

# Practice what you preach



*Een verkennend onderzoek naar wederzijdse percepties van lijnmanagers en interne communicatiemanagers op lijncommunicatie en de ondersteunende rol van de interne communicatie afdeling daarbij.*

Juni 2008  
Eline Sommers  
Radboud Universiteit Nijmegen  
Involve

## Inhoudsopgave

<b>1. Inleiding</b>	<b>3</b>
<b>2. Aanpak van het onderzoek</b>	<b>4</b>
<b>3. Bevindingen literatuuronderzoek</b>	<b>7</b>
<i>De plaats van de lijnmanager in de organisatie</i>	8
<i>De communicatieve rol van de lijnmanager</i>	9
<i>De positie van de interne communicatieafdeling in de organisatie</i>	9
<i>Taken van de afdeling communicatie</i>	10
<i>De rol van de interne communicatieafdeling in de ondersteuning van de lijncommunicatie</i>	10
<b>4. Resultaten praktijkonderzoek</b>	<b>11</b>
4.1 <i>Belang lijnmanager in interne communicatie</i>	12
4.2 <i>Communicatieve doelstellingen van lijnmanagers</i>	13
4.3 <i>Communicatieve vaardigheden van lijnmanagers</i>	14
4.4 <i>Communicatieve competenties</i>	15
<i>Communicatieve competenties IC-afdeling volgens lijnmanagers</i>	15
<i>Communicatieve competenties lijnmanagers volgens IC-afdeling</i>	16
4.5 <i>Vormgeving ondersteuning</i>	17
4.6 <i>Beperkingen ondersteuning (geven/vragen)</i>	18
4.7 <i>Huidige afname ondersteuning door lijnmanagers</i>	19
4.8 <i>Wederzijds beeld/imago</i>	20
<b>5. Conclusies</b>	<b>21</b>
<b>6. Literatuurlijst</b>	<b>23</b>
<b>7. Bijlagen</b>	<b>25</b>

## 1. Inleiding

Voorliggend onderzoek is een vervolg op het onderzoek dat vorig jaar werd uitgevoerd samen met de Radboud Universiteit Nijmegen en Involve. Dit onderzoek richtte zich op het belang dat wordt gehecht aan lijncommunicatie en de aandacht-, tijds- en budgetbesteding van communicatieprofessionals aan de ondersteuning van die persoonlijke communicatie via de lijn. Deze werd vervolgens afgezet tegen de aandacht, tijd en budget die aan parallelle communicatiemiddelen werd besteed.

Het onderzoek richtte zich op de hoofdverantwoordelijke voor interne communicatie, die werd bevraagd door middel van een vragenlijst. Uiteindelijk werden de resultaten van 41 grote organisaties verwerkt in een rapport genaamd 'put your money where your mouth is'. De voornaamste conclusie uit het onderzoek was dat IC-verantwoordelijken de persoonlijke lijncommunicatie de meest impactvolle interne communicatie vinden maar dat dat niet blijkt uit de besteding van tijd, aandacht en geld. Die gaat nog grotendeels naar de ondersteunende middelen als intranet en personeelsbladen.

De resultaten riepen de vraag op wat de oorzaak is van het niet matchen van intenties en de praktijk. De inschatting was dat die oorzaak zou kunnen liggen in de relatie tussen de interne communicatiefunctie en de lijnmanagers. Staan wederzijdse percepties de relatie in de weg? Zouden lijnmanagers wel weten dat zij ondersteuning kunnen ontvangen van die afdeling? Of zijn er factoren die een dergelijke ondersteunende relatie beperken?

Deze vragen wilden we graag beantwoorden. Daarom is samen met de Radboud Universiteit en Involve het huidige (afstudeer)onderzoek tot stand gekomen. De resultaten van dit verdiepende onderzoek worden in dit rapport beschreven. Als eerste worden de belangrijkste resultaten van het literatuuronderzoek gegeven. Vervolgens komen de resultaten van de interviews aan bod. Tot slot zullen conclusies worden uitgesproken. In de bijlage vindt u de vragenlijsten en een overzicht van relevante literatuur.

Eline Sommers  
Nijmegen

Juni 2008

## 2. Aanpak van het onderzoek

*Doel: wat wilden we meten?*

De doelstellingen van het onderzoek waren:

- A. *Bepalen* van behoeften van lijnmanagers aan ondersteuning door IC afdelingen bij hun persoonlijke interne lijncommunicatie
- B. *Vaststellen* van mogelijkheden en beperkingen bij IC-afdelingen bij de ondersteuning van lijnmanagers in de realisering van hun lijncommunicatie met medewerkers

Daarnaast moest het onderzoek een handvat bieden aan IC-afdelingen zodat zij lijnmanagers mogelijk effectiever kunnen ondersteunen op het gebied van lijncommunicatie. Dit kan belangrijke gevolgen hebben voor de resultaten van een organisatie, zowel intern (op gebied van medewerkertevredenheid, arbeidsverhoudingen) als extern (verhoging van algehele organisationele effectiviteit door betere communicatie).

### *Onderzoeksvraag en deelvragen*

Uit de hierboven genoemde doelstellingen kwamen de volgende onderzoeksvragen en bijbehorende deelvragen voort:

Onderzoeksvraag 1:

Welke verschillen en overeenkomsten zijn er tussen lijnmanagers en IC-managers wat betreft de percepties op lijncommunicatie tussen lijnmanagers en hun ondergeschikten én op de ondersteuning daarvan door de IC-afdeling?

Deelvragen:

- 1.1 Wat is de rol/verantwoordelijkheid van lijnmanagers in de communicatie volgens henzelf?
- 1.2 Hoe oordelen lijnmanagers over hun communicatief functioneren ten aanzien van hun ondergeschikten?
- 1.3 Wat is de rol/verantwoordelijkheid van lijnmanagers in de communicatie met ondergeschikten volgens de IC-afdeling?
- 1.4 Hoe oordelen IC-managers over het communicatief functioneren van lijnmanagers ten aanzien van hun ondergeschikten?
- 1.5 Welke behoefte is er aan ondersteuning in lijncommunicatie vanuit lijnmanagers?
- 1.6 Wat is de rol/verantwoordelijkheid van de IC-afdeling in de ondersteuning van lijnmanagers in hun communicatie met ondergeschikten?
- 1.7 Welke mogelijkheden biedt de IC-afdeling in de ondersteuning van managers in hun lijncommunicatie?

Onderzoeksvraag 2:

Welke mogelijkheden en beperkingen<sup>1</sup> bestaan er voor een ondersteunende relatie van de kant van de IC-afdeling met het lijnmanagement?

---

<sup>1</sup> Onder mogelijkheden en beperkingen worden de volgende factoren verstaan:

- organisationele factoren (tijd/budget/belang)
- kennis van de IC-afdeling
- houding ten opzichte van de IC-afdeling
- persoonlijke motieven

Deelvragen:

- 2.1 Welke mogelijkheden en beperkingen ziet de IC-afdeling voor een ondersteunende relatie met het lijnmanagement?
- 2.2 Welke mogelijkheden en beperkingen zien lijnmanagers voor een ondersteunende relatie van de kant van de IC-afdeling?

## **Opzet van het onderzoek**

### *Literatuuronderzoek*

Het onderzoek werd gestart met een grondig literatuuronderzoek dat betrekking had op thema's als:

- de positie van de lijnmanager in de organisatie;
- de communicatieve rol en verantwoordelijkheid van de lijnmanager;
- de positie van de IC-afdeling in de organisatie;
- taken van de interne communicatieafdeling;
- de rol van de IC-afdeling in de ondersteuning van de persoonlijke communicatie via de lijn.

### *Praktijkonderzoek*

Na het literatuuronderzoek startte het praktijkonderzoek. Om de onderzoeksvragen te beantwoorden werd gebruik gemaakt van interviews. Daarnaast werd een korte lijst met stellingen gebruikt. Beide vragenlijsten waren aan elkaar gespiegeld, zodat een vergelijking van de antwoorden en daarmee van de wederzijdse percepties mogelijk werd (zie bijlage 1).

Negen organisaties deden mee aan het onderzoek. Daarvan waren er acht ook betrokken bij het onderzoek van vorig jaar. In het huidige onderzoek werden echter zowel IC-managers als lijnmanagers bevestigd. Gestreefd werd naar interviews met in elk geval de IC-manager en twee á drie lijnmanagers per organisatie. Uiteindelijk werden 28 interviews afgenomen. Binnen één organisatie werd één lijnmanager geïnterviewd. Bij twee organisaties werden drie lijnmanagers geïnterviewd en bij de overige zes organisaties waren dat er twee.

De interviews duurden bij de lijnmanagers gemiddeld ongeveer een half uur en de interviews met de IC-managers duurden gemiddeld ongeveer drie kwartier. De gesprekken werden uitgewerkt en ter goedkeuring voorgelegd aan de geïnterviewden, de lijsten met stellingen zijn voor berekening van gemiddelde scores ingevoerd in een dataverwerkingsprogramma (SPSS).

### *Beperkingen van het onderzoek*

Aan dit verkennende onderzoek deden zoals vermeld negen organisaties mee. Er werden per organisatie slechts een klein aantal lijnmanagers geïnterviewd, wat uiteraard geen representatief beeld geeft van alle lijnmanagers in die organisatie. Ook is de selectie van lijnmanagers – door de IC-manager – mogelijk van invloed geweest op de resultaten. De resultaten die worden besproken kunnen dus niet zomaar worden gegeneraliseerd maar bieden wel aanknopingspunten voor IC-afdelingen om de situatie binnen hun organisatie nader te gaan verkennen. Iedere organisatie is verschillend en pakt interne communicatie op haar eigen manier aan. Dat werd duidelijk uit de interviews met negen communicatiemanagers. Zoals bij Essent<sup>2</sup>, waar nadrukkelijk onderscheid is gemaakt tussen advieswerkzaamheden en de productie van interne communicatiemiddelen. Waardoor er meer tijd kan worden

---

<sup>2</sup> Essent heeft toestemming verleend dit specifiek te vermelden

besteed aan de advieskant van interne communicatie en de kwestie tijd speelt daardoor minder dan in andere organisaties. Benadrukt wordt tot slot dat de te bespreken conclusies mogelijk niet voor álle deelnemende organisaties in gelijke mate gelden.

#### *Definities*

- interne communicatie (afgekort IC): communicatie t.b.v. de primaire en ondersteunende processen in de organisatie (van Ruler en Elving, 2006);
- lijncommunicatie: persoonlijke communicatie van lijnmanagers met hun medewerkers;
- ondersteuning van lijnmanagers in persoonlijke communicatie via de lijn: hulp die managers krijgen om lijncommunicatie vorm te geven, te structureren en op een door de organisatie gewenste manier richting hun medewerkers uit te voeren.

### 3. Bevindingen literatuuronderzoek

Lijnmanagers zijn een onmisbare schakel in de communicatie binnen organisaties (Reijnders, 2006; Elfferich, 2006a; Koeleman, 1997). Hoewel hun (opleidings)achtergrond in veel gevallen niet ligt in het communicatievak, wordt verwacht dat zij hun communicatierol en bijbehorende verantwoordelijkheden kennen en kunnen uitvoeren. Uit eerder onderzoek (Reijnders, 2006; Elfferich, 2006a en Sommers, 2007) blijkt dat dit waarschijnlijk niet in alle organisaties het geval is. De taak van de interne communicatieafdeling, die voor de uitvoering van communicatietaken en -verantwoordelijkheden door lijnmanagers ondersteunend kan zijn, wordt hierbij vaak onbelicht gelaten, danwel door lijnmanagers niet als zodanig ervaren. De vraag is dus op welke manier ondersteuning plaatsvindt, hoe bekend lijnmanagers zijn met de mogelijkheden die de afdeling interne communicatie - kortweg de IC-afdeling - hen te bieden heeft om hun lijncommunicatie te optimaliseren en wat de status van de afdeling is binnen de organisatie.

#### *Meer olie nodig in de machine*

De lijncommunicatie in organisaties verloopt over het algemeen nog niet zoals gewenst, zo geven communicatieprofessionals aan. Oorzaken hiervan worden gezocht in verschillende soorten factoren: vaardigheden, gedrag en organisationele processen. Onderzoek in het Verenigde Koninkrijk toonde aan dat lijnmanagers vaak zwaar overwerkt zijn. Daarnaast zijn lijnmanagers te weinig onderlegd op het gebied van communicatie (Hutchinson en Purcell, 2003, in Melcrum, 2004). In termen van vaardigheden en competenties, vindt slechts de helft van de ondervraagde lijnmanagers dat ze voldoende training hebben gehad, of over voldoende vaardigheden beschikken om hun communicatieve rol adequaat te kunnen uitvoeren. Een belangrijke factor die de lijnmanagers belemmert, is de factor tijd. Lijnmanagers hebben een breed pakket van taken en verantwoordelijkheden in diverse richtingen: top, en richting eigen medewerkers.

Tevens wordt vanuit hogere lagen weinig aandacht besteed aan het evalueren van prestaties van lijnmanagers met betrekking tot interne communicatie. Slechts 21% van de organisaties verricht enige prestatiemeting op dat gebied. Het uitvoeren van een dergelijke prestatiemeting blijkt overigens effect te hebben op de tevredenheid over de effectiviteit van de manager in kwestie. Waar metingen werden gedaan, blijkt de medewerkertevredenheid tweemaal hoger te zijn dan in situaties waar prestaties niet werden gemeten (Hutchinson en Purcell, 2003, in Melcrum, 2004). De huidige, decentrale structuren in organisaties, zorgen voor 'breakdowns' in het communicatieve proces. Organisatiestructuren zijn steeds minder stabiel en centraal, mensen werken bovendien op toenemende afstand en dus niet meer vanaf dezelfde locatie (Bekman, 2004). Mede als gevolg van deze ontwikkelingen, verandert ook de manier waarop in organisaties leiding wordt gegeven. Managers ervaren een gebrek aan tijd om voldoende face to face contact te realiseren met hun medewerkers (Melcrum, 2004).

Daarnaast wordt in managementopleidingen weinig aandacht besteed aan het onderwerp communicatie. Hierdoor spreken communicatieafdelingen en lijnmanagers in feite niet dezelfde taal. Terwijl juist de communicatieafdeling van een organisatie het middenkader moet helpen 'het zelf te doen' (Reijnders, 2007). Communicatiemanagers onttrekken zich aan de verantwoordelijkheid van bovengenoemde problemen. Zij wijten die problemen aan het gebrek aan motivatie

van managers om communicatieve activiteiten uit te voeren. Tijdgebrek is wellicht een kwestie, maar in principe zeggen ze “(...) *we give them the tools, we give them the support. The simple fact is, while their time is oversubscribed, managers CHOOSE not to devote it to communication.*” (Melcrum, 2004, p.66- 67).

#### *De plaats van de lijnmanager in de organisatie*

De lijnmanager kan worden beschouwd als de schakel tussen (top)management en uitvoerende medewerkers. Op middenmanagement posities worden uitvoerende werkzaamheden geleid. Middenmanagers maken “*de vertaalslag (...) van plannen van de hoogste leiding naar de dagelijkse uitvoering*” en hebben dus zowel een uitvoerende als een leidinggevende taakinvulling. (Keuning, 2004).

Boven het middenmanagement staat het topmanagement dat verantwoordelijk is voor het besturen van de gehele organisatie. Het middenmanagement stuurt - bijvoorbeeld per afdeling, business unit of divisie - operationele activiteiten aan. Het middenmanagement kan bestaan uit meerdere niveaus.

#### *Communicatie in categorieën*

Taken die bij het middenmanagement horen zijn constituerende en dirigerende taken. Constituerende taken zijn beleidsformulerende taken zoals het organiseren en plannen van werkzaamheden. Dirigerende taken zijn de zogeheten beleidsuitvoerende taken: delegeren van werkzaamheden en controleren en motiveren van medewerkers (Van Dam en Marcus, 2002). Steeds meer bestaat de taak van het middenmanagement ook uit het coachen van medewerkers, in plaats van het traditionele directe leiderschap. De interpersoonlijke rol van de lijnmanager is dus van groeiend belang. Een midden- of lijnmanager besteedt het voornaamste deel van zijn tijd aan communicatie met interne en externe relaties (van Dam en Marcus, 2002). Op het gebied van communicatie met medewerkers, richt de communicatie van de lijnmanager zich specifiek op persoonlijke communicatie via de hiërarchische lijn. Het type informatie dat door middel van die lijncommunicatie wordt overgebracht is te verdelen in drie categorieën van zogenoemde leiderschapscommunicatie (Sullivan, 1988, in Sharbrough, Simmons en Cantrill, 2006):

1. betekenisgevende communicatie: uitleggen van regels, structuren en waarden die bij de organisatiecultuur horen;
2. richtinggevende communicatie: instructies en onzekerheidsreductie;
3. empatische communicatie: uiten of delen van gevoelens van waardering of kritiek.

#### *Tien communicatieve competenties*

Bij deze drie typen communicatie speelt het mondelinge aspect van de lijncommunicatie een belangrijke rol. De essentie van lijncommunicatie ligt dan ook in het persoonlijke contact tussen leidinggevende en medewerker. (Elfferich, 2006b; Koeleman, 1997; Reijnders, 2007; Severijnen, 1992; Sommers 2007; Wijngaards & Weijs, 1996). Interpersoonlijke communicatie competenties verdienen daarom aandacht. Deze competenties kunnen worden verdeeld in tien zogenoemde factoren (Rubin en Martin, 1994, in Macik-Frey, 2007):

1. openheid: in staat zijn om aan anderen persoonlijkheid te laten zien door communicatie;
2. empathie: affect of emotie tonen in de reactie op de toestand van de ander, begrip hebben voor het perspectief van de ander;
3. sociale ontspannenheid: in staat zijn op ontspannen te communiceren en rustig te reageren op negatieve feedback of kritiek;
4. assertiviteit: bereid zijn om te communiceren en het daadwerkelijk leuk vinden;



5. interactiemanagement: begrip hebben en gebruik maken van conversatieprocedures (beurtwisseling, conventies voor beginnen en eindigen van conversaties, keuze van onderwerpen);
6. altercentrisme: interesse hebben in anderen, daarop reageren en niet op eigen persoon gericht zijn;
7. expressiviteit: in staat zijn om gedachten en gevoelens uit te drukken, verbaal en non-verbaal;
8. ondersteuningsbereidheid: bevestigen van de ander, probleemoplossend en gelijkwaardig zijn;
9. benaderbaarheid: open staan voor dialoog en dit zichtbaar maken via gedrag;
10. bewustzijn van de omgeving: in staat zijn om doelen te bereiken, behoeften te bevredigen, conflict te managen en problemen op te lossen.

#### *De communicatieve rol van de lijnmanager*

De lijnmanager kan worden beschouwd als de 'olie in de machine' van de interne communicatie (Elving, 2007; Koeleman, 1997; Melcrum, 2004). Sterke onderlinge relaties tussen leidinggevend en medewerkers voeden het gevoel van binding en tevredenheid van medewerkers ten opzichte van een organisatie (Melcrum, 2004). Persoonlijke communicatie tussen leidinggevende en medewerker is een cruciale factor voor commitment. Niet voor niets is gebleken dat mensen hun leidinggevende verlaten, in plaats van hun organisatie (Buckingham en Coffman, 1999, in Melcrum, 2004). Ook Koeleman (1997) onderschrijft dat het lijnmanagement een vitale rol speelt in het naar wens laten verlopen van de dagelijkse interne communicatieprocessen: *"het middenkader vormt (...) de spil waar de interne communicatie om draait"* (p.106). Een behoorlijke verantwoordelijkheid, maar, aldus Koeleman: *"van een lijnmanager mag worden verwacht dat hij of zij beschikt over communicatieve kwaliteiten om zijn functie goed te kunnen vervullen"* (p.106).

Investeren in goede lijncommunicatie is de moeite waard; in een onderzoek onder managers (McCarney en Holbeche, 2003, in Melcrum, 2004) noemt 85% van de respondenten als voornaamste kenmerk van een goede leidinggevende dat diegene een 'skilled communicator' moet zijn. Ook in de lijst met meest genoemde vaardigheden van effectieve managers staat mondelinge communicatie op nummer één (Whetten en Cameron, 2003, p.11).

Toch blijkt er weinig aandacht te zijn voor de communicatieve vaardigheden waarover een zogenoemde skilled communicator moet beschikken. Tijdens beoordelingsgesprekken worden nauwelijks of geen consequenties aan matige communicatieve vaardigheden verbonden en slechts zelden zijn afspraken vastgelegd met betrekking tot communicatieve competenties (Melcrum, 2004). Desondanks blijkt dat managers zelf ook meer aandacht willen besteden aan verbetering van hun lijncommunicatie vaardigheden (Sommers, 2007).

#### *De positie van de interne communicatieafdeling in de organisatie*

De interne communicatieafdeling – indien aanwezig als specialistische functie - in een organisatie vormt een onderdeel van de overkoepelende communicatieafdeling. Deze afdeling houdt zich bezig met *"(...) het initiëren, sturen en faciliteren van communicatie- en informatieprocessen in de context van de organisatie, vanuit de optiek van het functioneren van die organisatie en binnen een door de organisatie gedefinieerd beleidskader"* (van Ruler, 1996). Deze functie draagt bij aan het realiseren van organisatiedoelstellingen en wordt gevormd door een complex geheel van werkzaamheden. De drie hoofdvormen van communicatiemanagement zijn marketingcommunicatie, corporate communicatie en interne communicatie. Dit onderzoek is gericht op lijncommunicatie, een onderdeel van de interne

communicatie. De andere communicatiefuncties zullen daarom niet nader worden toegelicht.

#### *Taken van de afdeling communicatie*

Onafhankelijk van de praktische beperkingen en invullingen van het werk van de interne communicatieafdeling leggen steeds meer auteurs de nadruk op het belang van adequate ondersteuning van de lijncommunicatie. Specifieke taken die daarbij horen, zijn:

- advies over consequenties van beleid op het communicatieve vlak (Schroevers, 2004);
- verbetering van communicatieve vaardigheden (van Ruler, 1996);
- coaching: begeleiden van managers in hun persoonlijke communicatie (Bekman, 2004; Reijnders, 2006).

De keuze van de geschikte methode van ondersteuning is uiteraard afhankelijk van persoonlijke en organisationele factoren.

De benadering waarin een communicatiemanager begeleidt, adviseert en zodoende optreedt als facilitator en coach, past binnen het perspectief van de interactievisie. Daarin staan dialoog en tweerichtingsverkeer centraal (Reijnders, 2006). Een interactievisie op interne communicatie vanuit de organisatie zal dan mogelijk ook leiden tot de meest optimale situatie voor interne communicatieafdelingen en zodoende de meeste erkenning bieden voor de ondersteuning van de lijncommunicatie van lijnmanagers.

#### *De rol van de interne communicatieafdeling in de ondersteuning van de lijncommunicatie*

Wright (1998, in Zweekhorst, 2001) onderzocht onder topmanagers welk beeld zij hadden van de afdeling communicatie en haar werkzaamheden. Uit dat onderzoek bleek dat managers geen duidelijk idee hadden van de werkzaamheden en verantwoordelijkheden van die afdeling. De antwoorden die werden gegeven richtten zich vooral op communicatietechnische aspecten; het ontwikkelen van communicatiemiddelen. Communicatiefunctionarissen gaven desgevraagd aan dat zij geen financiële ondersteuning krijgen voor zaken die vanuit top niet worden aangemoedigd. Managers vonden vooral externe beeldvorming van de organisatie belangrijk.

Het onderzoek van Wright toonde aan dat communicatiefunctionarissen en topmanagers niet hetzelfde beeld hebben op het werk van de communicatieafdeling. In slechts 3 van de 16 organisaties waar de perspectieven van topmanagers en communicatiefunctionarissen werden vergeleken, bleek dat er overeenstemming bestond over de invulling van het vak (Zweekhorst, 2001).

Koeleman (1997) en Hemming (2005) stellen dat de kwaliteit van interne communicatie afhankelijk is van de visie, missie en eisen die vanuit het management worden vastgesteld. De communicatiemanager moet met het management dus overeenstemming bereiken over de uitgangspunten voor het communicatiebeleid. Factoren die dit proces positief of negatief kunnen beïnvloeden, zijn gerelateerd aan het mensbeeld dat de top heeft van medewerkers, de visie op organiseren en management (een taakgericht of relatiegericht perspectief), de openheid in de organisatie, de formele of informele organisatiecultuur en hiërarchische opbouw van de organisatie.

#### 4. Resultaten praktijkonderzoek

De geïnterviewden waren afkomstig van organisaties met meer dan 1000 medewerkers en uit diverse branches, zowel profit als non-profit. Hieronder volgt een opsomming van de deelnemende organisaties:

- NS Reizigers
- Philips Shavers
- Essent
- Wageningen UR
- Radboud Universiteit Nijmegen
- Océ
- De Nederlandsche Bank
- Politie regio Noord-Holland Noord
- Ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit

Om een overzichtelijke weergave te bieden van de resultaten, worden na bespreking van de antwoorden van beide doelgroepen in een schema de voornaamste antwoorden tegenover elkaar geplaatst.

#### 4.1 Belang lijnmanager in interne communicatie

Het belang dat lijnmanagers volgens de IC-afdeling hechten aan communicatie is groot, hoewel het per persoon verschilt. Managers zijn er vooral onbewust mee bezig en de begripsdefinitie van 'communicatie' die lijnmanagers hebben laat volgens sommige IC-managers nog te wensen over. Lijnmanagers zelf vinden lijncommunicatie inderdaad erg belangrijk, vooral de informatievoorziening en het bieden van houvast aan medewerkers. Consistentie is hierin het kernbegrip.

<b>Belang lijnmanager in IC</b>	
<i>Volgens IC-manager</i>	<i>Volgens lijnmanager</i>
<ul style="list-style-type: none"><li>- Sleutel in positie</li><li>- Lijnmanager is er vooral onbewust mee bezig</li><li>- Lijnmanagers vormen belangrijke doelgroep voor ondersteuning</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Sleutel in brengen van informatie en consistentie</li><li>- Vertalen van boodschappen en betrekken van medewerkers</li><li>- Via verschillende benaderingen en kanalen</li></ul>

## 4.2 Communicatieve doelstellingen van lijnmanagers

De IC-managers noemden verschillende doelstellingen die lijnmanagers met communicatie nastreven, die voornamelijk te categoriseren zijn onder informeren en in mindere mate onder coaching en motiveren. Vooral werk- en organisatiegerelateerde informatie staat volgens hen centraal. De lijnmanagers zelf hebben ook vooral een informatiegerichte doelstelling met hun communicatie, zij zien zichzelf als een belangrijke schakel en informatieverschaffer en doelstellingen die daarbij horen zijn richting geven, duidelijkheid uitdragen en consistent zijn. De thema's waarover wordt gesproken zijn werk, toekomst en motivatie van medewerkers, dat laatste meer sociale aspect werd slechts door een enkele IC-manager ingeschat als thema.

Er blijken voor zover bekend bij de IC-managers die werden geïnterviewd, weinig afspraken te zijn binnen de organisatie omtrent doelstellingen, rollen en verantwoordelijkheden in de lijncommunicatie.

<b>Communicatieve doelen</b>	
<i>Inschatting IC-manager</i>	<i>Lijnmanager</i>
Vooraf informeren t.b.v. processen genoemd In mindere mate coaching en motiveren	Informeren, filteren, betekenis en richting geven en motiveren van medewerkers

### 4.3 Communicatieve vaardigheden van lijnmanagers

Volgens de IC-afdeling moeten lijnmanagers ondersteund worden in de aanpak en invulling van communicatie. Lijnmanagers geven aan dat zijzelf op zich voldoende vaardig zijn maar dat ondersteuning in overdracht van boodschappen welkom is. Dit past binnen de communicatieaanpak waarin de IC-afdeling een ondersteunende rol zou willen spelen. Ook is dit terug te vinden in de scores op de stellingen in de competentielijst: de competentie 'expressiviteit' van lijnmanagers volgens de IC-managers scoort daar gemiddeld het laagst. De exacte scores voor communicatieve competenties worden besproken in de volgende paragraaf.

<b>Communicatieve vaardigheden</b>	
<i>Inschatting IC-manager</i>	<i>Lijnmanager</i>
Nodig op gebied van aanpak en invulling communicatie: overdracht boodschappen: aanpak, empathie/inleven → expressiviteit	Algemeen goed, ondersteuning m.b.t. keuze wat/wel en niet te communiceren en bij het overdragen boodschappen (→ expressiviteit)  én tips zijn altijd welkom

#### 4.4 Communicatieve competenties

De communicatieve competenties werden wederzijds bevroegd door middel van de lijsten met stellingen over communicatieve competenties. Nu werd dus ook aan lijnmanagers gevraagd hoe de IC-afdeling communicatief gezien presteert.

##### *Communicatieve competenties IC-afdeling volgens lijnmanagers*

Over het algemeen scoort de IC-afdeling bovengemiddeld, met scores die op één na (omgang met conflicten) allemaal de 'neutrale' score van 3 of hoger behaalden. Men bleek vooral tevreden over de openheid en benaderbaarheid van de afdeling.

De stellingen 'de IC-afdeling gaat goed om met negatieve feedback' en 'de IC-afdeling gaat goed om met conflicten' zijn minder vaak gescoord dan andere stellingen. Daarbij werd dan ook regelmatig aangegeven dat men daarmee geen ervaring had en dat dus niet kon beoordelen.

Andere aanvullende opmerkingen hadden betrekking op persoonsafhankelijkheid: men vond het dan lastig om een oordeel te geven over de hele afdeling omdat de onderlinge verschillen groot waren. Een andere oorzaak ligt in het feit dat men niet altijd alle medewerkers van de IC-afdeling kende en zodoende alleen diegene(n) kon beoordelen waarmee wel eens was samengewerkt.

Tabel 1. Gemiddelde score met standaarddeviatie voor stellingen waarin lijnmanagers oordelen over de mate waarin de medewerkers van de IC-afdeling beschikken over communicatieve competenties (1= helemaal niet mee eens, 5=helemaal mee eens).

Thema stelling	N	Gemiddelde
Openheid	18	4,39 (.70)
Empathie	17	3,76 (.83)
Ontspannen communiceren	18	3,83 (.86)
Negatieve feedback	10	3,00 (.67)
Initiatief	16	3,06 (.93)
Expressiviteit	15	4,13 (.74)
Benaderbaarheid	17	4,35 (.70)
Succesvol communiceren	13	3,38 (.96)
Gespreksdoelen behalen	7	3,57 (.78)
Behoeften tegemoetkomen	16	3,44 (.89)
Omgang met conflicten	9	2,78 (.83)

### *Communicatieve competenties lijnmanagers volgens IC-afdeling*

De inschatting van de IC-afdeling over lijnmanagers scoorden gemiddeld op één item (namelijk expressiviteit) uitgezonderd, allemaal 3 (= neutraal) of hoger. De hoogste score, waarbij ook de hoogste minimumscore behoorde, behoorde toe aan de stelling 'lijnmanagers staan open voor contact', samengevat onder de term 'benaderbaarheid'.

De competenties 'gespreksdoelen behalen' en 'omgang met conflicten' zijn minder vaak gescoord dan andere stellingen. Over het behalen van gespreksdoelen werd dan opgemerkt dat men geen inzicht had in gespreksdoelen van de lijnmanagers en wat betreft omgang met conflicten had men in die gevallen geen ervaringen op dat gebied waardoor een oordeel daarover dus niet mogelijk was.

IC-managers merkten daarnaast meer in het algemeen op, dat er sprake is van persoonsafhankelijkheid en dat het dus lastig is om via een dergelijke lijst een 'gemiddeld' oordeel te geven over de communicatieve competenties van lijnmanagers.

*Tabel 2. Gemiddelde score met standaarddeviatie voor stellingen waarin IC-managers oordelen over de mate waarin lijnmanagers beschikken over communicatieve competenties (1= helemaal niet mee eens, 5=helemaal mee eens).*

Thema stelling	N	Gemiddelde
Openheid	9	3,67 (1.41)
Empathie	8	3,88 (.64)
Ontspannen communiceren	8	3,00 (1.07)
Negatieve feedback	9	3,33 (.70)
Initiatief	8	3,25 (1.28)
Expressiviteit	8	2,75 (1.28)
Benaderbaarheid	9	4,22 (.83)
Succesvol communiceren	8	3,25 (1.04)
Gespreksdoelen behalen	4	3,25 (1.26)
Behoeften tegemoetkomen	8	3,13 (.99)
Omgang met conflicten	4	3,00 (.82)



#### 4.5 Vormgeving ondersteuning

Waar IC-managers vooral allerlei vormen van ondersteuning zouden willen bieden, naast planvorming, geven lijnmanagers niet als eerste suggesties voor werkvormen. Zij vinden het vooral belangrijk dat het belang van (goede) interne communicatie meer benadrukt wordt. Daarna kan worden gewerkt aan een concrete aanpak voor het verbeteren van vaardigheden in de interne communicatie. Qua specifieke vormgeving van de ondersteuning op het gebied van boodschapoverdracht wordt door lijnmanagers juist 1-op-1 coaching gewaardeerd of methoden die al eerder succesvol bleken. Interne kennisdeling (het delen van slimme oplossingen), wordt echter ook aangeraden door lijnmanagers. De IC-afdeling moet daarin dan een faciliterende rol gaan spelen.

Ondersteuning in de vorm van trainingen werd regelmatig opgepakt samen met andere afdelingen (HR, P&O, interne trainingsorganisatie) of het viel in zijn geheel buiten de *scope* van hun afdeling: in twee gevallen bleek de HR of P&O-afdeling deze taken te verrichten.

<b>Vormgeving ondersteuning</b>	
<i>IC-manager</i>	<i>Gewenste vorm volgens lijnmanager</i>
Coaching, opleidingen, training, workshops, plannen, samenwerken, gesprekken, spiegel voorhouden	<ul style="list-style-type: none"><li>- Liefst 1-op-1 coaching, adviezen, faciliteren en delen van best practices,</li><li>- Proactieve opstelling IC-afdeling</li></ul>

#### 4.6 Beperkingen ondersteuning (geven/vragen)

Ondanks het verschil in werkzaamheden blijkt een aantal knelpunten voor beide doelgroepen terug te komen. Tijdgebrek of drukte (“de waan van de dag”) wordt vaak genoemd. Gebrek aan wederzijdse bekendheid is een tweede factor. Daarnaast spelen bij beide groepen organisationele factoren een beperkende rol. Voor IC-managers waren dat vooral dat het topmanagement het belang van communicatie onderschat; gebrek aan budget, gebrek aan capaciteit, te weinig betrokkenheid in topmanagementoverleg en organisationele cultuurverschillen. Voor lijnmanagers waren dit zaken als de grote onderlinge afstand tot medewerkers en tevens de beperkte personele capaciteit van de IC-afdeling. Deze wederzijdse beperkingen remmen vooral de opbouw van een goede onderlinge relatie af. Beide groepen onderschrijven hun eigen verantwoordelijkheid daarin.

<b>Beperkingen (geven/vragen ondersteuning)</b>	
<i>Voor IC-manager</i>	<i>Voor lijnmanager</i>
<ul style="list-style-type: none"><li>- Te weinig resources (capaciteit in tijd, mensen, budget)</li><li>- Ontbreken van support voor belang IC</li><li>- Verschil in visie</li><li>- IC staat niet duidelijk op de kaart, wordt gezien als ‘nice to have’</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Werkdruk, waan van de dag</li><li>- Afstand/spreiding</li><li>- Gebrekkige informatie doorstroming/afstemming in lagen</li><li>- Gebrek aan bekendheid met (mogelijkheden van) IC-afdeling</li></ul>

#### 4.7 Huidige afname ondersteuning door lijnmanagers

Volgens de IC-afdeling nemen managers vooral middelen af, tenzij het niet binnen de scope van de afdeling valt uiteraard. Trainingen en dergelijke vallen ook niet altijd binnen het takenpakket van de IC-afdelingen.

De lijnmanagers zijn niet ontevreden over het aanbod van de IC-afdeling en vragen zeer diverse ondersteuning. De IC-afdeling zou qua voorziening daarin echter wat pro-actiever kunnen zijn. Desondanks scoort initiatief op de competentielijst niet buitengewoon laag, de score is gemiddeld zelfs gematigd neutraal-positief. Echter, er is dus zeker groeipotentie wat betreft het aanbod van de IC-afdeling aan lijnmanagers.

<b>Huidige afname ondersteuning</b>	
<i>Volgens IC-manager</i>	<i>Door lijnmanager</i>
<ul style="list-style-type: none"><li>- Ontwerp middelen</li><li>- Nieuwsvoorziening</li><li>- Specifieke thema's</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Vooral bekend met IC vanwege plannen, communicatiemiddelen en organisatie evenementen</li></ul>

#### 4.8 Wederzijds beeld/imago

Ondanks de soms gebrekkige bekendheid en in sommige gevallen nog niet ontwikkelde relatie tussen IC en lijnmanagement, is men vrij positief over elkaar. Uit de reacties is op te maken dat de onderlinge relatie van beide kanten kan worden uitgebreid, zodat de wederzijdse bekendheid wordt vergroot.

<b>Wederzijds beeld/imago</b>	
<i>IC-manager over lijnmanager</i>	<i>Lijnmanager over IC-afdeling</i>
Men denkt dat lijnmanager over algemeen redelijk positief denkt over IC-afdeling, maar er is ruimte tot uitbreiding van wederzijdse bekendheid	<ul style="list-style-type: none"><li>- Geen duidelijk idee hoe IC-afdeling over hun lijncommunicatie denkt</li><li>- Verhouding wel/niet bekend met IC-afdeling fifty-fifty</li><li>- Meestal wel globaal beeld van werkzaamheden en doelgroepen</li><li>- Algemeen redelijk positief over aanbod ondersteuning; wel groeipotentie</li></ul>

## 5. Conclusies

De resultaten van de interviews waren tegelijkertijd verwacht en verrassend. Ze waren niet verrassend omdat het beeld dat is ontstaan door het onderzoek van 2007 dat er groeipotentie is om ondersteuning van persoonlijke communicatie via de lijn uit te breiden, bevestigd werd en de bestudeerde literatuur niet bepaald werd tegengesproken. Desondanks zijn de resultaten zonder meer interessant, omdat eerder onderzoek zich nooit op de behandelde vragen concentreerde. Uiteraard moeten de resultaten met voorzichtigheid worden behandeld, gezien de relatief kleine omvang van het onderzoek.

Opvallend was vooral, dat men ondanks de geringe wederzijdse bekendheid over het algemeen toch neutraal tot positief over elkaar is. Dat is op zich al een waardevolle uitkomst. Bijzonder is het, dat een afdeling die binnen de organisatie onderdelen adviseert over interne communicatie, het dus blijkbaar lastig vindt om dit zelf effectief te doen en zichzelf goed te positioneren. Of er de ruimte niet voor neemt danwel krijgt. Waar dit wel gebeurt, is er enerzijds een periode met interne discussie over de rol en verantwoordelijkheid van de interne communicatieafdeling aan vooraf gegaan. Anderzijds is er een periode aan voorafgegaan waarin de IC-afdeling heeft moeten bewijzen dat ook adviestaken een passende verantwoordelijkheid zijn voor de IC-afdeling naast de standaard werkzaamheden rondom productie en uitvoering van middelen. Door de middelen in een andere afdeling onder te brengen werd dat proces bespoedigd.

Minder verrassend waren bijvoorbeeld de antwoorden in de categorie 'beperkingen', iedereen die binnen een organisatie van welk type dan ook werkzaam is, zal de genoemde beperkingen in zekere mate herkennen. Dat iedereen communicatie belangrijk vindt, is ook geen nieuws. Extra opvallend is het dan, dat wederom blijkt dat er in veel organisaties nog steeds geen concrete afspraken zijn gemaakt over rollen en verantwoordelijkheden van lijnmanagers op dat gebied.

De twee hoofdvragen in dit onderzoek luiden als volgt:

Onderzoeksvraag 1:

Welke verschillen en overeenkomsten zijn er tussen lijnmanagers en IC-managers wat betreft de perceptie op lijncommunicatie tussen lijnmanagers en hun ondergeschikten én op de ondersteuning daarvan?

Onderzoeksvraag 2:

Welke mogelijkheden en beperkingen bestaan er voor een ondersteunende relatie van de kant van de IC-afdeling met het lijnmanagement?

De eerste hoofdvraag kan worden beantwoord door te kijken naar de (toegeschreven) rol van lijnmanagers in de lijncommunicatie en het oordeel over het communicatief functioneren ten aanzien van hun medewerkers, gegeven door lijnmanagers zelf én IC-managers.

### *Verschillende brillen kijken hetzelfde*

Er zijn er op dit gebied geen zeer uiteenlopende percepties tussen lijnmanagers en IC-managers. De rol die lijnmanagers hebben wordt door allebei de groepen beschouwd als een zeer belangrijke, aangezien lijnmanagers worden beschouwd als een belangrijke schakel in de organisatie. Het communicatief functioneren van lijnmanagers verloopt over het algemeen naar wens volgens de lijnmanager, hoewel

er op een aantal gebieden nog verbetering mogelijk is. Het perspectief op die verbeterpunten is per individu uiteraard verschillend, maar lijnmanagers willen vooral ondersteuning in de overdracht van boodschappen. De IC-afdeling geeft meerdere verbeterpunten, de meeste met betrekking tot aanpak en invulling van de communicatie. Daaronder kan men het overbrengen van boodschappen ook rekenen.

Daarnaast wordt gekeken naar de manier waarop die behoefte aan ondersteuning zou willen vervullen. Men wil ondersteuning bieden door middel van verschillende werkvormen, waarbij coaching ook werd genoemd. Dat de IC-afdeling een breder aantal mogelijkheden aangeeft, zal vermoedelijk te maken hebben met het feit dat zij meer dan lijnmanagers op de hoogte zijn van communicatieve trainingen en dergelijke, omdat zij daar tijdens hun werk en voorgaande opleidingen meer mee te maken hebben (gehad) dan de lijnmanagers.

#### *Relatie verkennen en versterken*

De tweede onderzoeksvraag kan worden beantwoord door van beide kanten te bekijken welke mogelijkheden en beperkingen men ziet voor deze relatie. Beide partijen zien veel kansen voor ondersteuning, maar het lijkt daarvoor belangrijk dat de onderlinge relatie en bekendheid (verder) worden vergroot. Op dit moment is in veel gevallen de relatie nog onvoldoende ontwikkeld; lijnmanagers zijn zich onvoldoende bewust van wat de IC-afdeling aanbiedt en men heeft geen duidelijk beeld van het pakket van werkzaamheden van die afdeling. Doordat men echter vrij positief tegenover elkaar staat, lijkt nadere verkenning een uitgelezen mogelijkheid om elkaars belevingswereld en percepties te leren kennen en zodoende beter op elkaar in te kunnen spelen. Met andere woorden: door te profiteren van de overeenkomsten in visie kunnen lijnmanagers en IC-afdeling de onderlinge samenwerking versterken en vervolgens de verschillen in percepties delen en verkleinen.

#### *Beperkingen in tijd en capaciteit staan relatie in de weg*

In een ideale situatie zou - door de positieve wederzijdse percepties - de opbouw van een krachtige relatie geen probleem zijn. Echter, binnen de verschillende organisaties blijkt een aantal zaken hieraan afbreuk te doen. Zo vormen de factoren tijd en (personele) capaciteit hierin een belangrijke beperking. In het uitvoeren van de eigen werkzaamheden, waaronder voor de IC-afdeling volgens velen ook de vergroting van de bekendheid van interne communicatie zou moeten vallen, worden zowel lijnmanagers als de medewerkers van de IC-afdeling geremd door tijdgebrek en grote onderlinge afstanden, zowel fysiek als gevoelsmatig.

Voor IC-afdelingen, die binnen de organisatie anderen helpen om zich door communicatie beter te positioneren, geldt het devies **'practice what you preach'**. Oftewel: doe zelf wat je anderen adviseert te doen. Maak je werkzaamheden beter bekend bij management, medewerkers en lijnmanagers. En zorg dat je acties consistent zijn met wat je anderen vertelt.

## 6. Literatuurlijst

- Bekman, A. (2004). *Kernkwaliteiten van leidinggeven. Het horizontale perspectief*. Assen: Koninklijke van Gorcum.
- Dam, N. van, & Marcus, J. (2002). *Een praktijkgerichte benadering van organisatie en management*. Groningen: Wolters-Noordhoff.
- Elfferich, P. (2006a). *Hoera, het is weer maandag! Medewerkertevredenheid door interne communicatie*. Zaltbommel: Thema.
- Elfferich, P. (2006b). *Bedrijf der duizend eilanden. Verdienen met interne communicatie*. Zaltbommel: Thema.
- Elving, W. (2007). *Gooi het maar in de lijn. Over het gebruik van lijncommunicatie in grote professionele Nederlandse organisaties*. Presentatie tijdens Etmaal van de Communicatiewetenschap. Antwerpen, 8 en 9 februari 2007.
- Keuning, D. (2004). *Organiseren en leidinggeven*. Houten: Stenfert Kroese.
- Koeleman, H. (1997). *Interne communicatie als managementinstrument. Strategieën, middelen en achtergronden*. Alphen aan den Rijn: Kluwer.
- Macik-Frey, M. (2007). *Communication-centered approach to leadership: the relationship of interpersonal communication competence to transformational leadership and emotional intelligence*. Arlington: University of Texas.
- Melcrum. (2004). *Making managers better communicators*. Onbekend: Melcrum Publishing.
- Reijnders, E. (2002). *Interne communicatie: aanpak en achtergronden*. Assen: Koninklijke Van Gorcum.
- Reijnders, E. (2006). *Interne communicatie voor de professional. Naar een interactievisie*. Assen: Koninklijke Van Gorcum.
- Reijnders, E. (2007). *De sleutelrol van de middenmanager bij verandering. Van informeren naar communiceren*. Verkregen op 7 november 2007, van <http://www.managementsite.nl/625/Verandermanagement-communicatie-middenkader.aspx>.
- Ruler, B. van (1996). *Communicatiemanagement in Nederland*. Houten: Bohn Stafleu Van Loghum.
- Schroevers, S. (2004). *De communicatieafdeling en de keuze van de communicatiemiddelen*. Alphen aan den Rijn: Kluwer.
- Severijnen, O. (1992). *Communicatiemiddelen. Inventarisatie en begrippenlijst*. Leiden/Antwerpen: Stenfert Kroese Uitgevers.

Sharbrough, W.C., Simmons, S.A., & Cantrill, D.A. (2006). Motivating language in industry. Its impact on job satisfaction and perceived supervisor effectiveness. *Journal of business communication*, 43, p. 323-343.

Sommers, E. (2007). *Put your money where your mouth is. Onderzoek naar activiteiten-, tijd- en budgetbesteding van interne communicatiefunctie aan ondersteuning van persoonlijke communicatie van lijnmanagers enerzijds en parallelle communicatiemiddelen anderzijds*. Nijmegen: Involve.

Whetten, D.A. & Cameron, K.S. (2003). *Leiderschap en management IV: communicatieve vaardigheden*. Amsterdam: Nieuwezijds.

Wijngaards, N.M. & Weijs, R.J. (1996). *Communicatie voor de middenmanager*. Den Haag: Schoevers.

Zweekhorst, P. (2001). *Communicatiemanagers: eerder Aaron dan His Master's Voice. Visies van topmanagers*. Amsterdam: Boom.



## **7. Bijlagen**

- **Interviewvragen**
- **Samenvattingen relevante literatuur**

## Bijlage 1: vragenlijsten

### Vragen voor IC managers

1. Ziet u lijnmanagers in uw organisatie als een belangrijke doelgroep voor ondersteuning?
2. Welk belang hecht het lijnmanagement naar uw inschatting aan communicatie met ondergeschikten?
3. Welke communicatieve doelstellingen denkt u dat lijnmanagers hebben?
4. Beschikken lijnmanagers over het algemeen over de competenties op de lijst?

### Aanvullende vragen competenties lijnmanagement

Bij deze stellingen gaat het om uw algemene oordeel over de communicatie van lijnmanagers met hun medewerkers in uw organisatie. De stellingen dienen slechts als achtergrond, omdat duidelijk is dat een organisatiebreed of algemeen geldend oordeel niet via een dergelijke lijst kan worden gegeven. Deze lijst kan mij echter helpen om in het onderzoek een beeld te krijgen van vaardigheden waar mogelijk ondersteuning nodig is en van tendensen in lijncommunicatief gedrag.

Uw antwoorden kunt u per stelling geven door het nummer van uw keuze te omcirkelen.  
De betekenissen van de nummer zijn als volgt:

- 1: helemaal niet mee eens
- 2: gedeeltelijk mee oneens
- 3: niet mee eens / niet mee oneens (neutraal)
- 4: gedeeltelijk mee eens
- 5: helemaal mee eens

#### Openheid

Lijnmanagers zijn bereid om open met medewerkers te communiceren.

1                      2                      3                      4                      5

#### Empathie

Lijnmanagers tonen begrip voor de situatie van medewerkers.

1                      2                      3                      4                      5

#### Sociale ontspannenheid

Lijnmanagers communiceren ontspannen.

1                      2                      3                      4                      5

Lijnmanagers gaan goed om met negatieve feedback.

1                      2                      3                      4                      5

#### Assertiviteit/initiatief

Lijnmanagers tonen voldoende initiatief tot communicatie.

1                      2                      3                      4                      5

#### Expressiviteit

Lijnmanagers zijn in staat om gedachten en gevoelens uit te drukken, verbaal en non-verbaal.

1                      2                      3                      4                      5

#### Benaderbaar zijn

Lijnmanagers staan open voor contact.

1                      2                      3                      4                      5

### **Bewustzijn van de omgeving**

Lijnmanagers communiceren succesvol.

1                      2                      3                      4                      5

Zij behalen hun gestelde gespreksdoelen.

1                      2                      3                      4                      5

Zij komen tegemoet aan behoeften van medewerkers.

1                      2                      3                      4                      5

Zij gaan goed om met conflicten.

1                      2                      3                      4                      5

5. Waar ziet u mogelijkheden tot verbetering van eerder genoemde competenties, (indien niet al eerder gegeven) en hoe zou de IC-afdeling daarin een ondersteunende rol kunnen spelen?
6. Op welke gebieden zou er inhoudelijk ondersteuning nodig zijn? (denk aan bijv. invulling werkoverleg, andere vormen; behalen van doelen, bespreken van thema's, etc)
7. Op welke manieren zou u dit willen en kunnen vormgeven, of hoe gebeurt dat op dit moment?
8. Stuit u in deze ondersteuning op beperkingen (doorvragen op vindbaarheid en bekendheid binnen de organisatie van mogelijkheden IC-afdeling, beperkingen vanuit top, onwelwillendheid lijnmanagers, etc.)  
Doorvragen op: hoe denkt u dat lijnmanagers over uw afdeling denken?  
En ook: Welke ondersteuning wordt op dit moment bij u afgenomen?

### *Vragen voor lijnmanagers*

1. Wat is uw visie op lijncommunicatie?
  - wat vindt u belangrijk
  - wat wilt u bereiken in uw communicatie met medewerkers
  - welke thema's komen veel voor
  - hoe communiceert u?
2. Hoe ziet u uw eigen rol in de lijncommunicatie?
3. Heeft u het gevoel dat u voldoende vaardigheden heeft op het gebied van mondelinge communicatie met medewerkers, zo niet: wat kan beter?
4. Op welke manier zou u ondersteund willen worden
  - methodes
  - frequentie
  - gebied
  - gepercipieerde bekwaamheid of geschiktheid IC-afdeling daarvoor / externen?
  - ontvangt u op dit moment ondersteuning?
5. Zijn er factoren die u beperken om effectief te kunnen communiceren?
  - beperkingen om bepaalde ondersteuning te vragen of verkrijgen?
  - remmingen door andere partijen / regels in de organisatie

6. Welke kansen ziet u voor de IC-afdeling binnen uw organisatie op het gebied van ondersteuning aan u en aan collega-lijnmanagers?
7. Hoe denkt u dat de IC-afdeling over u en uw communicatie met medewerkers denkt?
8. Hoe bekend bent u met de afdeling interne communicatie?
9. Hebt u een duidelijk beeld van hun werkzaamheden?
10. Kunt u beschrijven wie hun doelgroepen zijn?
11. Vindt u dat deze afdeling aan u voldoende ondersteuning biedt op het gebied van communicatie met uw medewerkers?
  - trainingen?
  - tools?
  - andere dingen?
12. Vindt u dat de IC-afdeling beschikt over de volgende competenties?

### **Aanvullende vragen competenties**

Bij deze stellingen gaat het om uw algemene oordeel over de communicatie vanuit de afdeling interne Communicatie. Deze lijst kan mij helpen om in het onderzoek een beeld te krijgen van de afdeling zoals die door u wordt gezien. De lijst dient ter ondersteuning van het interview.

Uw antwoorden kunt u per stelling geven door het nummer van uw keuze te omcirkelen, of wanneer dit digitaal gebeurt, door uw 'score' **vet** te maken.

De betekenissen van de nummer zijn als volgt:

- 1: helemaal niet mee eens
- 2: gedeeltelijk mee oneens
- 3: niet mee eens / niet mee oneens (neutraal)
- 4: gedeeltelijk mee eens
- 5: helemaal mee eens

#### **Openheid**

De IC-afdeling is bereid om open met mij te communiceren.

1                      2                      3                      4                      5

#### **Empathie**

De IC-afdeling toont begrip voor de situatie van lijnmanagers.

1                      2                      3                      4                      5

#### **Sociale ontspannenheid**

De medewerkers van de IC-afdeling communiceren ontspannen.

1                      2                      3                      4                      5

Zij gaan goed om met negatieve feedback.

1                      2                      3                      4                      5

#### **Assertiviteit/initiatief**

IC-afdelingsmedewerkers tonen voldoende initiatief tot communicatie.

1                      2                      3                      4                      5

#### **Expressiviteit**

De medewerkers van de IC-afdeling zijn in staat om gedachten en gevoelens uit te drukken, verbaal en non-verbaal.

1                      2                      3                      4                      5

**Benaderbaar zijn**

De IC-afdeling staat open voor contact.

1                      2                      3                      4                      5

**Bewustzijn van de omgeving**

De medewerkers van de IC-afdeling communiceren succesvol.

1                      2                      3                      4                      5

Zij behalen hun gestelde gespreksdoelen.

1                      2                      3                      4                      5

Zij komen tegemoet aan behoeften van medewerkers/lijnmanagers.

1                      2                      3                      4                      5

Zij gaan goed om met conflicten.

1                      2                      3                      4                      5