers (IDTV, 2013). De beschreven situatie in bovenstaande alinea wordt (nog) niet zo ervaren door de directie en de medewerkers van IDTV. De organisatie heeft opgemerkt dat de mogelijkheden van interne communicatie niet optimaal worden benut. Er zit geen vast patroon en continuïteit in de communicatie. Er zijn geen afspraken gemaakt en er ontbreekt een strategisch intern communicatieplan. Een verklaring hiervoor is mogelijk dat de communicatieafdeling een aantal jaar geleden is wegbezuinigd, omdat er eenvoudigweg geen geld meer was. Een communicatie stagiair(e) pakt de communicatieklussen momenteel op. IDTV bestaat nu uit vier afdelingen die weinig tot niet met elkaar communiceren. Vanuit mevrouw de Vries, opdrachtgeefster van IDTV, is de vraag ontstaan een onderzoek te doen naar de verbetering van interne communicatie onder de medewerkers, zodat er efficiënter en effectiever samengewerkt kan worden. De zogenaamde 'eilandcultuur' (hier meer over in de probleemanalyse) moet verdwijnen en het personeel moet beter geïnformeerd zijn over zaken die spelen binnen IDTV.

1.2 Probleemanalyse

In deze paragraaf wordt het communicatieprobleem binnen IDTV bekeken.

Wanneer er sprake is van een gedecentraliseerde organisatie met een divisiestructuur bestaat het risico van eilandengedrag, medewerkers van verschillende afdelingen spreken elkaar dan vrijwel niet. (Koeleman, 2008). Dit geldt ook voor een organisatie als IDTV. De werknemers zijn gegroepeerd in producties. Afdelingen vormen samen een groep met een eigen subcultuur, de andere afdelingen staan erbuiten. Hierdoor is er binnen het bedrijf geen gevoel van een eenheid die de medewerkers horen te ervaren. Althans, zo is de huidige situatie. Er heerst nu een cultuur binnen IDTV waar veel disciplines niet weten wat andere afdelingen produceren of waar ze mee bezig zijn. Kennis en informatie die wordt gecommuniceerd binnen afdelingen, werkoverleggen of een managementoverleg blijft binnen deze groepen en wordt niet verspreid door het hele bedrijf. Hierdoor is het personeel niet op de hoogte van wat er is besproken tijdens deze samenkomsten.

Door de cultuur die heerst binnen IDTV ontstaat er bij de medewerkers een tunnelvisie. Er wordt vaak vergeten dat er, buiten de eigen afdeling, van alles speelt binnen het bedrijf. Medewerkers zijn zich niet bewust van hoe breed IDTV is en wat de organisatie kan bereiken. Deze informatie kan het personeel daarom niet uitdragen naar opdrachtgevers. Opdrachtgevers werken samen met een afdeling en niet met het bedrijf IDTV. Dit heeft gevolgen voor de verkoop. Interne communicatie



schept voorwaarden voor de stijging in de verkoop van producties. Omdat de optimale samenwerking tussen de afdelingen ontbreekt, worden niet alle kansen op verkoop gepakt. Verkoop speelt een cruciale rol in het voortbestaan van IDTV. Het gedeelde organisatiebelang is dan ook; producties verkopen, zoveel mogelijk.

Er wordt nu gezocht naar een manier waarop medewerkers weten wat er binnen het bedrijf speelt en wat de werkzaamheden zijn van collega's, ook buiten de eigen afdeling. Tevens moeten de afdelingen in de toekomst weten wat zij voor elkaar kunnen betekenen, zodat er een samenwerking kan ontstaan. IDTV wil graag dat het bedrijf een eenheid wordt en dat medewerkers voelen dat ze bij het bedrijf horen en niet alleen bij hun eigen afdeling.

Met een onderzoek naar de interne communicatie binnen de organisatie wordt hier aandacht aan besteed. Er wordt een duidelijk beeld geschetst van de huidige en gewenste interne communicatie. Op basis van deze resultaten wordt een aantal aanbevelingen geformuleerd over hoe IDTV haar interne communicatie zo kan vormgeven om bij te dragen aan de realisatie van de beoogde doelen.

1.3 Leeswijzer

In deze paragraaf wordt uitgelegd wat de opbouw van dit communicatieplan is en uit welke hoofdstukken het rapport bestaat.

Per hoofdstuk worden onderwerpen aan de hand van literatuur en/of onderzoeksresultaten getoetst aan de praktijk, waarmee deelvragen worden beantwoord. In hoofdstuk 2 wordt de opzet van het onderzoek beschreven. Hoofdstuk 3 gaat in op de term interne communicatie en de huidige interne communicatiestructuur binnen de organisatie wordt beschreven. In hoofdstuk 4 staan de belangrijkste resultaten die uit de interne enquête zijn gekomen centraal. In hoofdstuk 5 zijn de belangrijkste conclusies uit het voor- en hoofdonderzoek op een rij gezet. Aan de hand van de conclusies zijn aanbevelingen opgesteld, deze zijn te lezen in hoofdstuk 6. Om de aanbevelingen ook daadwerkelijk in het echt te realiseren, wordt tot slot in hoofdstuk 7 een implementatie beschreven.

2 Onderzoeksopzet

In dit hoofdstuk wordt de onderzoeksopzet in beeld gebracht. De volgende onderwerpen komen aan bod: doel van het onderzoek, de beleidsvraag, de hoofdvraag met de daarbij opgestelde deelvragen, de onderzoeksdoelgroep en tot slot de onderzoeks aanpak.

2.1 Doel van het onderzoek

In deze paragraaf wordt het doel van het onderzoek beschreven.

Het doel van het onderzoek is om aanbevelingen te formuleren waardoor de interne communicatie binnen IDTV efficiënter en effectiever ingezet kan worden. Hieraan ten grondslag ligt het schetsen van een helder beeld van de huidige en gewenste interne communicatiestructuur onder de medewerkers. Ook geeft het onderzoek inzicht in de wijze waarop het bedrijf omgaat met de informatie- en communicatieprocessen, die noodzakelijk zijn voor haar functioneren. Het onderzoek legt daarnaast ook de waardering voor en de behoefte aan informatie bloot en expliciteert zo de verschillende percepties in de organisatie (Reijnders, 2006). Al deze gegevens resulteren in een intern communicatieplan dat wordt geleverd aan IDTV. Hierin worden conclusies en aanbevelingen beschreven, gericht op hoe interne communicatie efficiënter en effectiever kan worden ingezet. De directie wil een aantal doelen bereiken na het invoeren van de toekomstige interne communicatie, namelijk:

- ❖ Personeelsleden delen kennis en informatie met elkaar;
- ❖ Afdelingen werken samen en zijn op elkaar afgestemd;
- ❖ Medewerkers zijn op de hoogte van elkaars werkzaamheden;
- ❖ Medewerkers weten wat er speelt binnen het bedrijf, ook buiten de eigen afdeling;
- ❖ Medewerkers delen deze kennis met (potentiële) opdrachtgevers.

2.2 Onderzoeksvragen

In deze paragraaf wordt de beleidsvraag vanuit de opdrachtgever en de hoofdvraag van het onderzoek geformuleerd.

De beleidsvraag vanuit de opdrachtgever luidt:

- ❖ Hoe en met welke communicatiemiddelen kan er binnen IDTV continuïteit in de interne communicatie worden gecreëerd zodat medewerkers weten wat er binnen het bedrijf speelt, afdelingen weten hoe de communicatieprocessen verlopen en disciplines weten wat andere afdelingen te bieden hebben aan (potentiële) opdrachtgevers?

De hoofdvraag van het onderzoek luidt:

- ❖ Hoe verloopt het huidige interne communicatieproces en hoe kan het geheel van interne communicatie, binnen en tussen afdelingen van IDTV, effectiever en efficiënter worden ingezet?

2.2.1 Toelichting kernwoorden

In deze paragraaf worden enkele kernwoorden uit de hoofdvraag toegelicht.

Kernwoord	Toelichting
Effectiever	Doeltreffend, waardoor de beoogde doelen worden bereikt (Encyclo, 2013)
Efficiënter	Een inspanning met zo weinig mogelijk tijd of

Figuur 1. Tabel toelichting kernwoorden

2.3 Deelvragen

In deze paragraaf worden de bijbehorende deelvragen van het onderzoek geformuleerd.

Om de hoofdvraag te kunnen beantwoorden, moeten er deelvragen met daarbij sub-deelvragen worden opgesteld. De deelvragen luiden:

1. Hoe verlopen de huidige informatie- en communicatiestromen binnen IDTV?
 - ❖ Welke mensen nemen deel aan het interne communicatieproces van IDTV?
 - ❖ Welke informatie communiceren de betrokkenen naar elkaar, zowel binnen als tussen afdelingen?
 - ❖ Met welke communicatiemiddelen communiceren zij deze informatie?
 - ❖ Wie is de afzender van de interne communicatie?
 - ❖ Met welke regelmaat wordt er intern gecommuniceerd?
2. Wat zijn de sterktes en zwaktes van de huidige interne communicatiestructuur?
 - ❖ Wat gaat er goed in de huidige interne communicatie?
 - ❖ Wat zijn de knelpunten in de interne communicatie?
3. Wat willen de medewerkers bereiken met de toekomstige interne communicatie?
 - ❖ Welke doelen stellen de medewerkers aan de interne communicatie?
4. Welke wensen en informatiebehoeften heersen er onder de medewerkers betreffende de interne communicatie?
 - ❖ Over welke onderwerpen zou men meer informatie willen ontvangen?
 - ❖ Via welk communicatiemiddel neemt men het liefst kennis van bepaalde onderwerpen?
 - ❖ Welke concrete suggesties voor verbetering en aanvulling heeft het personeel voor de interne communicatiestructuur?
5. Welke strategie moet IDTV hanteren voor de gewenste interne communicatie?
 - ❖ Hoe kan er continuïteit ontstaan in de interne communicatie?
 - ❖ Hoe kunnen de doelen worden bereikt die IDTV aan de interne communicatie heeft gesteld?
 - ❖ Hoe kan er efficiënt worden gecommuniceerd tussen en naar personeelsleden?
 - ❖ Hoe kan er effectief worden gecommuniceerd door het personeel van IDTV?

2.4 Onderzoeksdoelgroep

Binnen IDTV zijn er verschillende doelgroepen op het gebied van interne communicatie. In deze paragraaf wordt beschreven welke interne doelgroepen konden deelnemen aan het onderzoek.

Binnen dit communicatieplan hebben er twee interne doelgroepen deelgenomen aan het onderzoek.

❖ De afdelingsmanagers

De managers bestaan uit head of creative & sales, chief editor IDTV Info- & Entertainment, manager IDTV Live, manager IDTV Docs en de creative producer IDTV Drama.

❖ Medewerkers

Binnen deze doelgroep vallen alle werknemers van de afdelingen: IDTV Live, IDTV Docs, IDTV Drama, IDTV Info- & Entertainment, Creative & Sales, Office & Supplies, HR, Legal, Finance, Helpdesk, Administrator en Studio. Op dit moment zijn er 80 medewerkers in dienst bij IDTV.

2.5 Onderzoeksaanpak

In deze paragraaf wordt de aanpak van het uitgevoerde onderzoek beschreven met de bijbehorende fasen en onderzoeksmethodes.

Om tot een representatief, controleerbaar en onafhankelijk onderzoeksproces te komen moet men de volgende fasen doorlopen: probleemonderkenning, vaststellen van de onderzoeksopzet, vooronderzoek, onderzoek, analyse gegevens, conclusies, aanbevelingen en tot slot rapportage (Koeleman, 2008). Dit interne onderzoek binnen IDTV is opgedeeld in twee fasen, bestaande uit de oriëntatiefase en de hoofdfase. Tot slot bestaat het derde en laatste deel uit de data-analyse. In dit stadium worden variabelen vergeleken waaruit een aantal aanbevelingen komen. Deze conclusies zijn in hoofdstuk 5 'Conclusies' van het rapport te lezen. De aanbevelingen zijn te lezen in hoofdstuk 6 'Aanbevelingen'. Om de aanbevelingen ook daadwerkelijk te realiseren binnen de organisatie, staat in hoofdstuk 7 beschreven hoe de aanbevelingen kunnen worden geïmplementeerd.

Wanneer de interne communicatie in een organisatie wordt onderzocht, kijkt men in eerste instantie naar het zogenaamde basispakket. Dit pakket bestaat uit de vaste overlegstructuren en communicatiemiddelen. Voordat de interne communicatiestructuur kan worden verbeterd, moet de huidige situatie bekend zijn (Koeleman, 2008). Dit is gebeurd tijdens de oriëntatiefase. In deze fase heeft de probleemonderkenning, het vaststellen van de onderzoeksopzet en het vooronderzoek plaatsgevonden. In dit stadium is tevens de interne communicatie als onderwerp van dit onderzoek vastgesteld. Dit is gedaan door middel van literatuuronderzoek en deskresearch. Tevens hebben er verscheidene oriënterende gesprekken plaatsgevonden met de opdrachtgever en de directie om het probleem te formuleren. Hieruit zijn hoofd- en deelvragen voortgevloeid. Tot slot is er gekeken naar de huidige situatie binnen IDTV. Het doel van deze fase was het verkrijgen van informatie voor het hoofdonderzoek: een enquête over de interne communicatie, gehouden onder alle medewerkers van IDTV. De enquête vond plaats tijdens de tweede fase van het onderzoek, de hoofdfase.

2.5.1 Oriëntatiefase

In deze paragraaf worden de verrichte handelingen in de oriëntatiefase beschreven.

❖ Literatuuronderzoek

Om tot een doeltreffend en onderbouwd onderzoek te komen is het van belang om literatuur over het onderwerp te lezen. Het doel van literatuuronderzoek is het verkrijgen van informatie over interne communicatie en over het uitvoeren van onderzoek. Met deze informatie kunnen gegronde aanbevelingen worden gegeven die onderbouwd kunnen worden. Een overzicht van de geraadpleegde literatuur is te vinden in de literatuurlijst.

❖ Deskresearch

Deskresearch is gebruikt om de organisatie in beeld te brengen.

❖ Oriënterende gesprekken

Om tot een helder probleem en daarbij een gepast onderzoek te komen, hebben er verschillende gesprekken plaatsgevonden met de opdrachtgever en de directie. Dit wordt ook wel kwalitatief vooronderzoek genoemd (Baarda, 2009). Deze gesprekken hadden tot doel inzicht te krijgen in de huidige situatie en de gewenste situatie met betrekking tot interne communicatie binnen IDTV. Tevens is er gesproken over de huidige communicatie- en informatiestromen, communicatiemiddelen en het communicatiebeleid. Deze informatie is gebruikt voor de interne enquête.

2.5.2 Hoofdfase

In deze paragraaf wordt het onderzoek dat is uitgevoerd in de hoofdfase beschreven.

In de hoofdfase werd een online enquête uitgezet onder alle medewerkers van IDTV.¹ De ware kracht van een organisatie zit in de medewerkers. Het is daarom van belang hun mening te vragen over de te hanteren interne communicatie binnen IDTV. Zij stellen per slot van rekening hun kennis, ervaring, vaardigheden en motivatie in dienst van de organisatie (Hemming, 2005). Het voordeel van een enquête is dat veel medewerkers direct en binnen vijf minuten hun mening kunnen geven. Tevens konden alle werknemers deelnemen aan de online enquête, wat het draagvlak voor de uitkomsten van het onderzoek kan vergroten. Door het houden van een enquête komt er inzicht in gezamenlijke opvattingen over interne communicatie, worden eventuele verbeterpunten achterhaald en kunnen medewerkers gezamenlijk IDTV naar een hoger niveau tillen. De volgende onderwerpen kwamen aan bod: huidige communicatie- en informatiestromen, huidige communicatiemiddelen, doelstellingen en de communicatie- en informatiebehoeften van medewerkers. Alle medewerkers (in totaal 80) zijn gevraagd de interne medewerkersenquête in te vullen. Uit de populatie (alle werknemers) is een aselechte steekproef getrokken. Dit wil zeggen dat elke eenheid (medewerker) uit de populatie een gelijke kans heeft om deel te nemen aan het onderzoek (Baarda, 2009). Er is dus geen onderscheid gemaakt of geselecteerd op bepaalde werknemers. Ieder personeelslid kreeg de mogelijkheid om de interne enquête in te vullen.

De enquête is gestart op 12 augustus 2013 en is uitgezet via de e-mail naar alle werknemers, verstuurd door CEO Karin de Groot. De enquête is afgenomen met behulp van de online enquête tool ThesisTools (via www.thesistools.com). Om de respons te verhogen is er op 19 augustus 2013 een herinneringsmail naar alle werknemers gestuurd om te vragen of degene die nog niet hadden deelgenomen aan het onderzoek, dit alsnog wilden doen. Er werd een prijs verloot (theaterbon) onder alle respondenten om er eveneens voor te zorgen dat de personeelsleden de enquête zouden invullen. Tot 26 augustus 2013 hebben de medewerkers de tijd gehad om deel te nemen aan de online enquête. Na het passeren van de uiterlijke invuldatum van de enquête is de uiteindelijke respons vastgesteld. 33 medewerkers (41%) hebben de enquête ingevuld. 47 medewerkers (59%) hebben de enquête niet ingevuld, dit is de non-respons. Er moet dus rekening worden gehouden met het feit dat de resultaten niet gelden voor alle medewerkers, maar alleen voor de respondenten.

¹ Voor de online enquête zie bijlage 4.

3 Analyse interne communicatie

In dit hoofdstuk wordt aandacht besteed aan interne communicatie. Hierin wordt de theorie gekoppeld aan de analyse van de huidige interne communicatie binnen IDTV. De deelvragen: 'Hoe verlopen de huidige informatie- en communicatiestromen binnen IDTV?' en 'Wat zijn de sterktes en zwaktes van de huidige interne communicatiestructuur?' worden in dit hoofdstuk beantwoord.

3.1 Definitie interne communicatie

In deze paragraaf wordt een definitie van de term interne communicatie gegeven.

Koeleman (2008) hanteert de volgende definitie voor interne communicatie: "Interne communicatie is de intentionele productie van boodschappen waarop ontvangst en interpretatie kan plaatsvinden. Dit proces vindt plaats binnen een organisatie in een informationele en relationele context, die mede vormend is voor de betekenis die wordt gegeven aan boodschappen."

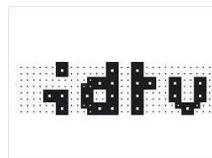
Hierbij is de organisatie een verzameling mensen, waarvan de medewerkers een gezamenlijk doel willen realiseren. Met de productie van boodschappen heeft de zender de intentie een bepaald effect te bereiken bij de ontvanger. De boodschap is een breed begrip. Het kan gaan om nieuws, maar bijvoorbeeld ook om kennis (Koeleman, 2008). Deze definitie wordt in dit communicatieplan gehanteerd.

3.2 Functies interne communicatie

In deze paragraaf worden de functies van interne communicatie uitgelegd.

Volgens Reijnders (2006) vervult interne communicatie drie soorten functies. Een smeerfunctie, een bindfunctie en een interpretatiefunctie:

- ❖ Interne communicatie is de olie die de motor draaiend houdt. Vandaar de smeerfunctie van interne communicatie. Door goed gebruik van interne communicatie kunnen werkzaamheden efficiënter worden uitgevoerd. Medewerkers weten wat afdelingen voor elkaar kunnen betekenen, wat hun werkzaamheden zijn en personeelsleden zijn van elkaars taken op de hoogte. Dit is eveneens ook een voorwaarde voor een goede externe communicatie. Zonder interne communicatie ontbreekt de doelgerichtheid van de werkzaamheden;
- ❖ Tevens wil het management door middel van communicatie de medewerkers binden aan de organisatie. Wanneer hier geen sprake van is, voelen medewerkers zich minder verbonden met 'hun' organisatie. Hierdoor ontstaat individualiteit bij de werknemers en ervaren zij geen betrokkenheid bij hun werkgever;
- ❖ Tot slot zorgt interne communicatie binnen een bedrijf voor meer begrip voor elkaar. Communicatie tussen medewerkers zorgt ervoor dat personeelsleden ontdekken dat ze op verschillende manieren naar een onderwerp of gebeurtenis kunnen kijken. Door samen betekenissen te construeren en onderling te delen, komen medewerkers dichterbij elkaar en kunnen zij een gedeeld perspectief ontwikkelen. Dat zorgt ervoor dat werkzaamheden soepeler verlopen (Reijnders, 2006).



3.3 Huidige interne communicatiestructuur

In deze paragraaf wordt de huidige interne communicatiestructuur binnen IDTV beschreven.

Binnen IDTV vindt horizontale en verticale communicatie tussen medewerkers plaats. Wanneer werknemers van dezelfde afdeling of van een andere afdeling met elkaar communiceren, wordt dit horizontale communicatie genoemd. Verticale communicatie verloopt tussen hogere en lagere functies. Wanneer de communicatie van een hoge naar een lage afdeling gaat, bijvoorbeeld van directie naar medewerkers, noemen we dit 'top-down'-communicatie. Als er van laag naar hoog wordt gecommuniceerd, bijvoorbeeld als medewerkers hun afdelingsmanager informeren, heet dit 'bottom-up'-communicatie (Koeleman, 2008).

3.3.1 Communicatiemiddelen

In deze paragraaf worden de communicatiemiddelen die IDTV inzet omschreven.

De communicatiemiddelen die IDTV inzet om intern te communiceren zijn het intranet en de e-mail. De gegevens van de afzonderlijke communicatiemiddelen staan in onderstaande media/inhoudmatrix. Per middel wordt de doelgroep, type informatie (zoals taakinformatie of beleidsinformatie), afzender en frequentie onderscheiden (Koeleman, 2008).

	Doelgroep	Type informatie	Afzender	Frequentie
Intranet	Alle medewerkers	Taakinformatie, procesinformatie, nieuwtjes, mededelingen	Communicatiemedewerkers, geautoriseerd door de directie. Op blogs kan iedere medewerker reageren. Toevoegen doen alleen de directie en mensen van communicatie	Nieuwtjes zodra het bekend is. Eén keer in de week blogs vernieuwen
E-mail	Alle medewerkers	Taakinformatie, procesinformatie mededelingen van Karin de Groot	Alle medewerkers, Karin de Groot	Iedere dag, één keer in de zes weken mail van Karin de Groot

Figuur 2. Media/inhoudmatrix communicatiemiddelen

Alle medewerkers (directie, afdelingsmanagers en werknemers) maken gebruik van het intranet. Op het intranet is veel informatie te vinden zoals, sociaal contact (in blog functie), waar zijn we mee bezig? (vanuit overhead), procesinformatie (welke projecten draaien er?, hoever zijn ze?), nieuwtjes en mededelingen. De website maakt gebruik van digitale feedbackformulieren. Medewerkers kunnen hun commentaar kwijt door deze formulieren in te vullen. De nieuwsbrief is sinds kort in het intranet geïntegreerd. Dit om te voorkomen dat medewerkers een overload aan interne e-mails krijgen.

Ook de e-mail wordt door iedere medewerker gebruikt om met collega's te communiceren. Daarbij komt dat er één keer in de zes weken een e-mail naar alle werknemers wordt gestuurd met de mededelingen van de afgelopen tijd, verstuurd door CEO Karin de Groot. In deze e-mail komt informatie aan bod zoals: hoe het er financieel met IDTV voor staat, over het pand, prijzen, evenementen, bestelde documentaires etc. Ze loopt alle afdelingen af in de mail, een soort opsomming per afdeling van wat er is gebeurd binnen die discipline. Ze probeert zo transparant mogelijk te communiceren via deze e-mails. Medewerkers kunnen feedback geven of vragen stellen. Het contact tussen Karin de Groot en de vragensteller blijft wel tussen hen, de rest van het bedrijf krijgt deze informatie-uitwisseling niet te zien.

3.3.2 Persoonlijke communicatie

In deze paragraaf wordt de persoonlijke communicatie die IDTV inzet omschreven.

De huidige persoonlijke communicatie bestaat uit het managementoverleg, werkoverleg, personeelsbijeenkomsten en borrels. De gegevens van de huidige persoonlijke communicatie staan in een overleg/inhoudmatrix. Hierin wordt de aanwezigheid, type informatie, voorzitter en frequentie vastgesteld (Koeleman, 2008).

	Aanwezig	Type informatie	Voorzitter	Frequentie
Management-overleg	Directie, afdelingsmanagers	Iedere afdelingsmanager vertelt wat er speelt en gebeurt op de eigen afdeling	Karin de Groot, Jeroen Tielens	Eén keer in de twee weken op maandag
Werkoverleg	Afdelingsmanager met de daarbij horende afdeling	Taakinformatie, procesinformatie	Afdelingsmanager	Wekelijks, standaard tijd en dag
Personeels-bijeenkomsten	Alle medewerkers	Kick-off van het seizoen	Karin de Groot, Jeroen Tielens	Halfjaarlijks tot jaarlijks
Borrels	Altijd dezelfde medewerkers	Sociale informatie	-	Niet te zeggen, geen continuïteit

Figuur 3. Overleg/inhoudmatrix persoonlijke communicatie

De directie en de afdelingsmanagers hebben regelmatig een managementoverleg. Vanuit de directie is er een agenda met wat er besproken moet worden. De informatie die daar wordt besproken, blijft vaak binnenskamers. De afdelingsmanagers zitten dus als het ware ook op hun eigen eiland, omdat de informatie onbewust niet wordt door gecommuniceerd naar de afdelingen.

Afdelingsmanagers met de daarbij horende afdeling plannen wekelijks een werkoverleg. Tijdens zo'n overleg werkt de afdelingsmanager met een actielijst (denkstijl): "Jij zou met Jantje bellen, heb je dat gedaan?" Hier wordt vervolgens over gepraat en daar komt een nieuwe actie uit voort. Ook deze informatie blijft binnen de eigen afdeling en wordt niet gecommuniceerd naar de overige afdelingen.

Tot nu toe is er één keer een personeelsbijeenkomst georganiseerd. Dit was een kick-off van het nieuwe seizoen van 2012-2013. Iedere afdeling vertelde welke nieuwe projecten er waren. Daarna is het niet meer voorgekomen. In de toekomst is het de bedoeling dat dit één à twee keer per jaar wordt georganiseerd. Dit is, afgezien van de borrels, de enige aanleiding waarbij alle medewerkers samenkomen.

Tot slot organiseert IDTV soms een borrel voor het personeel. Ze ontstaan vaak heel spontaan, er zit daardoor absoluut geen continuïteit in. Alleen het kerstdiner- en borrel komen jaarlijks terug. Voorheen werden er vaak donderdagmiddagborrels georganiseerd, maar dit is gaandeweg steeds minder geworden. Nu komen de borrels bijna nooit meer voor.

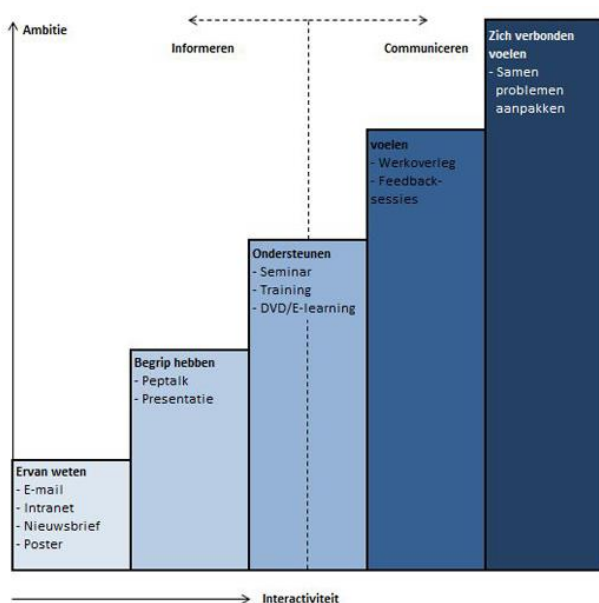
3.4 Sterktes en zwaktes

Deze paragraaf bestaat uit een conclusie van de huidige interne communicatie waarin de sterktes en zwaktes naar voren komen.

De organisatie heeft een platte structuur. Dit betekent dat er weinig managers (vijf in totaal) zijn en er is weinig formele structuur. Hierdoor voelen medewerkers zich op hun gemak. De mails van de CEO sluiten hier bij aan. De e-mails nodigen uit om bij haar binnen te stappen. Tevens reageren werknemers snel op berichten van collega's. Het komt niet vaak voor dat mensen lang op een antwoord moeten wachten. De organisatie hanteert een snelle communicatie, zowel intern als extern.

Hoewel de informatie zo open en transparant mogelijk wordt gebracht, weten werknemers toch niet altijd wat er speelt binnen het bedrijf. Dit komt omdat de informatie vaak onbewust binnen groepen blijft, zoals bij een management- of werkoverleg. De afdelingsmanagers delen deze besproken onderwerpen dus niet met de werknemers van hun afdeling.

Tevens is er weinig mogelijkheid tot interactie tussen de medewerkers en de directie. Iedere organisatie heeft een eigen visie op interne communicatie en de invulling ervan. Reijnders (2006) maakt onderscheid tussen actie-visie en interactie-visie. Organisaties die een actie-visie hanteren zien interne communicatie vooral als managementinstrument. Feitelijk is er vooral sprake van informatieoverdracht (actie). Organisaties die interne communicatie zien als tweerichtingsverkeer, hanteren de interactie-visie (dialogiseren). Bij IDTV is er vooral sprake van top-down communicatie en weinig van bottom-up communicatie. Om de medewerkers te informeren maakt IDTV grotendeels gebruik van informatieoverdracht en weinig van het aangaan van een dialoog. Dit is ook te zien in de trap van Quirke. Hierin staat de ambitie op de verticale as en de mate van interactiviteit op de horizontale as. Bij ieder doel staan voorbeelden van persoonlijke communicatie en communicatiemiddelen aangegeven. De mate van interactiviteit neemt toe met de toenemende ambitie (Reijnders, 2006). De middelen die IDTV inzet om haar medewerkers te informeren vallen veelal, uitgezonderd van het werkoverleg, in het hokje 'ervan weten'. Zoals in de grafiek te zien is worden er geen middelen ingezet die ambitieus en interactief zijn en waarbij bottom-up gecommuniceerd dient te worden.



Figuur 4. Trap van Quirke

4 Informatiebehoefte en doelen

De belangrijkste resultaten die uit de interne medewerkersenquête zijn gekomen staan centraal in dit hoofdstuk. De volgende deelvragen worden beantwoord: 'Welke wensen en informatiebehoeften heersen er onder de medewerkers betreffende de interne communicatie?' en 'Wat willen de medewerkers bereiken met de toekomstige interne communicatie?'.

4.1 Betrouwbaarheid onderzoek

In deze paragraaf komt de betrouwbaarheid van het interne onderzoek ter sprake.

Een onderzoek is betrouwbaar wanneer er bij herhaalde afname dezelfde resultaten uitkomen. Er zijn drie belangrijke elementen die toetsen of het onderzoek betrouwbaar is, namelijk: de kwaliteit van het onderzoek, de omstandigheden waaronder het onderzoek is afgenomen en de wijze waarop de bevindingen zijn beoordeeld (Baarda, 2009). De vragen zijn helder en eenduidig geformuleerd en het kostte de respondenten vijf minuutje de tijd om de enquête in te vullen. De medewerkers kregen twee weken de tijd om deel te nemen en er is een week voor de einddatum een herinneringsmail gestuurd, het was dus geen race tegen de klok. Tijdens het beoordelen van de resultaten speelde objectiviteit een grote rol. Er bestond grote afstand tussen de onderzoeker en de respondent, omdat zij elkaar niet kennen. De beoordelaar is dus niet beïnvloed.

4.2 Validiteit onderzoek

In deze paragraaf gaat het over de validiteit van het interne onderzoek.

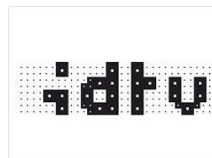
Wanneer er naar de validiteit wordt gevraagd, wordt hiermee de geldigheid van het onderzoek bedoeld. Validiteit heeft betrekking op vraag of het onderzoek meet wat de onderzoeker bedoeld heeft ermee te meten (Baarda, 2009). Het gaat er om of de resultaten van de respondenten te generaliseren zijn voor de gehele populatie (alle medewerkers). In dit geval kan dat niet. IDTV beschikt op dit moment over 80 werknemers. In totaal hebben 33 van hen de online enquête ingevuld. Dit komt neer op 41%. 59% van het personeel heeft niet gereageerd. Hoewel de meningen van de respondenten erg met elkaar overeenkomen, is het niet te zeggen of alle medewerkers er zo over denken. Er moet dus rekening worden gehouden met het feit dat de resultaten niet gelden voor alle medewerkers, maar alleen voor de respondenten.

4.3 Benodigde informatie

In deze paragraaf wordt ingegaan op de soorten informatie die medewerkers nodig hebben om te kunnen functioneren.

Volgens Reijnders (2006) zijn er vier soorten informatie die medewerkers nodig hebben om hun werkzaamheden uit te kunnen voeren:

- ❖ Informatie ten behoeve van het primaire proces (taakinformatie), zoals werkinstructies, afspraken over de verdeling van het werk en de wijze waarop de werkzaamheden moeten worden uitgevoerd;
- ❖ Informatie over het beleid van de organisatie (beleidsinformatie), zoals nieuws over lopende of nieuwe projecten, nieuws over de koers die het bedrijf vaart en de missie van het bedrijf;
- ❖ Informatie over de voortgang (beheerinformatie), zoals resultaten van het bedrijf, productiecijfers en klanttevredenheidsmetingen;



- ❖ Informatie over personeels- en sociale zaken (sociale informatie), zoals informatie over cursussen, pensioen, bespreking van het ziekteverzuim, vacatures en huisregels.

4.3.1 Informatiebehoefte en wensen medewerkers

In deze paragraaf komen de informatiebehoefte en de wensen van de medewerkers van IDTV omtrent interne communicatie aan bod.

Uit de interne medewerkersenquête is gebleken dat de respondenten (de werknemers en de afdelingsmanagers) de huidige interne communicatie beoordeelt met een 7,2.² Ze zijn tevreden over de huidige communicatiemiddelen en -kanalen, de functionering ervan en de hoeveelheid interne communicatie binnen de organisatie. Tevens zijn de respondenten te spreken over de informatie-uitwisseling (taakinformatie) tussen de leidinggevendenden en zichzelf. Tot slot wordt de communicatie binnen de afdelingen met een goed tot zeer goed beoordeeld.

Het verschil in informatiebehoefte is één van de lastigste verstoringen in de communicatie. Er is allereerst een verschil tussen de informatiebehoefte van de werknemers (want to know) en de mate waarin de afdelingsmanager aan de informatiebehoefte voldoet (need to know). Als de afdelingsmanager niet aan de informatiebehoefte wil of kan voldoen, is de 'need to know' kleiner dan de 'want to know'. De medewerkers hebben dan behoefte aan andere of meer informatie. Er is in deze gevallen sprake van een underload: de werknemer blijft met vragen zitten (Reijnders, 2006).

Uit de enquête blijkt dat de respondenten inderdaad met een aantal vragen blijven zitten, met name de beleidsinformatie is niet altijd duidelijk onder de respondenten. Er bestaat onduidelijkheid over de lange termijnvisie, het mission statement, de identiteit en hoe IDTV zich onderscheidt van andere bedrijven. De 'need to know' is in dit geval kleiner dan de 'want to know'. De respondenten geven aan dat zij niet goed op de hoogte zijn van bovenstaande onderwerpen, maar dit wel graag zouden willen zijn.

De horizontale communicatie binnen afdelingen wordt met een goed tot zeer goed beoordeeld. Dit geldt niet voor de communicatie tussen de verschillende afdelingen. 80% van de respondenten zegt niet goed op de hoogte te zijn van de werkzaamheden van collega's buiten de eigen afdeling, maar zegt daar wel behoefte aan te hebben. De informatie-uitwisseling tussen afdelingen wordt dan ook als slecht beoordeeld. Enkele citaten: "Ik vind de communicatie met collega's buiten de eigen afdeling slecht. Strikt genomen ben je minimaal geïnformeerd over de gang van zaken op andere afdelingen. Hier heb ik wel behoefte aan om eenheid met het bedrijf te creëren." en "Die is er amper... dus daar zou aan gewerkt kunnen worden wat mij betreft." De respondenten geven aan dat zij graag op de hoogte willen zijn van de werkzaamheden die uitgevoerd worden op andere afdelingen en van wat er speelt buiten de eigen afdeling. Tevens zijn resultaten die de overige afdelingen boeken niet goed bekend bij de respondenten dat niet werkzaam zijn op de betreffende afdeling. De beheerinformatie is dus niet optimaal.

4.3.2 Te communiceren informatie

In deze paragraaf worden de onderwerpen aangestipt die de medewerkers graag gecommuniceerd willen zien vanuit leidinggevendenden en de directie.

59% van de respondenten geeft aan graag één keer per week kennis te nemen van de uit te voeren werkzaamheden, gecommuniceerd door de betreffende leidinggevende. Ook van vergaderingen die

² Voor alle resultaten van de medewerkersenquête zie bijlage 5.

georganiseerd worden, het managementoverleg en werkoverleggen, wil een derde (33%) van de respondenten wekelijks op de hoogte worden gehouden. Informatie over de andere afdelingen dient volgens de respondenten minimaal één keer per maand verstrekt te worden. Informatie over de ontwikkelingen binnen het bedrijf en (nieuwe) projecten zien de respondenten wederom graag maandelijks gecommuniceerd worden.

Informatie die gecommuniceerd wordt door de directie zijn onder andere informatie over richtlijnen en procedures, het beleid van IDTV en de strategie die IDTV hanteert om beoogde doelen te behalen. De respondenten vinden dat informatie over de richtlijnen en procedures één keer per kwartaal gecommuniceerd moet worden naar het personeel. Meer dan een derde van de respondenten is het ermee eens dat de overige informatie die de directie overbrengt minimaal één keer per half jaar intern naar buiten gebracht moet worden.

4.3.3 Gewenste communicatiemiddelen en –kanalen

In deze paragraaf worden de communicatiemiddelen en –kanalen aangestipt die de respondenten het liefst ingezet zien worden om intern informatie te communiceren.

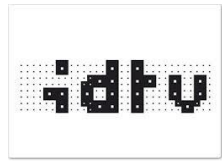
De respondenten gaven aan het liefst kennis te nemen van bovenstaande informatie door gebruik te maken van verschillende onderstaande communicatiemiddelen en –kanalen:

- ❖ 45% van de respondenten geeft aan wekelijks via een werkoverleg kennis te willen nemen van informatie over de uit te voeren werkzaamheden, werkinstructies en afspraken. 67% van de respondenten geeft aan naast het werkoverleg ook graag contactmomenten met de leidinggevende op prijs te stellen om samen te praten over de taakinformatie.
- ❖ Personeelsbijeenkomsten zijn gewild door meer dan de helft van de respondenten, namelijk 56%. Dit soort bijeenkomsten zijn er om medewerkers over groot nieuws te informeren, zoals informatie over eventuele nieuwe richtlijnen of procedures, het beleid of een strategie die IDTV wil inzetten.
- ❖ Uit de enquête blijkt dat 83% van de respondenten graag ontbijt- of lunchbijeenkomsten bijwoont. Dit is een bijeenkomst bestaande uit een wisselende groep personeelsleden (van verschillende afdelingen) waarbij medewerkers met elkaar en de directie kunnen praten over zaken die spelen in het bedrijf (koeleman, 2008).
- ❖ Een ander soort bijeenkomst waar veel vraag naar is, zijn brainstormsessies. 88% van de respondenten wil dat dit soort sessies georganiseerd wordt. Het genereren van nieuwe creatieve ideeën staat centraal tijdens een brainstorm.
- ❖ Daarnaast is het huidige gebruik van de e-mail en het intranet door ongeveer 90% van de respondenten ook in de toekomst gewenst. Korte mededelingen en andere overige informatie waarover gecommuniceerd dient te worden, denk aan informatie over de afdelingen en actuele nieuwsberichten, kunnen worden verspreid via deze communicatiekanalen.

4.3.4 Suggesties voor toekomstige interne communicatie

In de interne medewerkersenquête is gevraagd naar concrete suggesties voor verbetering en aanvulling van de interne communicatiestructuur.

De respondenten gaven bij de suggesties vooral aan om vaker samen als bedrijf bij elkaar te komen. Het live zien van collega's komt vaak als behoefte naar voren. Een aantal respondenten stelt voor brainstormsessies met werknemers van alle verschillende afdelingen te organiseren. Respondent: "Brainstormsessies leveren altijd veel inspiratie op, daarbij is het goed om collega's op creatief vlak beter te leren kennen." Ook een wekelijkse samenkomst waarbij de afdelingshoofden een update



geven over hun afdelingen, is voorgesteld. Tot slot worden er lunch-initiatieven en viewings van nieuw verschenen producties geadviseerd.

4.4 Doelen interne communicatie

In deze paragraaf komen de doelen aan bod die de respondenten stellen aan de toekomstige interne communicatie.

In de medewerkersenquête is de werknemers gevraagd naar het doel van de gewenste interne communicatie. Uit de antwoorden kwam naar voren dat de respondenten graag de afdelingen met elkaar willen verbinden, samenbrengen en onderlinge saamhorigheid willen creëren. Tevens zeggen zij graag kennis te willen nemen van de werkzaamheden van collega's buiten de eigen afdeling. Tot slot ervaren de respondenten graag meer face-to-face communicatie tussen de afdelingen, dus collega's in het echt leren kennen en niet alleen digitaal. De respondenten zijn van mening dat er op die manier meer betrokkenheid ontstaat met het bedrijf en dat er een eenheid kan worden gevormd met alle medewerkers die IDTV in dienst heeft.

5 Conclusies

In dit hoofdstuk zijn de belangrijkste conclusies uit het voor- en hoofdonderzoek op een rij gezet. De conclusies zijn voortgekomen aan de hand van de opgestelde deelvragen en dienen als input voor de aanbevelingen.

5.1 Eilandcultuur

In deze paragraaf wordt ingegaan op de kloof die bestaat tussen de afdelingen binnen IDTV.

IDTV bestaat uit de vier uitvoerende afdelingen Live, Drama, Docs en Info- & Entertainment. De respondenten gaven aan dat de interne communicatie binnen afdelingen prima verloopt. Tussen de verschillende afdelingen wordt dit echter anders ervaren. De respondenten hebben het gevoel dat er binnen het bedrijf vier losse producenten bestaan. Zowel de directie als de respondenten ervaren hierdoor geen eenheid. Informatie die gedeeld wordt tijdens samenkomsten zoals het werkoverleg en managementoverleg wordt niet verspreid onder alle medewerkers en blijft dus binnen groepen. Uit de interne medewerkersenquête bleek tevens dat de respondenten niet of minimaal op de hoogte zijn van de werkzaamheden die uitgevoerd worden op andere afdelingen. Er bestaat een grote kloof tussen de disciplines, waardoor medewerkers niet weten wat er speelt binnen het bedrijf buiten de eigen afdeling. Deze kennis kunnen zij dan ook niet uitdragen naar (potentiële) opdrachtgevers, hierdoor kunnen niet alle kansen op het verkopen van producties gepakt worden, terwijl dit wel het gedeelde organisatiebelang is.

5.2 Underload van kennis over beleids- en beheerinformatie

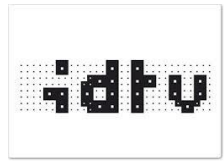
In deze paragraaf gaat het over het de weinige kennis van de beleids- en beheerinformatie waarover de medewerkers beschikken.

Zoals eerder uitgelegd kan er tussen personeelsleden een verschil zitten in de informatiebehoefte. De want to know kan groter zijn dan de heed to know; dit is de mate waarin de afdelingsmanager en de directie aan de informatiebehoefte van de personeelsleden voldoet. Dit is het geval bij de huidige interne communicatie. Medewerkers hebben behoefte aan meer informatie, vooral over de beleids- en beheerinformatie bestaat onduidelijkheid. Respondenten geven aan dat zij meer informatie willen over de lange termijnvisie, het mission statement en de unieke eigenschappen die IDTV bezit. Tevens blijven de respondenten met vragen zitten over zaken binnen het bedrijf zoals lopende producties, nieuwe medewerkers, werkzaamheden en de successen van de verschillende afdelingen.

5.3 Weinig interactie

Deze paragraaf gaat in op het feit dat er weinig bottom-up communicatie plaatsvindt binnen de organisatie.

Hoewel IDTV graag de medewerkers wil motiveren en binden, maakt de organisatie toch vooral gebruik van de actie-visie. IDTV is veelal bezig met het zenden, vertellen, uitleggen en verklaren van informatie, denk bijvoorbeeld aan de e-mails en het intranet. De middelen die nu ingezet worden om medewerkers te bereiken zijn vooral informatief van aard, zie figuur 4 de Trap van Quirke. Dit is voornamelijk eenrichtingsverkeer. Vooral de directie en afdelingsmanagers zijn zenders van de boodschappen, de medewerkers zenden weinig naar de zogeheten top. Hierdoor is de top-down



communicatie niet in balans met de bottom-up communicatie. Er vindt op dit moment weinig interactie plaats tussen collega's van verschillende afdelingen. De respondenten hebben aangegeven hier wel behoefte aan te hebben.

5.4 Behoefte aan face-to-face communicatie

In deze paragraaf gaat het over het gemis van persoonlijke communicatie binnen IDTV.

IDTV informeert haar medewerkers nu via de e-mail en het intranet. Ook maakt IDTV gebruik van een wekelijks management- en werkoverleg en heel soms vindt er een personeelsbijeenkomst plaats. Het komt dus bijna niet voor dat collega's van verschillende afdelingen elkaar live zien. Via de huidige communicatiemiddelen en -kanalen hebben de werknemers vooral digitaal contact met elkaar. Er is vrijwel geen persoonlijke communicatie tussen de afdelingen. Medewerkers kennen hun collega's, die werkzaam zijn op andere afdelingen, amper. De respondenten geven aan graag hun collega's in eigen persoon te leren kennen en face-to-face contact te willen.

6 Aanbevelingen

In dit hoofdstuk worden aan de hand van de conclusies aanbevelingen gedaan over hoe IDTV interne communicatie effectiever en efficiënter kan inzetten. Tevens geven onderstaande aanbevelingen antwoord op de laatste deelvraag: 'Welke strategie moet IDTV hanteren voor de gewenste interne communicatie?' Tot slot wordt er antwoord gegeven op de hoofdvraag van dit communicatieplan.

Een goede interne communicatie waarborgt de betrokkenheid van de medewerkers. De werknemers zijn de belangrijkste ambassadeurs van een organisatie, zij zijn het als het ware het gezicht van het bedrijf en het personeel moet bovendien waarmaken wat in de externe communicatie wordt beloofd. Het zoveel mogelijk verkopen van producties vergt bovendien een nauwe samenwerking tussen collega's. IDTV moet zich er bewust van zijn dat interne communicatie de toegangssleutel is tot de bovenstaande situatie. Dat vereist verandering in houding en gedrag.

6.1 Conclusies in het kort

In deze paragraaf worden de conclusies die zijn beschreven in het voorgaande hoofdstuk kort aangestipt.

De conclusies dienen als input voor de aanbevelingen. De belangrijkste conclusies op een rijtje:

- ❖ Kloof tussen afdelingen; eilandcultuur
- ❖ Underload van kennis over beleids- en beheerinformatie
- ❖ Geen balans tussen top-down communicatie en bottom-up communicatie
- ❖ Sterk behoefte aan face-to-face communicatie tussen de afdelingen

Op basis van deze conclusies zijn er aanbevelingen geformuleerd om de interne communicatie binnen IDTV effectiever en efficiënter in te zetten. Deze aanbevelingen bieden handreikingen voor het opstellen van een intern communicatiebeleidsplan. Hieronder worden drie uitgebreide aanbevelingen uitgelegd en onderbouwd.

6.2 Informeer medewerkers meer

In deze paragraaf wordt de eerste aanbeveling gedaan, namelijk het informeren van de werknemers binnen IDTV.

De directie heeft aangegeven met de toekomstige interne communicatie te willen bereiken dat medewerkers weten wat er speelt binnen het bedrijf en dat zij op de hoogte zijn van de werkzaamheden van collega's op andere afdelingen. Personeelsleden dienen kennis en informatie met elkaar te delen. Uit de enquête onder de medewerkers is gebleken dat de respondenten inderdaad niet goed op de hoogte zijn van wat er speelt op andere afdelingen. De conclusie die hier aan is verbonden is dat er een eilandcultuur heerst, er bestaat een kloof tussen de afdelingen. Informatie blijft binnen groepen en er wordt niet samengewerkt. Hierdoor hebben personeelsleden een underload van kennis over de beleids- en beheerinformatie. Er bestaat onduidelijkheid over de koers die het bedrijf vaart, resultaten die afdelingen boeken en de voortgang van producties.

Om dit in de toekomst te veranderen is het noodzakelijk dat medewerkers beter worden geïnformeerd door de directie. De smeefunctie van interne communicatie wordt hierbij verbeterd. Door goed met elkaar te communiceren kunnen werkzaamheden efficiënter worden uitgevoerd. Medewerkers weten

wat afdelingen voor elkaar kunnen betekenen, wat hun werkzaamheden zijn en personeelsleden zijn op de hoogte van elkaars taken.

6.2.1 Maak van het intranet een centraal informatief punt

In deze paragraaf wordt beschreven hoe het personeel overzichtelijk kennis kan nemen van informatie.

Intranet is een digitale werkomgeving. Dit communicatiemiddel maakt het mogelijk dat mensen uit alle delen van de organisatie met elkaar kunnen communiceren en samenwerken (any-to-any connectivity). Het is actueel, snel, toegankelijk en het zorgt voor minder grenzen binnen een organisatie, iedere werknemer krijgt namelijk op dezelfde manier op hetzelfde moment informatie aangereikt. (Koeleman, 2008).

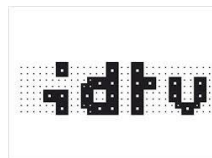
Om een overload aan interne e-mails te voorkomen, moet het intranet de bron worden waar alle informatie voor medewerkers op is te vinden, zowel sociale en taakinformatie als beleids- en beheerinformatie. Wanneer het personeel direct weet waar hij of zij de benodigde informatie kan vinden, kan dit veel tijd besparen. Maak het de medewerkers zo gemakkelijk mogelijk, door het intranet als de homepagina van de computers in het gebouw te installeren. Dit is een *push*-strategie. De werknemer hoeft niet zelf opzoek te gaan, de informatie wordt als het ware zelf aangeleverd. Het is belangrijk dat aan het personeel wordt duidelijk gemaakt dat de informatie voortaan op het intranet wordt geleverd en dat dat de plek is waar zij naartoe moeten. Maak ook duidelijk wat het gevolg is voor de werknemer. De medewerker kan namelijk snel, gemakkelijk en overzichtelijk informatie (terug)vinden. Dit bespaart tijd, moeite en een hoop zoekwerk.

Onderwerpen op intranet

Op het intranet komen verschillende rubrieken te staan. In de rubriek interne mededelingen komen huishoudelijke berichten te staan en zaken als nieuwe medewerkers en medewerkers die het bedrijf verlaten. Voeg meer informatie toe (zoals functieomschrijvingen per werknemer) ter realisatie van efficiënter werken en houdt de informatie up-to-date. Wanneer dit wordt toegepast, kunnen collega's direct opzoeken op het intranet naar wie ze toe moeten voor bepaalde informatie en wat ze eventueel voor elkaar kunnen betekenen.

De directie gaf tijdens de oriënterende gesprekken aan dat informatie veelal tussen groepen blijft, bijvoorbeeld bij het werk- of managementoverleg. De kennis wordt dus niet verspreid door het hele bedrijf. Om dit te voorkomen moet er op het intranet een kop komen met 'vergaderinformatie'. Tijdens deze overleggen dient er genotuleerd te worden, zodat deze informatie op het intranet kan worden geplaatst. Respondenten zeggen graag te willen weten wat er wordt besproken tijdens zo'n samenkomst. Ook is het van belang dat afdelingsmanagers de informatie die besproken is tijdens het managementoverleg delen met de werknemers van hun afdeling. Op deze manier wordt er zo transparant mogelijk top-down gecommuniceerd en weten personeelsleden die niet aanwezig waren bij het overleg ook wat er is besproken. De informatie verspreidt zich hierdoor door de hele organisatie en blijft de kennis niet enkel tussen de aanwezigen.

De kijkcijfers worden tot op heden verspreid over de e-mail, publiceer deze voortaan op de homepagina van het intranet. De communicatie stagiair(e) kan dit op zich nemen. Op www.kijkonderzoek.nl zijn deze gegevens te vinden. Iedere dag wanneer een programma van IDTV wordt uitgezonden, dienen deze cijfers te worden ververs. Door kijkcijfers te publiceren wordt het personeel gemotiveerd. Het is leuk om te zien hoe 'jouw' programma scoort. Dit zorgt ervoor dat



werknemers zich verbonden voelen (bindfunctie interne communicatie) met de organisatie en het is een leuke drijfveer om naar het intranet te gaan.

Op het intranet dient tevens up-to-date informatie te staan over alle afdelingen binnen IDTV. Een introductie per afdeling, werkzame medewerkers, successen van programma's en een maandelijkse update over de afdeling moet voor iedere werknemer te vinden zijn op het intranet. Door deze informatie zo toegankelijk mogelijk te maken, weten werknemers wat er speelt buiten de eigen afdeling. Om ook daadwerkelijk iets voor elkaar te kunnen betekenen is het van belang om een kwaliteitenlijst per afdeling online te zetten. Werknemers zien dan direct welke afdeling waar gespecialiseerd in is en kan hen om advies of hulp vragen. Om continuïteit in de interne communicatie te garanderen is het verstandig om de maandelijkse update op een vaste datum in de maand te doen. Het personeel kan zich hier op instellen en uiteindelijk wordt het een gewoonte om op die datum de updates door te nemen.

Ook kunnen er contacten en samenwerkingsverbanden met andere organisaties worden opgesomd per afdeling. Wanneer een afdeling iets nodig heeft, kan er gebruik worden gemaakt van deze connecties. Hierdoor wordt er niet langs elkaar heen gewerkt en worden er kosten bespaard. Tevens bespaart het veel tijd omdat afdelingen adressen aangereikt krijgen, zonder dat zij zelf op zoek hoeven te gaan naar de informatie. Enkel de directie en de communicatiemedewerkers (een stagiaire en Claudia Renting) zullen door middel van een inlog toegang hebben tot het plaatsen van berichten op het intranet.

6.2.2 Maak beleids- en beheerinformatie inzichtelijk

In deze paragraaf wordt beschreven waarvan de medewerkers kennis moeten nemen.

Creëer op het intranet een overzichtelijke pagina waar beleidsinformatie te vinden is die medewerkers nodig hebben om een goed beeld van hun werkgever te krijgen. Hieronder valt onder andere informatie over het doel, de identiteit, de lange termijnvisie, het mission statement en unieke eigenschappen van IDTV. Wanneer deze informatie bekend is bij alle personeelsleden, leren zij hun werkgever een stuk beter kennen. Deze kennis kunnen zij uitdragen naar (potentiële) opdrachtgevers.

Maak op het intranet ook een database aan met gegevens over afgeronde, lopende en producties in ontwikkeling. Werknemers kunnen deze gegevens terugvinden op de centrale plek en weten welke afdeling waar mee bezig is. Het is het efficiëntst wanneer de directie zich buigt over deze database. Zij hebben namelijk helikopterview. Dit komt omdat zij een goed overzicht van het geheel (alle afdelingen) hebben, omdat zij als het ware boven de organisatie hangen. Medewerkers krijgen een helder en overzichtelijk beeld van wat IDTV allemaal produceert. Ook dit kunnen zij communiceren naar (potentiële) opdrachtgevers. Werknemers kunnen, wanneer zij een duidelijk beeld hebben van de organisatie, inspelen op de wensen en behoeften van (potentiële) opdrachtgevers. Maak werknemers duidelijk dat het belangrijk is om deze informatie ook extern uit te dragen. Als het personeel weet dat het de verkoop hierdoor mogelijk stijgt, zijn zij eerder bereid hun best te doen om goed extern te communiceren. Op deze manier wordt door middel van effectief intern te communiceren de meeste kansen gepakt op het verkopen van producties, een doel dat IDTV wilde bereiken door het inzetten van de toekomstige interne communicatie. Gebruik de kracht van medewerkers als ambassadeur. De interne communicatie vervuld op deze manier voor de organisatie tegelijkertijd de voorwaarde voor de externe communicatie. Goede public relations begint thuis (Hemming, 2005).

6.3 Stimuleer persoonlijke communicatie

In deze paragraaf wordt de tweede aanbeveling gedaan, namelijk het inzetten van meer persoonlijke communicatie.

Er is op dit moment weinig interactie tussen collega's van verschillende afdelingen. Dit is een conclusie die is getrokken naar aanleiding van het vooronderzoek en uit de enquête bleek dat de respondenten dit eveneens zo ervaren. Eén van de doelen die de directie aan de toekomstige interne communicatie stelt is een samenwerking tussen de afdelingen. In de huidige situatie zien de medewerkers elkaar vrijwel niet in het echt, waardoor er waarschijnlijk minder draagvlak is om kennis te delen en samen te werken. Ze kennen hun collega's immers toch niet echt. Door collega's van verschillende lagen en afdelingen live te zien, worden de grenzen tussen afdelingen vervaagd en interactie bevorderd. Maak de werknemers duidelijk dat er wordt gestreefd naar een samenwerking tussen de afdelingen en wat dit voor positieve gevolgen heeft voor het personeel. Personeelsleden dienen elkaar in de toekomst te helpen en aan te vullen. Dit kan in de toekomst tijd en geld besparen en meer kwaliteit opleveren. Uit de interne medewerkersenquête bleek dat de respondenten hun collega's graag in eigen persoon willen leren kennen en face-to-face contact te willen. De werknemers hebben dus een positieve houding ten opzichte van interactie met collega's. Er is daarom draagvlak voor persoonlijke communicatie. Mondeling verschaft informatie verhoogt de betrokkenheid en motivatie van de medewerkers, de bindfunctie van interne communicatie wordt hiermee dus vergroot. Betrokkenen zijn bij persoonlijke communicatie in de gelegenheid om direct op elkaar te reageren. Het nadeel van deze vorm van communicatie is dat de informatie minder goed wordt onthouden. In aanvulling op de persoonlijke communicatie kan de organisatie daarom gebruik maken van interne media (het intranet). Informatie die mondeling is overgebracht, kan op deze manier later nog eens nagelezen worden. Deze bewuste overlap (zogenaamde redundantie) in informatieoverdracht zorgt ervoor dat de boodschap goed en helder overkomt (Koeleman, 2008).

6.3.1 Organiseer samenkomsten

In deze paragraaf wordt uitgelegd wat voor soort samenkomsten er gehouden kunnen worden binnen IDTV.

Respondenten gaven aan de viewings van een aflevering of een nieuw programma die vroeger georganiseerd werden, erg te waarderen. Deze samenkomsten zijn geleidelijk aan verdwenen binnen de organisatie. Op deze viewings zagen collega's elkaar live en er vond face-to-face communicatie plaats tussen de medewerkers, ook van verschillende afdelingen. De viewings leiden tot gespreksstof en het is een originele manier om erachter te komen van elkaar waar men mee bezig is. Blaas de viewings dus nieuw leven in. Wanneer het programma af is kan de aankondiging van de viewing op het intranet worden geplaatst. Als medewerkers benieuwd zijn kunnen zij vrijblijvend naar de viewing (in het gebouw) komen. Deze samenkomsten kunnen het best plaatsvinden tijdens de lunchpauze en duurt hooguit een uur. De werknemers worden op deze manier niet lang van hun werkzaamheden gehouden. De viewing wordt ingeleid door de afdelingsmanager van de afdeling waar het programma onder valt. Hierin wordt kort toegelicht wat voor programma het is en hoe het proces verliep. Na afloop is er de gelegenheid om nog wat bij te kletsen met collega's voordat iedereen weer terugkeert naar zijn eigen afdeling. Viewings komen niet vaak voor, alleen wanneer er een nieuw programma door IDTV is gecreëerd.

56% van de respondenten zegt graag kennis te nemen van informatie door personeelsbijeenkomsten bij te wonen. Dit is iets meer dan de helft. Dat komt waarschijnlijk omdat personeelsbijeenkomsten tot nu toe pas één keer zijn georganiseerd. Er zijn veel nieuwe werknemers in het bedrijf die nog nooit

een personeelsbijeenkomst hebben meegemaakt. Vermoedelijk weten zij dus simpelweg niet wat ze missen. Het voordeel van zo'n samenkomst is dat het hele bedrijf bij elkaar is en er direct contact is tussen alle werknemers en de directie. Bij grote interne veranderingen, belangrijke bezuinigingen of een kick-off van het nieuwe seizoen is het daarom verstandig om personeelsbijeenkomsten te organiseren. Door een bijeenkomst te organiseren, worden medewerkers op hetzelfde moment op dezelfde manier van dezelfde informatie voorzien. Er ontstaat hierdoor zo min mogelijk ruis. Dit betekent dat de boodschap zo goed en helder mogelijk wordt ontvangen door de personeelsleden (Reijnders, 2006). Op deze manier wordt er zo zowel effectief als efficiënt gecommuniceerd, omdat de directie bij de bijeenkomst één keer het nieuws hoeft te vertellen aan alle werknemers. Dit scheelt veel tijd, dan wanneer de directie keer op keer wordt aangesproken door medewerkers die iets hebben opgevangen in de wandelgangen en met vragen zitten. Het management vertelt de mededelingen en aan de hand van de toelichting volgt een vragenronde waarbij medewerkers hun zorgen of aanmerkingen kunnen uiten. Deze vragenronde is eigenlijk het belangrijkste van de hele personeelsbijeenkomst. Hieruit blijkt namelijk in hoeverre de toespraak van het management is begrepen en in hoeverre de werknemers het met de inhoud eens zijn (Koeleman, 2008). Een personeelsbijeenkomst zorgt voor betrokken werknemers die weten wat hen de aankomende tijd te wachten staat.

6.4 Besteed aandacht aan bottom-up communicatie

In deze paragraaf wordt de derde en laatste aanbeveling gedaan, namelijk verander van de actie-visie naar de interactie-visie.

Communicatie binnen een organisatie is pas effectief als het management niet alleen spreekt, maar ook luistert. Bottom-up communicatie staat voor inspraak, wisseling van visies en meedenken en meebeslissen met de zogeheten top door medewerkers en leidt bij de werknemers tot een gevoel van verbondenheid met de organisatie. Wanneer er alleen gebruik wordt gemaakt van top-down communicatie zijn de werknemers slechts een passieve groep. Uit het vooronderzoek is gebleken dat de organisatie vooral communicatiemiddelen en -kanalen inzet die weinig interactief en ambitieus zijn. Het is daarom van belang dat er een balans wordt gevonden tussen bottom-up en top-down communicatie. Bottom-up communicatie is wel aanwezig in de huidige interne communicatie (denk aan het werkoverleg), maar wordt te weinig ingezet. De functies van bottom-up communicatie zijn het verhogen van de betrokkenheid en participatie en het geeft medewerkers de kans hun zorgen, ideeën en meningen uit te spreken. Tevens krijgt de directie bruikbare feedback over de gedachten van het personeel over het werk en het beleid en over de effectiviteit van de informatie die de directie onder de personeelsleden verspreidt (Koeleman, 2008). IDTV kan om bovenstaande redenen nog meer aandacht besteden aan deze vorm van communicatie. Er zijn verschillende dialoogvormen die IDTV hiervoor kan gebruiken.

6.4.1 Roep ontbijt- of lunchbijeenkomsten in het leven

In deze paragraaf wordt uitleg gegeven over de eerste directie dialoogvorm.

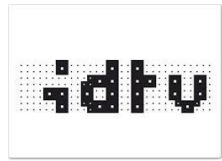
83% van de respondenten heeft in de medewerkersenquête laten weten graag ontbijt- of lunchbijeenkomsten bij te wonen. Collega's van verschillende afdelingen leren elkaar op deze manier kennen. Dit kan ervoor zorgen dat de eilandcultuur binnen het bedrijf langzaamaan verdwijnt en dat collega's van verschillende afdelingen met elkaar gaan communiceren. Dat is tevens wat de directie onder andere met de interne communicatie wil bereiken. De deelnemers bestaan uit een reeks werknemers die per bijeenkomst van samenstelling verschilt. Het is een informele bespreking in het gebouw waar collega's van verschillende afdelingen elkaar leren kennen en samen met het

management praten over het reilen en zeilen binnen de organisatie. De gesprekken zijn vrij informeel van aard waarbij het management te horen krijgt wat er leeft onder het personeel (Koeleman, 2008). De bijeenkomst dient te worden aangekondigd via het intranet en medewerkers kunnen zich hiervoor inschrijven. Er kunnen maximaal vijftien werknemers per keer deelnemen. Er zijn momenteel 80 werknemers in dienst bij IDTV. Het is daarom reëel om te zeggen dat iedere medewerker een keer de kans krijgt om aan tafel te ontbijten of te lunchen met het management en samen te praten over het reilen en zeilen binnen de organisatie en eventueel ideeën aan te dragen en elkaar te leren kennen. Personeelsleden kunnen zich inschrijven via een inschrijfformulier op het intranet. Op dit inschrijfformulier staat tevens de vraag waar de medewerker graag met collega's en de directie over wil praten. Een communicatiemedewerker houdt deze inschrijvingen in de gaten en koppelt aan de werknemer terug wanneer hij of zij de ontbijt- of lunchbijeenkomst kan bijwonen. Allereerst is er een korte voorstelronde en daarna volgt een informeel gesprek over de geleverde onderwerpen waar de medewerkers over willen praten. Tijdens de bijeenkomst wordt wat lekkers geserveerd (wat dat is hangt af van het tijdstip). De bijeenkomst zal een tijdsduur hebben van een uur.

6.4.2 Organiseer brainstormsessies

In deze paragraaf wordt uitleg gegeven over de tweede directe dialoogvorm.

Met brainstormsessies staat een samenwerking tussen medewerkers van verschillende afdelingen centraal. Er wordt gezamenlijk gezocht naar oplossingen en creatieve ideeën. De directie heeft aangegeven dit in de toekomst graag te zien. Ook de respondenten geven aan graag brainstormsessies te willen in het bedrijf, maar liefst 88%. Het is erg belangrijk dat er medewerkers aanwezig zijn vanuit alle afdelingen, om een zo gemêleerd mogelijke groep te creëren. Het is van belang dat iemand de brainstormsessie begeleidt om het onderwerp te bewaken. Het is een optie om samen te brainstormen over hoe er meer informatie gedeeld kan worden en er samenwerking ontstaat tussen de afdelingen. Door dit te doen wordt er draagvlak gecreëerd onder de medewerkers om daadwerkelijk de veranderingen door te voeren. Een brainstormsessie zorgt er tevens voor dat medewerkers ontdekken dat ze op verschillende manieren naar een onderwerp kunnen kijken. Door samen oplossingen te bedenken, komen medewerkers dichterbij elkaar en kunnen zij een gedeeld perspectief ontwikkelen. De interpretatiefunctie van interne communicatie wordt met zo'n sessie vervuld. Ook leveren de sessies veel inspiratie op en collega's leren elkaar kennen op creatief vlak. Werknemers kunnen elkaar op deze manier versterken en hun ideeën uitdragen. Deze ideeën dragen medewerkers uit naar de afdelingsmanagers die tevens aanwezig zijn bij de sessie. Het is verstandig om een kleine groep te hanteren van maximaal vijftien personen. Het is belangrijk dat er een sfeer van vertrouwen heerst en dat alle hersenspinsels welkom zijn. Ook deze bijeenkomst moet worden aangekondigd via het intranet en ook hier kunnen medewerkers zich voor inschrijven via een inschrijfformulier. Voor een goede en inhoudelijke brainstorm moet de organisatie een uur tot twee uur rekenen. Ieder kwartaal tot half jaar is het verstandig om een brainstorm te organiseren, op deze manier krijgt het management voldoende feedback en kunnen er samen oplossingen bedacht worden voor problemen waar het bedrijf mee kampt. Op managementniveau is het eveneens verstandig om een brainstorm te organiseren. De afdelingsmanagers en de directie komen bij elkaar om gezamenlijk te bekijken wat zij voor elkaar kunnen betekenen om een samenwerking tussen de afdelingen te stimuleren.



6.4.3 Creëer ruimte voor een ideeënbus

In deze paragraaf wordt uitleg gegeven over de laatste indirecte dialoogvorm.

Een ideeënbus maakt bottom-up communicatie beter mogelijk en meer toegankelijk. Men kan anoniem zijn en een idee, suggestie, plan of voorstel kwijt zonder daar publiekelijk over te spreken. De ideeënbus lijkt een niet door iedereen frequent wenselijk medium, 50% stemt voor, 50% stemt tegen. Toch is dit een bottom-up communicatiemiddel dat bepaalde processen of structuren binnen een organisatie kan verbeteren (Koeleman, 2008). Maak de werknemers duidelijk dat zij voortaan kunnen meedenken met het bedrijf en dat hun stem geldt. Het is raadzaam om te benadrukken dat alle ideeën welkom zijn, zowel kleine aanpassingen als punten van kritiek. Een ideeënbus kan in fysieke vorm een box zijn in het gebouw of in de vorm van een virtuele plek op het intranet. Omdat het intranet de centrale plek voor informatie moet worden, is dit de aangewezen plek om de ideeënbus op te zetten. Er moet een kopje op de homepage worden geplaatst waar medewerkers op kunnen klikken. Ze kunnen dan een formulier invullen en hun idee, suggestie, plan of voorstel deponeren. De directie krijgt dit formulier in haar mailbox en wanneer de directie iets in het idee, suggestie, plan of voorstel ziet, wordt de 'winnaar' benoemd in een nieuwsbericht op het intranet en krijgt de medewerker een klein presentje. Dit stimuleert andere werknemers om ook mee te denken. Ook hierbij wordt de bindfunctie van interne communicatie verhoogd. Personeelsleden worden aangemoedigd om mee te denken en het bedrijf succesvoller te maken.

6.5 Beantwoording van de hoofdvraag

In deze paragraaf wordt antwoord gegeven op de hoofdvraag van dit communicatieplan.

IDTV kan het geheel van interne communicatie, binnen en tussen afdelingen, effectiever en efficiënter inzetten door medewerkers van meer beleids- en beheerinformatie te voorzien, dit kunnen zij op hun beurt uitdragen naar (potentiële) opdrachtgevers. Tevens is het van belang om de collega's in het echt met elkaar te laten communiceren. Dit vervaagt de grenzen tussen afdelingen en zal de 'eilandcultuur' op den duur langzaam laten verdwijnen. De toekomstige interne communicatie moet meer gericht worden op tweerichtingsverkeer. Ontwerp een communicatiestructuur waarbij communicatiemiddelen en -kanalen worden ingezet die ruimte bieden voor dialoog en samenwerking. Er moet meer ruimte worden gemaakt voor bottom-up communicatie. Dit zal bijdragen aan de toewijding van medewerkers voor hun werkgever, waardoor zij beter als ambassadeur van het bedrijf kunnen fungeren.

7 Implementeren gewenste interne communicatie

Wanneer de gewenste situatie bekend is, is het van belang dat deze ook daadwerkelijk in de organisatie wordt geïmplementeerd. In dit hoofdstuk wordt beschreven hoe dit het beste gedaan kan worden.

Het doel van een implementatie is het invullen van vereiste randvoorwaarden om te komen tot een efficiëntere en effectievere interne communicatie. Medewerkers moeten over deze nieuwe manier van intern communiceren geïnformeerd worden en zij moeten weten van de veranderingen die de nieuwe situatie met zich meebrengt, zoals het inzetten van nieuwe communicatiemiddelen. Het implementeren van een nieuwe communicatiestructuur is het proces van het realiseren en inbedden van de veranderingen. De implementatie is geslaagd als de doelen zijn gerealiseerd en wanneer de interne communicatie effectiever en efficiënter wordt ingezet dan voorheen.

De implementatiedoelen zijn:

- ❖ De eilandcultuur laten verdwijnen;
- ❖ Medewerkers voorzien van meer informatie;
- ❖ Afdelingen werken samen;
- ❖ Meer gebruik maken van bottom-up communicatie;
- ❖ Persoonlijke communicatie inzetten om medewerkers te informeren.

7.1 Informeer medewerkers over de veranderingen

In deze paragraaf wordt verteld waarom en hoe medewerkers geïnformeerd dienen te worden over de aankomende veranderingen.

Het is van belang dat wanneer er veranderingen plaatsvinden binnen het bedrijf, de directie de betrokkenen daar van te voren over informeert. Het is noodzakelijk dat er draagvlak wordt gecreëerd, zodat de medewerkers openstaan voor het delen van informatie en een samenwerking tussen de afdelingen. Het kan gebeuren dat tijdens dit communicatieproces de betrokkenen van meerdere bronnen tegenstrijdige informatie krijgen over de veranderingen. Er ontstaan op deze manier meerdere versies van het veranderverhaal. De informatie is dan ambigue (Koeleman, 2008). Om dit te voorkomen is het van belang om alle betrokkenen op hetzelfde moment via dezelfde weg te informeren over de aankomende veranderingen.

Om dit te bereiken moet er een samenkomst met alle betrokkenen plaatsvinden. Maak het zo persoonlijk mogelijk door een evenement voor alle medewerkers te organiseren. De directie zal een toespraak geven over de uitkomsten van de enquête en de toekomstige interne communicatie. Op deze manier ziet het personeel direct wat er met de uitslagen is gedaan en dat hun mening serieus is genomen. Allereerst is de informatie die de directie deelt gericht op kennis (informeren). Hierbij wordt vooral aandacht besteed aan de reden van de veranderingen. Ook worden de betrokkenen geïnformeerd over de te volgen procedures, belangrijke beslissingsmomenten etc. Vervolgens komt de motivatie aan de orde. Dit is de houding van de medewerkers. De vraag die centraal staat bij dit deel is: 'What's in it for me?', er moet dus duidelijk worden verteld tot welke positieve resultaten de veranderingen zullen leiden. Schets hierbij een toekomstperspectief. Tot slot moeten de medewerkers geïnstrueerd worden over de veranderingen zodat zij daadwerkelijk het gewenste gedrag gaan vertonen. Hierbij wordt aandacht besteed aan de kerngegevens van de nieuwe situatie (Koeleman, 2008).

Na de toespraak is er ruimte voor een vragenronde waar de betrokkenen hun vragen kunnen stellen en hun mening kunnen uiten. De directie zal de tijd moeten nemen om de medewerkers gerust te stellen en om alle onrust weg te nemen. Omdat alle medewerkers bij elkaar zijn is het na afloop tijd voor een gezamenlijke borrel. Tijdens deze samenkomst krijgen werknemers de gelegenheid om hun collega's te leren kennen. Om te voorkomen dat de medewerkers ieder bij hun eigen vertrouwde afdeling gaan staan, is het een idee om een soort 'speeddaten' te organiseren. Maak groepen van verschillende afdelingen, zij 'speeddaten' dan met medewerkers van andere afdelingen. Om het kwartier wisselen de groepen en aan het einde van de borrel hebben alle medewerkers de mogelijkheid gehad om collega's te leren kennen. Tijdens deze 'speeddates' kunnen de personeelsleden hun gedachten en ideeën over de veranderingen met elkaar delen.

Het is van belang dat tijdens het veranderproces het doel en de te bereiken resultaten duidelijk worden benoemd door de directie. Tijdens het proces dienen deze herhaald te worden, zodat de medewerkers keer op keer te horen krijgen waar de veranderingen goed voor zijn en wat de voordelen en gevolgen zijn voor de betrokkenen.

Tevens is het zeer aan te raden om een radiostilte te voorkomen tussen de aankondiging van de veranderingen en het zichtbaar zijn van de eerste resultaten die de veranderingen met zich meebrengen. Houdt de medewerkers op de hoogte van de laatste aanpassingen door middel van het plaatsen van mededelingen op het intranet. Ook is het zinvol om tijdens het veranderproces zogeheten 'quick wins' te communiceren naar het personeel, dit zijn de eerste concrete resultaten van de verandering (Koeleman, 2008). De betrokkenheid en vooral de motivatie wordt hiermee verhoogd. Bovendien zijn de werknemers dan sneller bereid de veranderingen te accepteren en mee te helpen aan de realisatie van de veranderingen.

7.2 Overzicht acties

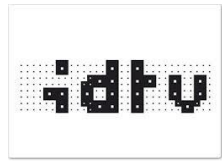
In deze paragraaf wordt een tijdsplanning weergegeven met daarbij een overzicht van alle acties die moeten gebeuren om de nieuwe interne communicatiestructuur te implementeren.

Introductie		
Activiteit	Wanneer	Wie verantwoordelijk
❖ Plan een datum voor het evenement met alle betrokkenen, zodat alle personeelsleden bij elkaar zijn	Begin november	Claudia Renting (Communicatie medewerker)
❖ Zet een aankondiging op intranet en stuur een e-mail naar alle medewerkers met een uitnodiging voor de samenkomst	Begin november	Communicatie stagiair
❖ Zet een herinnering op intranet voor de samenkomst	Half november	Communicatie stagiair
❖ Schrijf toespraak over de uitkomsten van de enquête en de aankomende veranderingen	Half november	Directie
❖ Bereid toespraak voor	Half november	Directie
❖ Regel apparatuur voor de presentatie: microfoons, beamer etc.	Half november	Communicatie stagiair
❖ Regel catering voor de borrel	Half november	Communicatie stagiair

		Claudia Renting
❖ Maak groepen van de medewerkers voor het 'speeddaten'	Eind november	Communicatie stagiair
Implementatie		
Activiteit	Wanneer	Wie verantwoordelijk
Informeer medewerkers meer		
❖ verspreid inlog van intranet naar directie en communicatiemedewerkers	Begin december	Hans Groener (system administrator)
❖ Stel intranet in als homepagina op de computers in het gebouw	Begin december	Hans Groener
❖ Zet huishoudelijke mededelingen op intranet	Begin december	Communicatie stagiair
❖ Verzamel functieomschrijvingen per werknemer en op intranet plaatsen	Begin december	Communicatie stagiair
❖ Manager vertelt aan de werknemers van 'zijn' afdeling wat er is besproken tijdens het managementoverleg	Tijdens werkoverleg	Afdelingsmanagers
❖ Plaats link 'vergaderinformatie' op intranet	Begin december	Hans Groener
❖ Notuleer	Tijdens werk- of management-overleg	Notulist aanwijzen per overleg
❖ Plaats informatie uit overleg op intranet	De dag na het werk- of management-overleg	Communicatie stagiair
❖ Plaats per programma van IDTV kijkcijfers op het intranet	De dag nadat programma's van IDTV op tv werden uitgezonden	Communicatie stagiair
❖ Schrijf en plaats updates over alle afdelingen op het intranet	Maandelijks	Communicatie stagiair
❖ Maak en plaats een kwaliteitenlijst, samenwerkingsverbanden en contacten per afdeling op het intranet	Begin december	Communicatie stagiair
❖ Breng beleidsinformatie in kaart	Half november	Directie
❖ Plaats beleidsinformatie op intranet	Begin december	Communicatie stagiair
❖ Maak een database aan	Begin december	Hans Groener
❖ Verzamel informatie voor database	Begin december	Directie
Stimuleer persoonlijke communicatie		
❖ Organiseer viewings • Regel ruimte • Regel beamer • Regel stoelen	Zodra IDTV een nieuw tv-programma heeft gemaakt	Afdelingmanager Claudia Renting Communicatie stagiair
❖ Organiseer personeelsbijeenkomsten • Maak toespraak • Bereid toespraak voor • Regel ruimte • Regel beamer	Bij belangrijke gelegenheden (kick-off seizoen, grote veranderingen)	Directie Claudia Renting Communicatie Stagiair

• Regel stoelen	etc.)	
❖ Zet de aankondigingen en herinneringen van de samenkomsten op het intranet	Een paar weken voordat de samenkomst plaatsvindt	Communicatie stagiair
Besteed aandacht aan bottom-up communicatie		
❖ Organiseer lunch- of ontbijtbijeenkomsten • Prik een datum • Regel ruimte	Eind december	Directie Claudia Renting Communicatie stagiair
❖ Organiseer brainstormsessies • Prik datum • Regel ruimte • Stel onderwerp vast • Wijs een persoon aan die het ontwerp bewaakt	Eind december	Directie Afdelingsmanagers Claudia Renting Communicatie stagiair
❖ Organiseer brainstorm op managementniveau • Prik datum • Regel ruimte • Stel onderwerp vast	Eind december	Directie Afdelingsmanagers
❖ Kondig de nieuwe bijeenkomsten aan op intranet	Begin december	Communicatie stagiair
❖ Maak inschrijfformulieren om de samenkomsten te kunnen bijwonen	Begin december	Communicatie stagiair
❖ Plaats inschrijfformulieren op het intranet	Begin december	Communicatie stagiair
❖ Houd inschrijvingen in de gaten en koppel terug wie wanneer een bijeenkomst kan bijwonen	Zodra er een indeling per bijeenkomst is gemaakt	Communicatie stagiair
❖ Regel catering voor de lunch- of ontbijtbijeenkomst	Een week voor de samenkomst plaatsvindt	Communicatie stagiair
❖ Creëer ruimte op het intranet voor een ideeënbus	Eind november	Hans Groener
❖ Maak formulieren voor de ideeënbus die medewerkers kunnen invullen	Begin december	Communicatie stagiair
❖ Plaats de formulieren voor de ideeënbus op het intranet	Begin december	Communicatie stagiair
❖ Bekijk de ideeën die binnenkomen	Altijd	Directie
❖ Zet de 'winnaar' van een idee in een mededeling op intranet	Als de directie iets met het idee wil doen	Communicatie stagiair
Nazorg		
Activiteit	Wanneer	Wie verantwoordelijk
Zet 'quick wins' op intranet	Tijdens veranderproces	Communicatie stagiair
Organiseer bijeenkomst management om veranderingen te evalueren en te kijken of de doelen zijn bereikt	Na veranderproces	Directie afdelingsmanagers

Figuur 5. Tabel overzicht acties



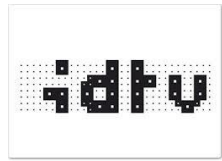
7.2 Kostenposten

In deze paragraaf worden de kostenposten op een rijtje gezet, waar rekening mee moet worden gehouden tijdens en na het invoeren van de gewenste interne communicatie.

Tijdens en na het invoeren van de toekomstige interne communicatie moet er rekening worden gehouden met de volgende kosten:

- ❖ Personeelskosten;
- ❖ Catering;
- ❖ ICT-kosten.

Veel kosten kan het bedrijf opvangen door vaste medewerkers (Claudia Renting, Hans Groener en communicatie stagiair) in te zetten. Ook is de organisatie in het bezit van eigen ruimtes, stoelen, beamers, microfoons etc. Alleen de catering zal hoge kosten met zich meebrengen. IDTV kan zelf beslissen hoe groots zij de aankleding en verzorging willen aanpakken.



Literatuurlijst

7S-model. (2013, - -). *Algemene uitleg over het 7s-Model*. Opgeroepen op Augustus 22, 2013, van 7s-Model van Mckinsey: <http://www.7smodel.nl/>

Baarda, B. (2009). *Dit is onderzoek! Handleiding voor kwantitatief en kwalitatief onderzoek*. Groningen/Houten : Noordhoff Uitgevers .

Encyclo. (2013, - -). *Effectief*. Opgeroepen op Augustus 19, 2013, van Encyclo online encyclopedie: <http://www.encyclo.nl/begrip/Effectief>

Encyclo. (2013, - -). *Efficiënt*. Opgeroepen op Augustus 19, 2013, van Encyclo online encyclopedie: <http://www.encyclo.nl/begrip/effici%C3%ABnt>

Hemming, B. (2005). *Communicatie managen*. Amsterdam : Boom Onderwijs .

IDTV. (2013, Juni 1). *ALL3MEDIA*. Opgeroepen op Juli 27, 2013, van IDTV: <http://www.idtv.nl/>

IDTV. (2013, - -). *IDTV Mission Statement*. Opgeroepen op April 2, 2013, van IDTV: <http://www.idtv.nl/nl/>

IDTV. (2013, Juni 1). *Over IDTV*. Opgeroepen op Juli 23, 2013, van IDTV: http://www.idtv.nl/?page_id=135

IDTV. (2013). *Strategisch Plan IDTV*. Amsterdam : IDTV.

IDTV. (2013, Juni 1). *Wie zijn we?* Opgeroepen op Juli 23, 2013, van IDTV Drama: http://www.idtv.nl/?page_id=197

IDTV. (2013, Juni 1). *Wie zijn we?* Opgeroepen op Juli 23, 2013, van IDTV Live: http://www.idtv.nl/?page_id=534

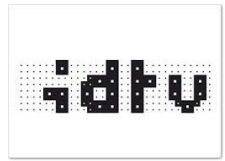
IDTV. (2013, Juni 1). *Wie zijn we?*. Opgeroepen op Juli 23, 2013, van IDTV Info- & Entertainment: http://www.idtv.nl/?page_id=159

IDTV. (2013, Juni 1). *Wie zijn we?*. Opgeroepen op Juli 23, 2013, van IDTV Docs: http://www.idtv.nl/?page_id=184

Koeleman, H. (2008). *Interne communicatie als managementinstrument: strategieën, middelen en achtergronden*. Alphen aan den Rijn: Kluwer.

Reijnders, E. (2006). *Basisboek Interne Communicatie*. Assen: Van Gorcum.

Vos, M., Otte, J., & Linders, P. (2002). *Communicatie & Planning*. Utrecht/Zutphen: ThiemeMeulenhoff.



'Interne communicatie in beeld'

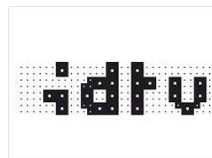
Bijlagen

IDTV

Kraanspoor 50

1033 SE Amsterdam

Utrecht, oktober 2013



Inhoudsopgave

Bijlage 1.	Organisatieanalyse IDTV	38
1.1	Beschrijving IDTV	38
1.1.1	7S-model	38
1.1.2	Structure	39
1.1.3	Systems.....	39
1.1.4	Style.....	39
1.1.5	Staff	39
1.2	Externe analyse IDTV.....	40
1.2.1	Meso-omgeving.....	40
1.2.2	Macro-omgeving	40
Bijlage 2.	Organogram IDTV	42
Bijlage 3.	SWOT-matrix	43
Bijlage 4.	Medewerkersenquête interne communicatie.....	44
Bijlage 5.	Gegevens medewerkersenquête interne communicatie	53
5.1	Inleiding.....	53
5.2	Huidige interne communicatie	53
5.3	Informatievoorziening van collega's	57
5.4	Gewenste communicatiemiddelen	60
5.5	Suggesties, tips en opmerkingen	61
Bijlage 6.	Presentatietekst IDTV.....	63
Bijlage 7.	Dia's presentatie IDTV	67
Bijlage 8.	Beoordelingsformulier presentatie IDTV	69

Bijlage 1. Organisatieanalyse IDTV

Deze bijlage brengt de organisatie in kaart. Eerst wordt een algemene beschrijving van IDTV weergegeven. Daarna wordt een kort theoretisch kader geschetst en de organisatie intern geanalyseerd aan de hand van het 7S-model van McKinsey.

1.1 Beschrijving IDTV

In deze paragraaf wordt de organisatie kort beschreven.

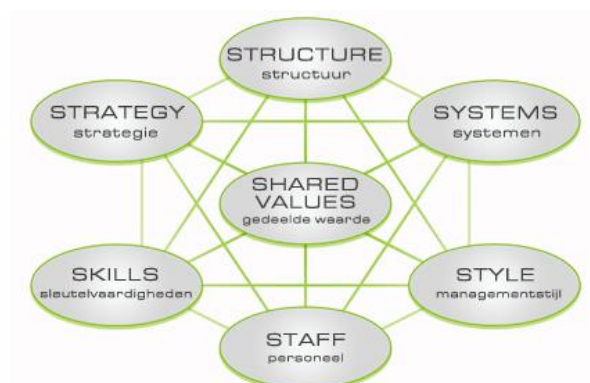
IDTV is één van Nederlands grootste onafhankelijke productiemaatschappijen. De organisatie is gevestigd in Amsterdam. IDTV ontwikkelt en produceert (gesponsorde) televisieprogramma's, dramaseries, documentaires en live campagnes. Opdrachtgevers zijn zowel televisiezenders en -omroepen als het bedrijfsleven en de overheid. IDTV is onderverdeeld in vier uitvoerende afdelingen: Info- & Entertainment, Docs, Drama en Live (IDTV, 2013).

IDTV Info- & Entertainment ontwikkelt en produceert programma's als 'Lingo', 'Wie is de Mol?' en 'De Rijdende Rechter'. Ook is deze afdeling verantwoordelijk voor gesponsorde programma's als 'Campinglife' (IDTV, 2013). IDTV Docs ontwikkelt en produceert auteursfilms, documentaires, kunstfilms, opdrachtfilms en series. Deze afdeling heeft documentaires als 'De Hartslog van het Stedelijk' en 'Hou me vast – De Dijk' geproduceerd (IDTV, 2013). IDTV Drama heeft titels als 'Pleidooi', 'Oud Geld', 'Wet en Waan', 'Stellenbosch' en 't Schaep met de Vijf Pooten' op haar naam staan. Daarnaast produceert de afdeling Drama ook geregeld televisiefilms in de categorie One Night Stand en Kort! om nieuwe makers de kans te geven hun talent te ontwikkelen (IDTV, 2013). IDTV Live creëert ervaringen. De uitvoering van het concept is meestal een evenement. Voorbeelden zijn het '5-meiconcert' en het 'Staatsloterij Oud & Nieuw feest – Nederland telt af...' (IDTV, 2013).

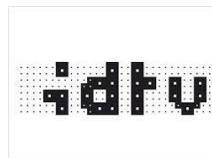
1.1.1 7S-model

In deze paragraaf wordt het 7S-model van McKinsey uitgelegd.

De wijze waarop IDTV is georganiseerd, wordt beschreven aan de hand van het 7S-model van McKinsey, zie Figuur 1. Dit model bestaat uit de elementen structure, systems, style, staff, skills, strategy en shared values. Deze zeven aspecten hangen met elkaar samen en zijn allen even belangrijk. In een optimaal functionerende organisatie sluiten alle elementen op elkaar aan. Interne communicatie komt in alle aspecten terug (7S-model, 2013).



Figuur 1. 7S-model van McKinsey



1.1.2 Structure

In deze paragraaf wordt de structuur binnen IDTV weergegeven.

IDTV is een lijn-staforganisatie. Op dit moment zijn er 80 werknemers in dienst bij IDTV. IDTV bestaat uit vijf afdelingen: Docs, Drama, Live, Info & -Entertainment en Creative & Sales. De directie wordt bijgestaan door verschillende stafafdelingen waaronder Finance, Legal, Office & Supplies, HR, Administrator en Helpdesk.³

1.1.3 Systems

In deze paragraaf komen de regels en procedures van IDTV aan bod.

De afgelopen maanden is het interne informatiesysteem (intranet) compleet vernieuwd. Sinds een aantal weken kunnen werknemers op het intranet alle regels en procedures lezen. Tevens moeten producties aan bepaalde kwaliteitseisen voldoen. Zo moeten de producten van goede kwaliteit en creatief zijn. Ook is het van belang dat de producties onderscheidend en vernieuwend zijn. Tot slot moet er betrokkenheid ontstaan en is er in de producties aandacht voor mensen en hun verhaal (IDTV, 2013).

1.1.4 Style

In deze paragraaf wordt de managementstijl besproken.

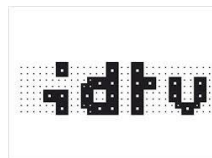
Volgens de directie is de houding van de medewerkers binnen het bedrijf zeer open-minded en modern. Ze zijn kritisch op zichzelf en staan open voor kritiek. Er is vrijwel geen sprake van hiërarchie. De directie zit tussen de medewerkers en niet op een plek ver weg van de rest van de werknemers. Medewerkers van IDTV gaan informeel met elkaar om. Deuren staan altijd voor iedereen open. Volgens Mintzberg bestaan er zeven ideaaltypen van organisaties. De machineorganisatie, de professionele organisatie, de zendingsorganisatie, de politieke organisatie, de divisieorganisatie, de ondernemersorganisatie en de innovatieve organisatie. IDTV vertoont de meeste gelijkenis met de innovatieve organisatie. Bij dit soort organisaties staat creativiteit voorop. Op het eigen functiegebied worden werknemers ingezet in multidisciplinaire teams van staffunctionarissen, uitvoerders en managers voor de realisatie van innovatieprocessen. De organisatie verkeert in een complexe en dynamische omgeving en er zijn veelvuldig nieuwe en tijdelijke projecten. Omdat de innovatieve organisatie uit meerdere disciplines bestaat, ervaren medewerkers problemen door onduidelijkheid op vele terreinen (Reijnders, 2006).

1.1.5 Staff

In deze paragraaf worden de kenmerken van de personeelsleden beschreven.

Een televisieproductiebedrijf heeft vaak veel freelancers in dienst. Het verschilt per productie en periode hoeveel medewerkers er werkzaam zijn bij IDTV. Op dit moment zijn er 80 werknemers, maar dit kan ook tijdelijk oplopen tot 120 werknemers. De personeelsleden zijn open-minded en creatief, werken hard en zijn flexibel.

³ Voor organogram zie bijlage 2



1.2 Externe analyse IDTV

In deze paragraaf wordt een externe analyse van de organisatie weergegeven.

Er is momenteel veel gaande in het medialandschap. Bezuinigen zijn aangekondigd en omroepen en productiemaatschappijen moeten inspelen op alle veranderingen. Ook IDTV lijdt onder de huidige situatie. Bij de externe analyse draait het om de externe omgeving. De ontwikkelingen in de omgeving die ingrijpende gevolgen kunnen hebben voor IDTV worden in kaart gebracht. De analyse bestaat uit een meso-omgeving en een macro-omgeving (Vos, Otte, & Linders, 2002).

1.2.1 Meso-omgeving

In deze paragraaf wordt de meso-omgeving van IDTV geschetst.

De meso-omgeving draait om de factoren waar de onderneming niet direct maar wel indirect op kan inspelen. Dit is de bedrijfstak (in dit geval de mediawereld) waarin het actief is (Vos, Otte, & Linders, 2002). De commerciële omroepen zien IDTV als een traditionele leverancier voor de publieke omroep en niet als een producent waar ze naar toe moeten voor sprankelende nieuwe innovatieve ideeën. Dit ziet IDTV echter anders. Het doel is verkopen van producties, dat kan ook aan commerciële omroepen. Tevens ziet de organisatie zichzelf wel als een innovatief bedrijf waar veel creatieve breinen bij elkaar zitten. De identiteit wijkt dus af van het imago en dit beïnvloedt de verkoop op een negatieve manier. IDTV is daarom bezig om een positief imago te verwerven bij grote commerciële omroepen zoals RTL en SBS.

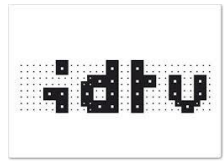
Daarnaast is er een constante dreiging voor IDTV's grote trots, het programma 'Lingo'. Er zouden te weinig jonge kijkers zappen naar het televisieprogramma en er wordt daarom gedreigd door de overheid om 'Lingo' van de buis te halen. Voor IDTV is dat slecht nieuws en ze doen er dan ook alles aan om dit te voorkomen. De afdeling Info- & Entertainment, waar het programma onder valt, is druk bezig om creatieve oplossingen te bedenken om 'Lingo' nieuw leven in te blazen.

1.2.2 Macro-omgeving

In deze paragraaf wordt de macro-omgeving van IDTV geschetst.

De grote bezuinigingen vallen onder de macro-omgeving. Bij de macro-omgeving gaat het over factoren waar een onderneming geen invloed op kan uitoefenen. Het gaat om het landschap waarin een onderneming actief is (Vos, Otte, & Linders, 2002). In dit geval gaat het om de media. IDTV opereert in een markt met materiele bezuinigingen en herstructureringen bij de publieke omroepen. Er zijn ernstige bezuinigingen aangekondigd voor de omroepen, de publieke omroepen moeten 300 miljoen euro tot 2016 bezuinigen. Grote omroepen zijn hierdoor gedwongen te fuseren (TROS / AVRO, KRO / NCRV, VARA / BNN). Aangezien de publieke omroepen meestal opdrachtgever zijn van IDTV, (publieke omroepen en publieke mediamiddelen genereren meer dan 60% van de omzet van IDTV), kan dit grote invloed hebben op de verkoop van producties die IDTV maakt. Publieke omroepen hebben minder geld, waardoor er minder producties gemaakt kunnen worden (IDTV, 2013).

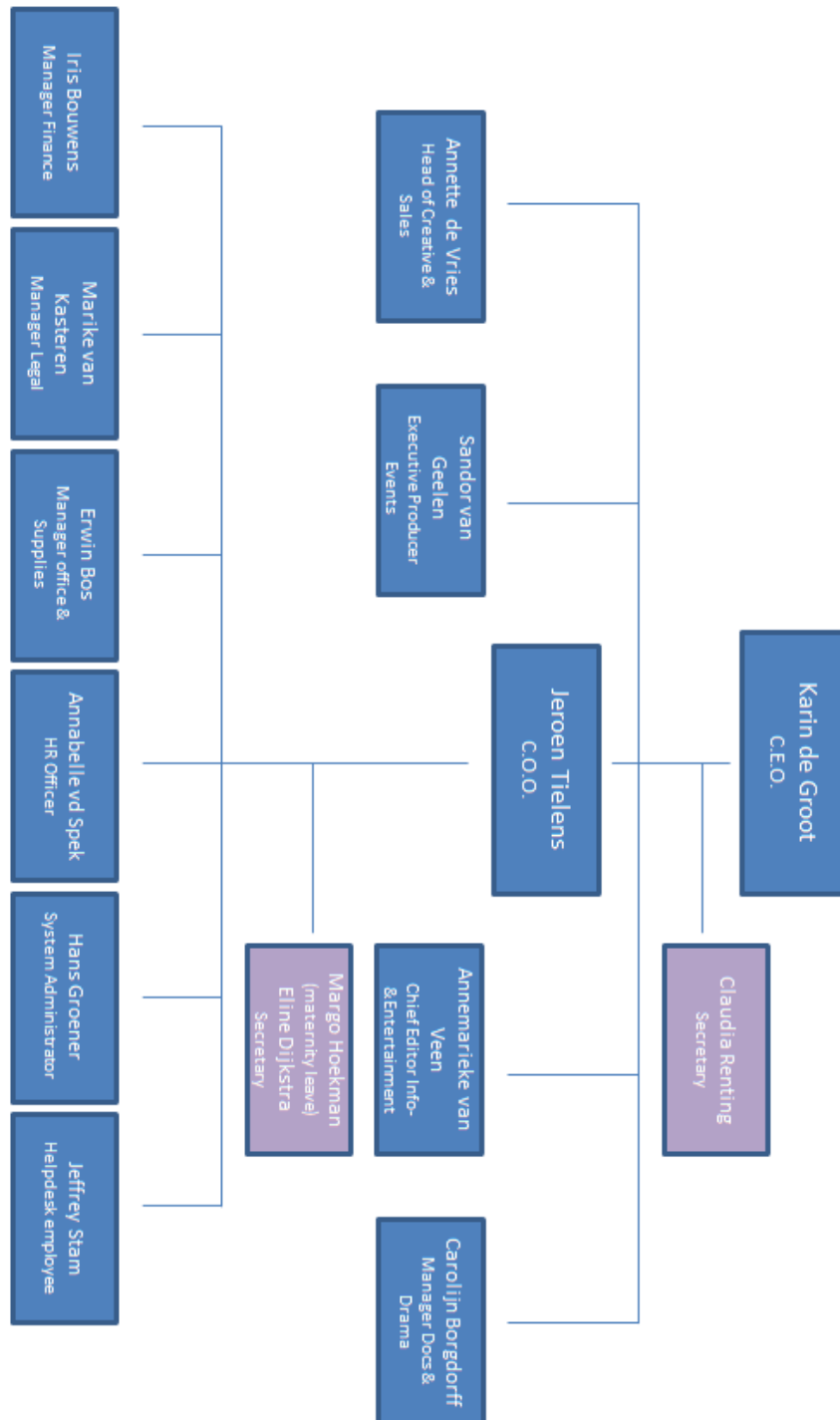
Tevens gaan er geruchten over herstructureringen van drie naar twee publieke zenders. Als dit wordt doorgezet, zal er minder plek zijn voor de televisieprogramma's van IDTV en kunnen er bovendien programma's geschrapt worden.



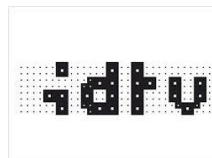
Tot slot heeft de Raad van Bestuur van de Nederlandse Publieke Omroep vijf focusgebieden uitgegeven voor de toekomstige programmering op de drie kanalen: journalistiek, Nederlandse dramaserieën en documentaires, kinderen, kennis & cultuur en evenementen. Door deze nieuwe reeks aandachtsgebieden wordt de afdeling Info- & Entertainment naar de achtergrond verplaatst. Dit kan gevolgen hebben voor langlopende shows als 'Wie is de Mol?' En 'De Rijdende Rechter'. Deze programma's vallen niet onder de vijf focusgebieden. Het zou in de toekomst daarom kunnen dat de Raad van Bestuur van de Nederlandse Publieke Omroep besluit om deze programma's niet meer uit te zenden.

Bijlage 2. Organogram IDTV

In deze bijlage is het organogram van IDTV te zien.



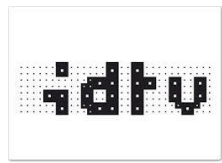
Bron: IDTV, IDTV Organogram, via Strategisch Plan



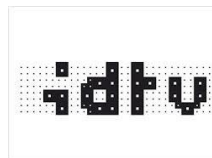
Bijlage 3. SWOT-matrix

In deze bijlage is een SWOT-matrix te vinden van IDTV met daarin alle sterktes, zwaktes, kansen en bedreigingen.

Intern		Extern	
Sterktes (Strengths)	Zwaktes (Weaknesses)	Kansen (Opportunities)	Bedreigingen (Threats)
IDTV is een solide en betrouwbaar merk	De medewerkers van IDTV verspreiden niet voldoende hoe goed ze zijn in hun werk		
IDTV wordt gezien als een onafhankelijke organisatie	IDTV wordt niet gezien als een 'to-go-to' producer voor sprankelende nieuwe innovatieve ideeën		
IDTV is een kleine organisatie die snel handelt			
IDTV is een 'one-stop-shop' Voor meerdere genres		Er liggen voor IDTV kansen buiten de zenders om. Bijvoorbeeld het produceren van een groot evenement voor een bedrijf	
IDTV heeft een getalenteerde groep werknemers in dienst	De afdelingsmanagers zijn nog geen echte ondernemers, maar goede producenten		
IDTV wordt gesteund door een sterke aandeelhouder. De zender of een klant zal niet de angst hebben dat IDTV failliet gaat	IDTV heeft een hoge overhead, de organisatie zit in een duur pand		Herstructurering en de financiële situatie rondom de publieke omroepen (PO). PO moeten bezuinigen, waardoor ze minder geld kunnen besteden aan nieuwe programma's. Dit gaat ten kosten van de



verkoop van IDTV			
IDTV heeft veel gespreide klanten over Nederland 1, 2 en 3	Door de commerciële omroepen wordt IDTV gezien als een traditionele leverancier voor publieke omroepen	IDTV ziet kansen om goede en commerciële programma's te produceren voor RTL of SBS. Bijvoorbeeld scripted reality programma's	Het huidige succes van RTL zal niet gemakkelijk kansen voor IDTV geven



Bijlage 4. Medewerkersenquête interne communicatie

De hoofdfase van het gehouden onderzoek binnen IDTV bestond uit het afnemen van een enquête over interne communicatie onder medewerkers van IDTV. In deze bijlage is de medewerkersenquête over interne communicatie terug te vinden. De medewerkersenquête over interne communicatie is afgenomen met behulp van de online enquêtetool ThesisTools (via www.thesistools.com).

Intern communicatieonderzoek IDTV

Beste Collega,

Een optimale interne communicatie is voor IDTV een cruciale voorwaarde voor een succesvolle samenwerking tussen en binnen de afdelingen. Wanneer alle afdelingen van elkaars werkzaamheden op de hoogte zijn, kunnen we elkaar helpen waar nodig en grijpen we samen alle kansen op verkoop aan. Om dit te kunnen bereiken is het belangrijk dat de medewerkers beschikken over de voor hun benodigde informatie. Ook is het van belang dat deze informatie op een laagdrempelige manier wordt aangereikt.

Om na te gaan wat gezamenlijke opvattingen zijn over interne communicatie, te achterhalen waar eventuele verbeterpunten liggen en hoe we met zijn allen IDTV naar een hoger niveau kunnen tillen, verzoek ik je om de daarvoor ontwikkelde online enquête in te vullen. Het invullen hiervan kost hoogstens 5 minuten. Op die manier heb je een waardevol aandeel in het verbeteren van de interne communicatie. Aan het einde van de enquête kun je je e-mailadres invullen, waardoor je kans maakt op een theaterbon voor twee personen.

De verwerking van de gegevens geschiedt op anonieme basis. Vul de enquête in door te klikken op de link. Heb je nu geen tijd, dan kun je dat uiteraard op een ander moment doen. Deelname is mogelijk tot uiterlijk 26 augustus 2013.

Alvast hartelijk bedankt voor je medewerking.

Met vriendelijke groet,

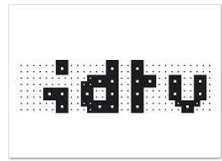
Karin de Groot

CEO

&

Rosalie Hage

Afstudeerder interne communicatie



Algemeen

1. Wat is je functie?

- ☐ Ik ben werknemer bij de afdeling IDTV Live
- ☐ Ik ben werknemer bij de afdeling IDTV Drama
- ☐ Ik ben werknemer bij de afdeling IDTV Info & Entertainment
- ☐ Ik ben werknemer bij de afdeling IDTV Docs
- ☐ Ik ben werknemer bij de afdeling Creative & Sales
- ☐ Ik ben werknemer bij de afdeling ICT
- ☐ Ik ben werknemer bij de afdeling Office & Supplies
- ☐ Ik ben werknemer bij de afdeling HR
- ☐ Ik ben werknemer bij de afdeling Legal
- ☐ Ik ben werknemer bij de afdeling Finance
- ☐ Ik ben werknemer bij de afdeling Studio
- ☐ Ik ben afdelingsmanager bij IDTV
- ☐ Ik zit in de directie van IDTV

Onderwerp

2. Hoeveel e-mails verstuur en ontvang je gemiddeld per dag?

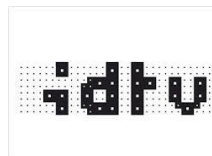
- ☐ 0 tot 10
- ☐ 11 tot 20
- ☐ 21 tot 30
- ☐ Meer dan 30

3. In hoeverre vind je e-mail een geschikt middel voor communicatie binnen IDTV? (1 is helemaal niet geschikt, 5 is zeer geschikt)

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

4. Hoe beoordeel je de hoeveelheid interne e-mails? (1 is te weinig, 5 is te veel)

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |



5. In hoeverre vind je de mededelingen die de directie per e-mail naar de medewerkers verstuurt functioneel?

(1 is helemaal niet functioneel, 5 is zeer functioneel)

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

6. Hoe beoordeel je de hoeveelheid e-mails door de directie?

(1 is te weinig, 5 is te veel)

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

7. Hoe bevalt het nieuwe intranet jou?

(1 is zeer slecht, 5 is zeer goed)

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

8. Vind je dat de benodigde interne informatie voldoende beschikbaar en vindbaar is op het intranet?

☐

Ja

☐

Nee, want...

9. Hoe vaak zit je wekelijks gemiddeld in een vergadering?

☐

0 tot 1 keer

☐

2 tot 3 keer

☐

4 tot 5 keer

☐

Meer dan 5 keer

10. Vind je de vergaderingen over het algemeen zinvol?

☐

Ja

☐

Nee, want....

11. Hoe beoordeel je de informatie-uitwisseling tussen:
(1 is zeer slecht, 5 is zeer goed)

Collega's binnen je eigen afdeling	1 2 3 4 5
Jezelf en jouw directe leidinggevende	1 2 3 4 5
De afdelingen onderling	1 2 3 4 5
De directie en de medewerkers	1 2 3 4 5

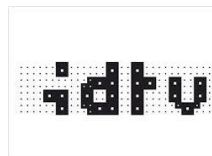
12. Welk rapportcijfer zou je geven voor de huidige interne communicatievoorzieningen?
(1 is zeer slecht, 10 is zeer goed)

13. Wat wil je dat er bereikt wordt met het inzetten van de toekomstige interne communicatie?

Informatievoorziening van je collega's (binnen en buiten de eigen afdeling)

14. Over welke onderwerpen zou je informatie willen ontvangen van je leidinggevende?

	Nooit	1x per jaar	1x per half jaar	1x per kwartaal	1x per maand	1x per dag
Informatie over de uit te voeren werkzaamheden	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Informatie over de andere afdelingen van IDTV	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Informatie over ontwikkelingen en (nieuwe) projecten	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Informatie over vergaderingen	☐	☐	☐	☐	☐	☐



15. Over welke onderwerpen zou je informatie willen ontvangen van de directie?

	Nooit	1x per jaar	1x per half jaar	1x per kwartaal	1x per maand	1x per maand
Informatie over richtlijnen en procedures van IDTV	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Informatie over het beleid van IDTV	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Informatie over de strategie binnen IDTV; doelen die de organisatie voor ogen heeft	☐	☐	☐	☐	☐	☐

16A. Mis je onderwerpen waarover wel gecommuniceerd zou moeten worden?

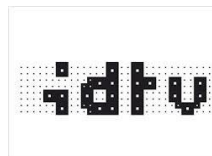
- ☐ Ja
☐ Nee

16B. Indien je ja hebt geantwoord op vraag 16A, welke informatie mis je? Antwoord graag motiveren

17. Welke informatie zou je graag naar jouw leidinggevende en eventueel de directie willen communiceren?

18A. Ben je goed op de hoogte van de werkzaamheden van collega's binnen je eigen afdeling?

- ☐ Ja
☐ Nee



18B. Wat vind je van de communicatie tussen jou en je collega's binnen je eigen afdeling?

19A. Ben je goed op de hoogte van de werkzaamheden van collega's buiten je eigen afdeling?

- ☐ Ja
☐ Nee

19B. Wat vind je van de communicatie tussen jou en je collega's buiten je eigen afdeling?

20. Wat vind je van de samenwerking tussen de verschillende afdelingen?

Kanalen

21. Welke communicatiemiddelen zou je willen gebruiken om informatie over te dragen of te ontvangen?

21A. Persoonlijke communicatiemiddelen

	Ze er onwenselijk	Niet wenselijk	Wenselijk	Ze er wenselijk
Werkoverleg	☐	☐	☐	☐
Contactmomenten met de leidinggevende	☐	☐	☐	☐
Personeelsbijeenkomsten	☐	☐	☐	☐

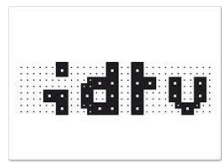
Ontbijt- of lunchbijeenkomsten en informele bijeenkomsten	☐	☐	☐	☐
Beoordelingsgesprekken, functioneringsgesprekken en coachgesprekken	☐	☐	☐	☐
Brainstormsessies	☐	☐	☐	☐
Telefoon	☐	☐	☐	☐

21B. Digitale communicatiemiddelen

	Ze er onwenselijk	Niet wenselijk	Wenselijk	Ze er wenselijk
E-mail	☐	☐	☐	☐
Memo	☐	☐	☐	☐
Intranet	☐	☐	☐	☐
Website van IDTV	☐	☐	☐	☐
Social media	☐	☐	☐	☐

21C. Schriftelijke communicatiemiddelen

	Ze er onwenselijk	Niet wenselijk	Wenselijk	Ze er wenselijk
Notulen en verslagen	☐	☐	☐	☐
Nieuwsbrieven	☐	☐	☐	☐
Mededelingenbord	☐	☐	☐	☐
Ideeënbus	☐	☐	☐	☐



Posters	☐	☐	☐	☐
Reglementen, instructies, werkafspraken en contracten	☐	☐	☐	☐
Brochures/Folders	☐	☐	☐	☐
Knipselkrant	☐	☐	☐	☐

22. Welke concrete suggesties heb je voor de verbetering van de interne communicatiestructuur?

23. Heb je nog vragen of opmerkingen?

Indien je kans wil maken op de theaterbon, laat dan hieronder je e-mailadres achter. De winnaar zal bericht krijgen via de e-mail.

Bijlage 5. Gegevens medewerkersenquête interne communicatie

In deze bijlage worden de resultaten van de enquête over interne communicatie gehouden onder de medewerkers van IDTV weergegeven.

5.1 Inleiding

Zoals eerder toegelicht in de onderzoeksopzet van het hoofdonderzoek is de medewerkersenquête over interne communicatie digitaal verspreid via de e-mail naar alle medewerkers van IDTV. In totaal hebben 33 medewerkers (41%) de enquête ingevuld. 47 (59%) medewerkers hebben de enquête niet ingevuld.

5.2 Huidige interne communicatie

In de medewerkersenquête is gevraagd naar de huidige interne communicatie, welke communicatiemiddelen er worden ingezet en of de medewerkers tevreden zijn over deze middelen en de huidige stand van zaken.

Hoeveel e-mails verstuur en ontvang je gemiddeld per dag?

0 tot 10		4 (12.12 %)
11 tot 20		11 (33.33 %)
21 tot 30		11 (33.33 %)
Meer dan 30		7 (21.21 %)

In hoeverre vind je e-mail een geschikt middel voor communicatie binnen IDT...

1 is helemaal niet geschikt, 5 is zeer geschikt (1 - 5)

1		0 (0 %)
2		0 (0 %)
3		10 (30.3 %)
4		14 (42.42 %)
5		9 (27.27 %)

Hoe beoordeel je de hoeveelheid interne e-mails?

1 is te weinig, 5 is te veel (1 - 5)

1		0 (0 %)
2		4 (12.12 %)
3		21 (63.64 %)
4		8 (24.24 %)
5		0 (0 %)

**In hoeverre vind je de mededelingen die de directie per e-mail naar de mede...
1 is helemaal niet functioneel, 5 is zeer functioneel (1 - 5)**



**Hoe beoordeel je de hoeveelheid e-mails door de directie?
1 is te weinig, 5 is te veel (1 - 5)**



**Hoe bevalt het nieuwe intranet jou?
1 is zeer slecht, 5 is zeer goed (1 - 5)**



Vind je dat de benodigde interne informatie voldoende beschikbaar en vindba...



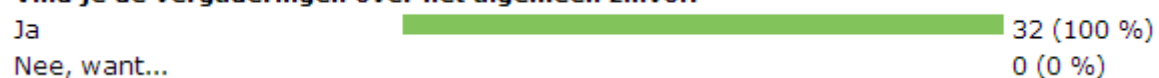
Respondent zegt:

- niet alle nieuwe doc produkties staan er op.

Hoe vaak zit je wekelijks gemiddeld in een vergadering?



Vind je de vergaderingen over het algemeen zinvol?



Hoe beoordeel je de informatie-uitwisseling tussen:

1 is zeer slech...

Medewerkers binnen je eigen afdeling (1 - 5)



Hoe beoordeel je de informatie-uitwisseling tussen:

1 is zeer slech...

Jezelf en jouw directe leidinggevende (1 - 5)



Hoe beoordeel je de informatie-uitwisseling tussen:

1 is zeer slech...

De afdelingen onderling (1 - 5)



Hoe beoordeel je de informatie-uitwisseling tussen:

1 is zeer slech...

De directie en de medewerkers (1 - 5)



Welk rapportcijfer zou je geven voor de huidige interne communicatievoorzieningen?

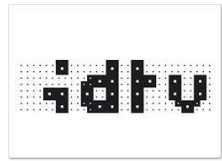
1 is zeer slecht, 10 is zeer goed

Gemiddeld geven de medewerkers de huidige interne communicatie een **7.2**

Wat wil je dat er bereikt wordt met het inzetten van de toekomstige interne communicatie? (letterlijk overgenomen)

Respondenten zeggen:

- ❖ Het zou fijn zijn als je meer weet van wat er bij andere afdelingen -programma's- gebeurt. Zodat er meer een "wij" gevoel wordt gecreëerd en niet iedereen op zijn eigen eilandje werkt.
- ❖ Nog meer duidelijkheid over de werkzaamheden van de verschillende afdelingen.
- ❖ Meer op de hoogte zijn waar iedereen (verschillende afdelingen) mee bezig is. Wat speelt er op dat moment.
- ❖ Meer samenhang.



- ❖ Meer inzicht in wat je collega's doen op andere afdelingen. Een wekelijkse update van elke afdeling zou ik erg leuk vinden! "bij docs zijn we deze week druk bezig met....enz."
- ❖ Naadloze informatievoorziening voor en tussen alle afdelingen.
- ❖ een database van 'lopende producties', 'producties in ontwikkeling' en 'afgeronde producties'. dat is handig voor research en de uitwisseling van contacten onderling.
- ❖ Dat de diverse afdelingen meer met elkaar verbonden raken door meer kennis van elkaars activiteiten en prestaties.
- ❖ afdelingen samenbrengen en laten samenwerken.
- ❖ Dat alle medewerkers beter op de hoogte gebracht worden van alles wat er speelt binnen de organisatie.
- ❖ Dat iedereen goed op de hoogte is en blijft van wat er speelt binnen het bedrijf. Dat informatie snel en gemakkelijk te vinden is.
- ❖ Ik vind het nieuwe intranet prima. Maar ik vind het ook belangrijk om collega's live te zien! Dus meer lunch-initiatieven en meer viewings , mededelingen van directie live en niet via mail of intranet.
- ❖ Er wordt nog altijd veel onderling geroddeld en gespeculeerd. Dat schept vaak alleen maar onrust of een vervelende sfeer, vind ik. Vooral wat betreft de lange termijnvisie van IDTV, wat is ons mission statement, hoe zien wij IDTV te midden van alle concurrenten in het veld, wat maakt ons uniek en waarin onderscheiden wij ons van andere bedrijven, waar willen wij over 10 jaar staan, is vaak onhelderheid. Terwijl juist dat onze gezamenlijke drive zou moeten zijn en ons - alle afdelingen - zou kunnen verbinden. Ook het personeelsbeleid is niet erg helder, opeens blijkt er weer iemand te vertrekken die al jaren tot de vaste kern van idtv behoort. Dat schept onrust, merk ik om mij heen en dat is jammer.
- ❖ Meer informatie over wat er in de rest van het bedrijf speelt. Heel leuk vond ik bijvoorbeeld de oproep via intranet van live voor hulp in Ahoy. De agenda op intranet vind ik ook veelbelovend.
- ❖ meer contact tussen de afdelingen, nieuwe producties en collega's.
- ❖ Duidelijkheid/openheid zodat iedereen op de hoogte is van wat er speelt op de diverse afdelingen binnen IDTV.
- ❖ DTV bevindt zich nog in een overgangsfase en bij een aantal medewerkers heerst nog het gevoel dat ze van te weinig op de hoogte worden gehouden. Uiteindelijk moeten we ernaar streven dat de medewerkers van IDTV zich deel van het bedrijf voelen, mede door de - duidelijke - interne communicatie. De betrokkenheid bij andere programma's en afdelingen zo groot mogelijk maken. Maak gebruik van de interne kennis en enthousiaste van alle medewerkers.
- ❖ dat het 1 bedrijf wordt ipv 4 aparte.
- ❖ betrokkenheid, delen en goed benutten van aanwezige kennis/vaardigheden.
- ❖ Nog minder drempel om iemand te benaderen buiten je afdeling. Iemand die je niet kent, bijna nooit ziet en van wie je eigenlijk niet weet hoe die eruit ziet, benader je minder snel. Het moet gewoon worden, gebruik je collega's als je ze nodig hebt. Nog minder drempel om iemand te benaderen buiten je afdeling. Iemand die je niet kent, bijna nooit ziet en van wie je eigenlijk niet weet hoe die eruit ziet, benader je minder snel. Het moet gewoon worden, gebruik je collega's als je ze nodig hebt.
- ❖ Beter op de hoogte zijn van waar andere afdelingen mee bezig zijn en informatie over nieuwe projecten!
- ❖ ik zou wel iets meer willen horen van de toekomstplannen van idtv, waar staat idtv voor en waar wil idtv naar toe?

5.3 Informatievoorziening van collega's

In de medewerkersenquête is gevraagd naar de gewenste hoeveelheid informatievoorziening binnen IDTV. Tevens zijn er vragen gesteld over de samenwerking binnen en tussen de afdelingen.

	Nooit	1x per jaar	1x per half jaar	1x per kwartaal	1x per maand	1x per week	1x per dag
Informatie over de uit te voeren werkzaamheden	6,3%	3,1%	6,3%	6,4%	9,4%	59,4%	9,4%
Informatie over de andere afdelingen van IDTV	3%	0%	0%	21,2%	42,4%	33,3%	0%
Informatie over ontwikkelingen en (nieuwe) projecten	0%	0%	0%	6,3%	59,4%	34,4%	0%
Informatie over vergaderingen	18,2%	0%	6,1%	12,1%	30,3%	33,3%	0%

Tabel 1. Informatie dat wordt gecommuniceerd door leidinggevenden

	Nooit	1x per jaar	1x per half jaar	1x per kwartaal	1x per maand	1x per week	1x per dag
Informatie over richtlijnen en procedures van IDTV	0%	15,5%	27,3%	33,3%	24,2%	0%	0%
Informatie over het beleid van IDTV	0%	9,1%	39,4%	30,3%	18,2%	3%	0%
Informatie over de strategie binnen IDTV; doelen die de organisatie voor ogen heeft	0%	6,1%	33,3%	30,3%	27,3%	3,1%	0%

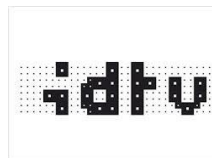
Tabel 2. Informatie doe wordt gecommuniceerd door de directie

Mis je onderwerpen waarover wel gecommuniceerd zou moeten worden?

Nee  25 (78.13 %)
Ja, ik mis...  7 (21.88 %)

Respondenten zeggen:
(letterlijk overgenomen)

- ❖ ik wil weten wat mijn collega's doen! Ook wil ik weten of ik nieuwe collega's heb.
- ❖ meer informatie over wat er speelt, wie er binnen is gekomen en waar diegenen mee bezig zijn/gaan.
- ❖ Wat speelt er in de markt in onze branche.
- ❖ Nieuwe aanstellingen en vertrekkende medewerkers.
- ❖ Duidelijkheid over de nieuwe manieren van omgaan met de aanvraagformulieren.
- ❖ info over nieuwe programma's.
- ❖ informatie over wat er in de rest van het bedrijf speelt.



Welke informatie zou je graag naar jouw leidinggevende en eventueel de directie willen communiceren? (letterlijk overgenomen)

Respondenten zeggen:

- ❖ creatieve ideeën
- ❖ voortgang van het project
- ❖ Evt. verbeteringen m.b.t. financiën en organisatie
- ❖ ideeën over nieuwe programma's. Het lijkt me sowieso zinvol om met alle medewerkers rondom de tafel te zitten (van kantinemedewerkster tot aan de directie) Er zou meer een IDTV - gevoel moeten zijn.
- ❖ Blijf onderscheidend t.o.v. andere productiehuisen. Open deur policy is wat bij veel productiehuisen wordt nagestreefd, alleen de praktijk is anders. Blijf de medewerkers het gevoel van betrokkenheid geven.

Ben je goed op de hoogte van de werkzaamheden van medewerkers binnen je eig...

Ja		28 (87.5 %)
Nee		4 (12.5 %)

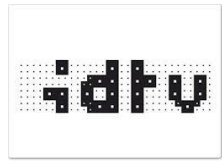
Wat vind je van de communicatie tussen jou en je collega's binnen je eigen afdeling? (letterlijk overgenomen)

Respondenten zeggen:

- ❖ Prima, het wekelijks overleg met de gehele afdeling draagt daar veel aan bij.
- ❖ Prima, we kunnen goed bij elkaar binnen lopen en praten elkaar regelmatig bij over nieuwe ontwikkelingen.
- ❖ die is goed! De afdeling is zo klein, dat we van elkaar 100% op de hoogte zijn wat we doen.
- ❖ Prima. Je bent (gewild of ongewild) op de hoogte van allerhande zaken.
- ❖ gaat vaak mondeling en is tot op heden prima, heb niet echt iets gemist.
- ❖ TOP!
- ❖ Goed. Iedereen is goed benaderbaar en staat open om de ander te helpen. Hulp wordt ook spontaan aangeboden als iemand een gesprek hoort waar hij of zij (praktisch) iets aan kan bijdragen.

Ben je goed op de hoogte van de werkzaamheden van medewerkers buiten je eig...

Ja		6 (19.35 %)
Nee		25 (80.65 %)



Wat vind je van de communicatie tussen jou en je collega's buiten je eigen afdeling?
(letterlijk overgenomen)

Respondenten zeggen:

- ❖ Bestaat niet. Geen idee wat bijvoorbeeld Docs aan het doen is.
- ❖ Die kan wel wat beter. Ik zou het goed vinden om meer op de hoogte te zijn van de verschillende projecten/werkzaamheden per afdeling.
- ❖ slecht. Het is raar als je niet weet wat je collega's bij Drama doen.
- ❖ Slecht. Strikt genomen ben je minimaal geïnformeerd over de gang van zaken op andere afdelingen. Hier heb ik wel behoefte aan om eenheid met het bedrijf te creëren.
- ❖ heel jammer dat ik daar nauwelijks iets van meekrijg. zeker bij programmaontwikkeling zou het leuk zijn als er meer contact was
- ❖ Afgezien van de mensen die ik ken en af en toe spreek, is er geen communicatie. Je komt elkaar niet snel tegen als je niet rookt :-).
- ❖ Die is er amper... dus ook daar zou aan gewerkt kunnen worden wat mij betreft!

Wat vind je van de samenwerking tussen de verschillende afdelingen?
(letterlijk overgenomen)

Respondenten zeggen:

- ❖ Die zou nog wel wat beter kunnen, het is niet altijd helemaal duidelijk welke afdeling waarmee bezig is.
- ❖ kan optimaler
- ❖ het is er niet, maar als ik om een of andere reden wel contact heb, is het altijd leuk en vind ik het jammer dat het er niet meer is.
- ❖ soms heel goed, vaak iets minder
- ❖ Mager
- ❖ Dat zou beter kunnen vaak lijken het wel eilandjes, heb interesse wat je overige collega's doen.
- ❖ Ik heb het gevoel dat iedereen zijn eigen TOKO als heilig ziet, er is voor mijn gevoel geen samenwerking
- ❖ dat gebeurt nog te weinig maar wordt duidelijk wel naar gestreefd en aan gewerkt
- ❖ Ik merk er niet veel van, maar ik vind het niet heel goed. Met Info&Entertainment en Live is nog ok omdat we op dezelfde vloer zitten, maar met Icar, docs en drama is het slecht. is mijn mening.
- ❖ Op zich is de samenwerking prima, maar het gebeurt nog te weinig, denk ik. Als er iemand is op je eigen afdeling die zegt: vraag het eens aan die afdeling, dan gebeurt er wat, maar vooral op de grote projecten zou het tot goede resultaten kunnen leiden. Maar dan moeten ook de verschillende afdelingen er open voor staan. Niet altijd is er een positieve reactie van andere afdelingen. (Wellicht ook vanuit docs) Veroorzaakt, vermoed ik, door drukte.
- ❖ Merk ik weinig van!

5.4 Gewenste communicatiemiddelen

In de medewerkersenquête is ingegaan op de gewenste situatie omtrent interne communicatie. Medewerkers gaven aan welke communicatiemiddelen, onderverdeeld in persoonlijke, digitale en schriftelijke communicatiemiddelen, zij wel en niet wenselijk vinden.

Persoonlijke communicatiemiddelen

	Ze er onwenselijk	Niet wenselijk	Wenselijk	Ze er wenselijk
Werkoverleg	3%	12%	45,5%	39,4%
Contactmomenten met de leidinggevende	3%	3%	66,7%	27,3%
Personeelsbijeenkomsten	15,6%	28,1%	46,9%	9,4%
Ontbijt- of lunchbijeenkomsten en informele bijeenkomsten	6,3%	9,4%	65,6%	18,8%
Beoordelingsgesprekken, functioneringsgesprekken en coachgesprekken	3%	9,1%	57,6%	30,3%
Brainstormsessies	0%	12,1%	69,7%	18,2%
Telefoon	6,1%	18,2%	51,5%	24,2%

Digitale communicatiemiddelen

	Ze er onwenselijk	Niet wenselijk	Wenselijk	Ze er wenselijk
E-mail	3%	3%	63,6%	30,3%
Memo	10%	33,3%	50%	6,7%
Intranet	3%	6,1%	69,7%	21,2%
Website van IDTV	6,1%	27,3%	45,5%	21,2%
Social media	12,1%	48,5%	24,2%	15,2%

Schriftelijke communicatiemiddelen

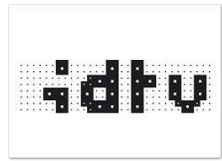
	Ze er onwenselijk	Niet wenselijk	Wenselijk	Ze er wenselijk
Notulen en verslagen	6,1%	39,4%	48,5%	6,1%
Nieuwsbrieven	6,1%	21,2%	60,6%	12,1%
Mededelingenbord	6,1%	42,4%	45,5%	6,1%
Ideeënbus	9,4%	37,5%	50%	3,1%
Posters	6,1%	33,3%	54,6%	6,1%
Reglementen, instructies, werkafspraken en contracten	3%	24,2%	57,6%	15,2%
Brochures/Folders	12,1%	66,7%	18,2%	3%
Knipselkrant	15,2%	54,6%	30,3%	0%

5.5 Suggesties, tips en opmerkingen

Tot slot is de medewerkers gevraagd om suggesties, tips en opmerkingen over interne communicatie binnen IDTV.

Respondenten zeggen: (letterlijk overgenomen)

- ❖ Vaker brainstormsessies binnen afdelingen. Die leveren altijd veel inspiratie op, daarbij is het goed om collega's op creatief vlak beter te kennen.
- ❖ Het hoeft allemaal niet zo formeel en lang. Een klein mailtje met de mededeling dat een programma goed gescoord heeft of een spannende draaidag heeft gehad is ook leuk.
- ❖ Korte introductie per afdeling op intranet en eventueel (maandelijkse) update. Korte functieomschrijving bij de foto's van de medewerkers. Een berichtje als er nieuws is: project dat doorgaat of verlengd wordt etc.
- ❖ Wat vaker bij elkaar binnen lopen, 1op 1 contact opzoeken.
- ❖ meer tijd samen doorbrengen
- ❖ Een wekelijkse update op maandagmorgen waarbij we met ze alle koffie drinken en de afdelingshoofden (maar 4 in totaal dus) een korte update geven over hun afdeling. Hoeft allemaal niet langer te duren dan 30 min.
- ❖ Leuk om bij nieuwe projecten, pitches of andere dingen, brainstormsessies met medewerkers uit de verschillende afdelingen te houden, dat kan elkaar versterken!
- ❖ Ik vind het ook belangrijk om collega's live te zien! Dus meer lunch-initiatieven en meer viewings, mededelingen van directie live en niet via mail of intranet.
- ❖ Misschien kunnen de kijkcijfers vanaf nu op het Intranet gepubliceerd worden, zodat die dagelijkse mailstroom niet meer nodig is.



- ❖ Updates niet alleen via de mail maar bijvoorbeeld tijdens de lunch zodat er ook fysiek contact is tussen de afdelingen, meer gebruik maken van intranet over de dagelijkse reilen en zeilen....
- ❖ Met de IDTV borrel/lunch sprak je nog wel de medewerkers van andere afdelingen, deze zijn helaas al een tijdje niet meer geweest. Wanneer komen deze weer?
- ❖ Bij de receptie hangen nog steeds oude posters van oudere producties! Laat bij de receptie evt. beelden zien van programma's die actueel zijn. Evt. ook een flyer bij de balie?? BRAINSTORMEN met ALLE medewerkers.
- ❖ Meer/vaker samen kijken naar elkaars programma's/ producties. Voorheen keken we samen weleens tijdens de lunch naar een aflevering of nieuw programma -> gespreksstof, erachter komen van elkaar waar men mee bezig is, inschatten in hoeverre je elkaar kunt aanvullen.
- ❖ De mails met kijkcijfers verwijder ik vrijwel gelijk. Zou wat minder mogen.
- ❖ In agenda een reminder als nieuw programma op tv komt o.i.d.

Bijlage 6. Presentatietekst IDTV

In deze bijlage staat de tekst die tijdens de eindpresentatie is gecommuniceerd naar de opdrachtgever.

Vandaag zal ik een korte presentatie geven over mijn afstudeeronderzoek bij IDTV. In mijn rapport is een uitgebreide beschrijving van het onderzoek gegeven. Ik zal allereerst het communicatieprobleem nog eens kort beschrijven dat we samen hebben geformuleerd. Daarna licht ik het onderzoek toe. Vervolgens heb ik het over de resultaten die uit het onderzoek zijn gekomen. Van het vooronderzoek en de resultaten geef ik een korte conclusie, een soort samenvatting. Bij de conclusies heb ik aanbevelingen opgesteld. En tot slot zal ik vertellen hoe het personeel over de verandering geïnformeerd moeten worden, dit is de implementatie.

Communicatieprobleem

Jullie hebben laten weten dat jullie het gevoel hebben dat de mogelijkheden van interne communicatie niet optimaal benut worden. De werknemers zijn gegroepeerd in producties. Afdelingen vormen samen een groep, waar de andere afdelingen buiten staan. Afstemming tussen de disciplines vindt weinig of niet plaats. Hierdoor ontstaat eilandengedrag, medewerkers van verschillende afdelingen spreken elkaar vrijwel niet. Dit leidt tot vier afdelingen binnen IDTV die weinig tot niet met elkaar communiceren. Door deze afscheiding tussen afdelingen ervaren jullie geen gevoel van eenheid.

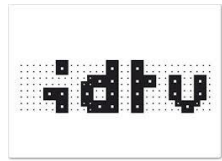
Door deze cultuur weten veel disciplines niet wat andere afdelingen produceren. Er wordt vaak vergeten dat er, buiten de eigen afdeling, van alles speelt binnen het bedrijf. Medewerkers zijn zich nu niet bewust van hoe breed IDTV is en wat de organisatie kan bereiken. Deze informatie kan het personeel daarom niet uitdragen naar opdrachtgevers. Omdat de optimale samenwerking tussen de afdelingen ontbreekt, worden niet altijd alle kansen op verkoop gepakt, terwijl dit wel het gedeelde organisatiebelang is.

Jullie hebben aangegeven met de interne communicatie graag te willen bereiken dat medewerkers van elkaars werkzaamheden op de hoogte zijn en weten wat er speelt binnen het bedrijf, ook op andere afdelingen. De informatie moet gedeeld worden en afdelingen moeten gaan samenwerken. Indirect kan dit de verkoop positief beïnvloeden, omdat werknemers deze informatie kunnen uitdragen aan potentiële opdrachtgevers. Dit wilde ik proberen te bereiken met een onderzoek naar de interne communicatie. De hoofdvraag die ik hierbij opgesteld heb is:

- ❖ *Hoe verloopt het huidige interne communicatieproces en hoe kan het geheel van interne communicatie, binnen en tussen afdelingen van IDTV, effectiever en efficiënter worden ingezet?*

Onderzoek

Om de interne communicatie te onderzoeken heb ik allereerst vooronderzoek gedaan in de vorm van een literatuuronderzoek naar interne communicatie in het algemeen, deskresearch om de organisatie in beeld te brengen en oriënterende gesprekken met de directie en jou om het probleem helder te krijgen. Hieruit zijn ook de hoofd- en deelvragen uitgekomen. Daarna heb ik gebruik gemaakt van een online medewerkersenquête om de medewerkers te vragen over de huidige communicatievormen, huidige communicatiemiddelen, doelstellingen en de communicatie- en informatiebehoeften. In totaal hebben er 33 werknemers gereageerd, wat neerkomt op 41%. Er moet dus rekening worden gehouden dat de resultaten niet gelden voor alle medewerkers, maar alleen voor de respondenten.



Resultaten

Allereerst een leuk feitje want de respondenten geven de huidige interne communicatie een 7.2. Dat is natuurlijk al hartstikke goed. Ze zijn tevreden over de middelen, de functionering en de hoeveelheid, ook zijn ze erg te spreken over de communicatie binnen de eigen afdeling.

Maar dit geldt niet voor de communicatie tussen de verschillende afdelingen. 80% van de respondenten zegt niet op de hoogte te zijn van wat er speelt op andere afdelingen. Maar zeggen hier wel behoefte aan te hebben. De informatie-uitwisseling tussen afdelingen wordt dan ook als slecht beoordeeld.

Uit de enquête blijkt ook dat de medewerkers met vragen blijven zitten en dan met name de beleidsinformatie. Dit is onder andere informatie over nieuws binnen het bedrijf, de visie en de identiteit van IDTV. Medewerkers zeggen niet goed te weten welke koers het bedrijf vaart.

Deze resultaten komen overeen met de ervaringen van de directie en jou. Beiden zeggen jullie dat er niet wordt samengewerkt en dat collega's niet van elkaars werkzaamheden op de hoogte zijn. Het is fijn om te weten dat iedereen dit probleem hetzelfde ziet en ervaart.

Om informatie uit te wisselen met elkaar zien de respondenten in de toekomst het liefst dat de volgende middelen worden ingezet:

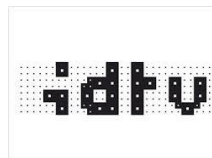
- Personeelsbijeenkomsten (56%)
- Lunch-of ontbijtbijeenkomsten (83%)
- Brainstormsessies (88%)
- Ondersteunend met de huidige communicatiekanalen zoals e-mail, intranet en werkoverleg.

Suggesties die zijn gegeven voor de toekomstige situatie zijn het vaker zien van collega's van verschillende afdelingen. Vaker als bedrijf bij elkaar komen. De doelen die de medewerkers stellen aan de gewenste interne communicatie komen overeen met de suggesties. Uit de antwoorden kwam naar voren dat de medewerkers graag de afdelingen met elkaar willen verbinden, samenbrengen en onderlinge saamhorigheid creëren. De medewerkers zijn van mening dat er op die manier meer betrokkenheid ontstaat met het bedrijf en dat er een eenheid wordt gevormd met alle medewerkers die IDTV in dienst heeft.

Jullie doel is vooral om kennis met elkaar te delen en de respondenten hebben het vooral over de houding en het gedrag. Dat is goed, want deze dingen lopen in elkaar over. Eerst moet kennis worden gecommuniceerd, voordat er kan worden samengewerkt en er saamhorigheid heerst in het bedrijf. De doelen kunnen elkaar in de toekomst dus opvolgen.

Conclusies

Uit het vooronderzoek en de enquête heb ik een aantal conclusies getrokken en dat is dat er nu een eilandcultuur heerst tussen de afdelingen. Dat geef zowel jij aan de respondenten aan. De respondenten hebben het gevoel dat er binnen het bedrijf vier losse producenten bestaan. De respondenten geven aan niet te weten wat er speelt binnen het bedrijf buiten de eigen afdeling. Deze kennis kunnen zij dan ook niet uitdragen naar (potentiële) opdrachtgevers, hierdoor kunnen niet alle kansen op het verkopen van producties gepakt worden, terwijl dit wel het gedeelde organisatiebelang is.



De respondenten hebben behoefte aan meer informatie, vooral over de beleidsinformatie bestaat onduidelijkheid. Medewerkers geven aan dat zij meer informatie willen over de lange termijnvisie, het de missie en de unieke eigenschappen die IDTV bezit.

Via de huidige communicatiemiddelen en –kanalen hebben de werknemers vooral digitaal contact met elkaar. Er is vrijwel geen persoonlijke communicatie tussen de afdelingen. Medewerkers kennen hun collega's, die werkzaam zijn op andere afdelingen, amper.

De middelen die nu ingezet worden om medewerkers te bereiken zijn vooral informatief van aard, zie de Trap van Quirke. Dit is voornamelijk eenrichtingsverkeer. Vooral de directie en afdelingsmanagers zijn zenders van de boodschappen, de medewerkers zenden weinig naar de top. Hierdoor is de top-down communicatie niet in balans met de bottom-up communicatie.

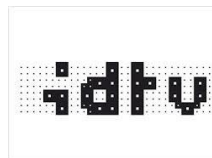
Aanbevelingen

Uit deze conclusies en met in het achterhoofd de doelen die jullie en de medewerkers hebben gesteld aan de interne communicatie heb ik drietal aanbevelingen opgesteld om effectiever en efficiënter met elkaar te communiceren.

De eerste is informeer medewerkers meer over beleidsinformatie. Dit kan door van het intranet één centraal punt te maken waar de beleidsinformatie overzichtelijk te vinden is. Medewerkers weten dan waar ze de gevraagde informatie kunnen vinden zoals het doel, de identiteit de visie en de missie. Ook moet er op het intranet een database komen met daarin afgeronde producties, lopende producties en producties in ontwikkeling. Medewerkers kunnen op een overzichtelijke en makkelijke manier de benodigde informatie vinden en zij weten naar welke afdeling ze moeten voor eventuele hulp. Op deze manier weten werknemers waar andere afdelingen mee bezig zijn en wat collega's op een andere afdeling bezighoudt. Deze informatie kunnen zij ook uitdragen naar potentiële opdrachtgevers.

De tweede aanbeveling luidt stimuleer persoonlijke communicatie. Jullie doel is om meer samen te werken tussen de afdelingen. Maar in de huidige situatie zien de medewerkers elkaar bijna niet in het echt, waardoor er waarschijnlijk minder draagvlak is om kennis te delen en samenwerken. Ze kennen hun collega's immers toch niet echt, dus ze zitten dan wel prima op hun eigen 'eiland'. Door collega's van verschillende lagen en afdelingen live te zien, worden de grenzen tussen afdelingen vervaagd. Dit kan bereikt worden door het organiseren van verschillende samenkomsten zoals personeelsbijeenkomsten en viewings. Medewerkers gaven aan de viewings die vroeger georganiseerd werden, erg te waarderen. De viewings leiden tot gespreksstof en het is een originele manier om erachter te komen van elkaar waar men mee bezig is. Het voordeel van een personeelsbijeenkomst is het er direct contact is tussen de medewerkers en de directie. Bij grote interne veranderingen, belangrijke bezuinigingen of een kick-off van het nieuwe seizoen is het daarom verstandig om personeelsbijeenkomsten te organiseren waarbij iedere werknemer dezelfde informatieoverdracht via dezelfde formele weg te horen krijgt.

Tot slot luidt de laatste aanbevelingen, besteed meer aandacht aan bottom-up communicatie. Om te gaan samenwerken, moeten de medewerkers ook een stem hebben. Communicatie binnen een organisatie is pas effectief als het management niet alleen spreekt, maar ook luistert. Bottom-up communicatie staat voor inspraak, wisseling van visies en meedenken en meebeslissen met de top en leidt bij de werknemers tot een gevoel van verbondenheid met de organisatie. Dit is tevens wat de respondenten zeggen te willen bereiken met de interne communicatie. Bottom-up communicatie is wel aanwezig in de huidige interne communicatie (denk aan het werkoverleg), maar wordt te weinig ingezet. Organiseer ontbijt- of lunchbijeenkomsten. Collega's van verschillende afdelingen leren elkaar



in een informele omgeving kennen en er is mogelijkheid tot feedback van de werknemers naar het management. Het management hoort wat er leeft onder de medewerkers en de medewerkers krijgen meer zicht op de werkzaamheden op andere afdelingen.

Ook het organiseren van brainstormsessies is belangrijk. Ze leveren veel inspiratie op en collega's leren elkaar kennen op creatief vlak. Werknemers kunnen elkaar op deze manier versterken en hun ideeën uitdragen. Wel is het belangrijk om deze brainstormsessies goed te begeleiden om niet het onderwerp uit het zicht te verliezen. Het lijkt me een goed idee om onder andere te brainstormen over de toekomstige interne communicatie. Hoe deze efficiënt en effectief kan worden ingezet. Op deze manier wordt tevens draagvlak gecreëerd en krijgen medewerkers het gevoel dat zij ook een stem in de beslissingen hebben. Tot slot moet er een ruimte worden gecreëerd voor een ideeënbus op het intranet. Een ideeënbus maakt bottom-up communicatie beter mogelijk en meer toegankelijk. Men kan anoniem zijn en een idee of suggestie kwijt zonder daar publiekelijk over te spreken. Het insturen van ideeën verhoogt de betrokkenheid van de medewerkers. Deze betrokkenheid kan ertoe leiden dat processen soepeler verlopen binnen de organisatie.

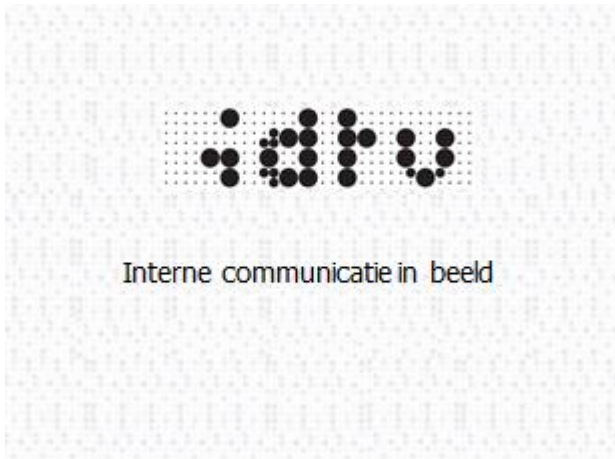
Wanneer deze aanbevelingen worden doorgevoerd zal er op den duur efficiënter en effectiever intern worden gecommuniceerd tussen personeelsleden. Een goede interne communicatie waarborgt de betrokkenheid van de medewerkers en zorgt onder andere voor gemotiveerd en goed geïnformeerd personeel. Interne communicatie is een voorwaarde voor een goede externe communicatie. eigenlijk geldt de regel: extern winnen, is intern beginnen! De interne communicatie schept dus voorwaarden voor de stijging van het verkopen van producties.

Implementatie

Om efficiënter en effectiever te gaan communiceren met elkaar moet er een verandering in de houding en het gedrag van de medewerkers plaatsvinden. Ze moeten openstaan voor het delen van informatie en een samenwerking. Hiervoor is draagvlak nodig. Om deze draagvlak te creëren, moet het personeel op de hoogte worden gebracht van de veranderingen en de gevolgen. Ik stel voor om het zo persoonlijk mogelijk te maken, met een evenement voor alle medewerkers. De directie zal een toespraak geven over de uitkomsten van de enquête en de toekomstige interne communicatie. Het is belangrijk dat de directie de medewerkers duidelijk maakt waarom het zo belangrijk is om een goede interne communicatie te hebben en wat daar de positieve gevolgen voor henzelf en het bedrijf zijn. Op deze manier ziet het personeel direct wat er met de uitslagen is gedaan en dat hun mening serieus wordt genomen. Na de toespraak is er ruimte voor een vragenronde waar de directie zo goed en duidelijk mogelijk antwoord op zal geven. Na afloop is het tijd om collega's te beginnen te leren kennen met een borrel. Om te voorkomen dat de medewerkers van iedere afdeling bij elkaar gaan staan, stel ik voor om een soort 'speeddaten' te organiseren. Maak groepen van verschillende afdelingen en om het kwartier wisselen de groepen met elkaar. Na afloop hebben de medewerkers een beeld van hoe de interne communicatie in de toekomst er uit zal zien en is er draagvlak gecreëerd voor deze veranderingen omdat collega's elkaar hebben leren kennen.

Bijlage 7. Dia's presentatie IDTV

In deze bijlage worden de dia's weergegeven die de tekst tijdens de presentatie ondersteunden.



Inhoud

- ❖ Communicatieprobleem
- ❖ Onderzoek
- ❖ Resultaten
- ❖ Conclusies
- ❖ Aanbevelingen
- ❖ Implementatie



Communicatieprobleem

- ❖ Eilandengedrag
- ❖ Geen communicatie tussen medewerkers van verschillende afdelingen
- ❖ Medewerkers weten niet wat er speelt in het bedrijf buiten de eigen afdeling
- ❖ Afdelingen werken niet samen
- ❖ Werknemers dragen deze informatie niet over aan (potentiële) opdrachtgevers



Hoofdvraag

"Hoe verloopt het huidige interne communicatieproces en hoe kan het geheel van interne communicatie, binnen en tussen afdelingen van IDTV, effectiever en efficiënter worden ingezet?"



Onderzoek

- ❖ Vooronderzoek
- ❖ Online medewerkersenquête
- ❖ 41% respons



Resultaten

- ❖ Interne communicatie beoordeelt met **7.2**
- ❖ Ontevreden over communicatie tussen afdelingen
- ❖ Niet goed op de hoogte van beleidsinformatie
- ❖ Gewenste nieuwe communicatiemiddelen: Personeelsbijeenkomsten, lunch- of ontbijtbijeenkomsten, brainstormsessies



Suggesties

- ❖ Collega's in het echt zien door als bedrijf bij elkaar te komen

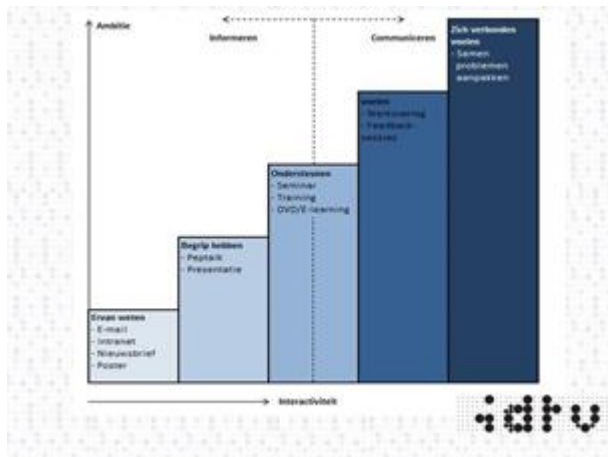
Doelen

- ❖ Afdelingen met elkaar verbinden, samenbrengen en saamhorigheid creëren



Conclusies

- ❖ Kloof tussen de afdelingen
- ❖ Underload van kennis over de andere afdelingen
- ❖ Underload van kennis over beleidsinformatie
- ❖ Behoeftte aan face-to-face communicatie
- ❖ Weinig interactie



Aanbevelingen

- ❖ Informeer medewerkers meer over beleidsinformatie
- ❖ Stimuleer persoonlijke communicatie
- ❖ Besteed aandacht aan bottom-up communicatie



Implementatie

- ❖ Voor het uitvoeren van de nieuwe interne communicatie is draagvlak nodig
- ❖ Organiseer hiervoor een feestelijk evenement waarbij de interne communicatie wordt toegelicht en collega's elkaar leren kennen



**“Interne communicatie
in beeld”**



Bijlage 8. Beoordelingsformulier presentatie IDTV

In deze bijlage staat de beoordeling die de opdrachtgeefster heeft gegeven voor de eindpresentatie van het communicatieplan.

Beoordeling presentatie opdrachtgever

	Helemaal mee oneens	Mee oneens	Mee eens	Helemaal mee eens
De student heeft de opdracht, onze vraag, goed begrepen.				X
De student begrijpt wat ons bedrijf voor een organisatie is.				X
De student presenteert de informatie op een duidelijke en overzichtelijke wijze.				X
De informatie die wordt gepresenteerd, is afgestemd op (de voorkennis van) het publiek.				X
De gepresenteerde informatie is juist en overtuigend onderbouwd.				X
De presentatie heeft een duidelijk herkenbare opbouw (kop, romp, staart).				X
De structuur van de presentatie is logisch en helder aangegeven.				X
De visuele hulpmiddelen die de student gebruikt, ondersteunen het verhaal.				X
De visuele hulpmiddelen zijn aantrekkelijk vormgegeven.				X
Er is voldoende oogcontact en interactie tussen de student en het publiek; de student weet het publiek te boeien.				X
De student reageert adequaat op vragen uit het publiek.				X
De student heeft een actieve en enthousiaste houding.				X
Ik heb vertrouwen in deze student.				X
De student maakt op mij een deskundige en professionele indruk.				X

Annette de Vries 3-10-2013