

DE COMMUNICATION SATISFACTION QUESTIONNAIRE, EEN VALIDE MEETINSTRUMENT VOOR EEN COMMUNICATIE-AUDIT?

*Een onderzoek naar de content validiteit van de Communication Satisfaction
Questionnaire van Downs en Hazen (1977)*

Suzanne van Dijk
5552850

Universiteit Utrecht
MA Interculturele Communicatie

Eerste begeleider: Roos Beerkens
Tweede begeleider: Jan ten Thije

13 mei 2016



Voorwoord

April 2014: Lima, Peru

Ik besluit om de master Interculturele Communicatie in Utrecht te gaan doen. Op dit moment zit ik in Peru en heb ik eigenlijk geen idee waar ik over twee jaar zal staan. Dit wordt een nieuwe uitdaging waar ik erg veel zin in heb!

September 2014: Utrecht, Nederland

Tijdens de start van de (pre)master wordt het meteen duidelijk dat interculturele communicatie meer is dan communiceren met iemand van een andere nationaliteit. Het meest interessant vind ik de culturele botsingen die plaats kunnen vinden bij een fusie of overname tussen twee bedrijven. Een scriptie schrijven over de gevolgen van interne communicatie bij een recent gefuseerde of overgenomen organisatie zie ik wel zitten.

April 2016: Utrecht, Nederland

Er ligt een masterscriptie voor me die mij een stap dichterbij de titel Master of Arts gaat brengen. Tien weken lang heb ik met veel plezier gewerkt aan dit eindresultaat. De grootste motivatie heb ik kunnen halen uit het feit dat ik met mijn scriptie iets kan betekenen voor de organisatie waar mijn onderzoek is uitgevoerd. Voordat u eraan begint, wil ik eerst een aantal mensen bedanken die mij geholpen hebben om tot dit resultaat te komen.

Ten eerste wil ik Roos Beerkens bedanken voor haar tijd die ze in mijn scriptieproces heeft gestoken. Haar punten van feedback hebben mij elke week nieuwe inzichten gegeven, waardoor mijn onderzoek steeds meer vorm kreeg. Ten tweede wil ik mijn scriptiegroep bedanken voor hun inzet tijdens de bijeenkomsten en het leveren van feedback op mijn stukken. Ten derde wil ik mijn vriend bedanken voor de tijd die hij heeft gestoken in het helpen van het interpreteren van de resultaten en het nalezen van mijn scriptie. Tot slot gaat mijn grootste dank uit naar de organisatie waar ik dit onderzoek mocht uitvoeren. Zonder hun hulp was had dit onderzoek niet tot stand kunnen komen.

Samenvatting

Het is voor organisaties zeer relevant om de mate van communicatietevredenheid van haar werknemers te meten, want een goed verloop van interne communicatie is cruciaal voor het succes van de organisatie (Van Ravenstein & Kok, 2014). Een kwantitatieve methode waarmee communicatietevredenheid wordt gemeten, is de *Communications Satisfaction Questionnaire* (CSQ) van Downs en Hazen (1977). Echter, de CSQ blijkt niet content valide (de mate waarin de inhoud van de CSQ een representatieve afspiegeling van de werkelijkheid geeft) te zijn, waardoor ze altijd in combinatie met een kwalitatieve methode moet worden toegepast, tenzij de samenstelling van de CSQ wordt aangepast (Zwijze-Koning en De Jong, 2007). De aanpassing die Zwijze-Koning en De Jong (2007) voorstellen is het toevoegen van vier nieuwe dimensies aan de CSQ, die de content validiteit moeten verhogen. Echter, de validiteit van deze nieuwe samenstelling is nog niet eerder getoetst. In dit onderzoek wordt daarom getoetst of deze samenstelling van de CSQ wel als individueel meetinstrument kan worden gebruikt, waarbij gekeken wordt of de nieuwe dimensies als aparte constructen kunnen worden beschouwd en of de CSQ content valide en convergent valide is.

In totaal hebben 17 respondenten meegewerkt aan de CSQ. De resultaten van de CSQ worden vergeleken met de resultaten van een kwalitatieve methode, de *Critical Incident Technique* (CIT). De CIT verzamelt aan de hand van een open interview zoveel mogelijk positieve en negatieve kritische incidenten over interne communicatie. Het aantal respondenten dat meewerkte aan de CIT was zes. Door beide resultaten naast elkaar te leggen kon worden bepaald of de CSQ content valide en convergent valide is.

De resultaten van het onderzoek wijzen uit dat de vier nieuwe dimensies niet als aparte constructen kunnen worden beschouwd en dat de CSQ niet convergent valide is. Dit impliceert dat de CSQ met de vier nieuwe dimensies van Zwijze-Koning en De Jong (2007) niet kan worden toegepast als individueel meetinstrument. Daarentegen lijkt er wel bewijs te zijn gevonden dat de content validiteit van de CSQ verhoogd is door het toevoegen van de vier nieuwe dimensies van Zwijze-Koning en De Jong (2007). Echter, er is meer onderzoek nodig om uitsluitsel te kunnen geven over de algehele validiteit van de CSQ in dit onderzoek.

Inhoudsopgave

	Pagina
1. Inleiding	6
2. Theoretisch kader	8
2.1 Interne communicatie	8
2.2 Communicatie-audits	9
2.2.1 Organizational Communication Development (OCD)	9
2.2.2 International Communication Association (ICA) communication-audit	9
2.2.3 Communication Satisfaction Questionnaire (CSQ)	10
2.2.4 Critical Incident Technique (CIT)	11
2.3 Validiteit Communication Satisfaction Questionnaire	12
2.3.1 Crino en White (1981)	13
2.3.2 Pincus (1986)	13
2.3.3 Gray en Laidlaw (2004)	15
2.3.4 Zwijze-Koning en De Jong (2007)	15
2.3.5 DeConinck, Johnson, Busbin en Lockwood (2008)	18
2.4 Overzicht ontwikkeling CSQ tot en met dit onderzoek	19
3. Probleemstelling	20
4. Methode	22
4.1 Organisatie	22
4.2 Respondenten	22
4.2.1 Respondenten CSQ	22
4.2.2 Respondenten CIT	23
4.3 Instrumentatie	23
4.3.1 Communication Satisfaction Questionnaire	23
4.3.2 Critical Incident Technique	24
4.4 Operationalisatie	26
4.5 Analyse	27

5. Resultaten	30
5.1 Cronbach's alfa	30
5.2 Resultaten CSQ en CIT	31
5.3 Correlaties tussen dimensies van de CSQ	32
5.4 Convergente validiteit	33
5.5 Content validiteit	35
6. Discussie	37
7. Conclusie	42
8. Aanbevelingen	45
Literatuurlijst	46
Bijlagen	51
Bijlage 1	51
Bijlage 2	55
Bijlage 3	56
Bijlage 4	60
Bijlage 5	61

1. Inleiding

In de internationale en dynamische omgeving waarin veel bedrijven zich begeven, wordt de uitdaging voor organisaties om haar organisatiedoelen te bereiken steeds groter. Communicatie speelt hier een grote rol in en is een van de belangrijkste factoren van een organisatie, want zonder communicatie kan een organisatie haar doelen niet bereiken (Downs, Clampitt & Pfeiffer, 1988). In 1987 beweerde Hamilton (1987) dat interne communicatie een belangrijk onderdeel is van de algehele communicatie van een organisatie en dat effectieve interne communicatie cruciaal is voor het succes van organisaties. Dit besef groeit tegenwoordig bij steeds meer bedrijven (Van Ravenstein & Kok, 2014).

Het succes van de organisatie wordt mede bepaald door de prestaties, tevredenheid en betrokkenheid van de werknemers en daar heeft interne communicatie een grote invloed op (Abdullah & Hui, 2014; Alsayed, Motaghi & Osman, 2012; Clampitt & Downs, 1993; Downs et al., 1988; Engin & Akgoz, 2013; Jones, 1996). Met andere woorden, hoe efficiënter interne communicatie verloopt, hoe meer tevreden werknemers zijn met hun baan en hoe meer betrokken ze zich voelen met de organisatie. Het is voor een organisatie dus van belang om de tevredenheid van communicatie van werknemers te achterhalen om de interne communicatie te kunnen optimaliseren (Hamilton, 1987).

Een kwantitatieve methode om communicatietevredenheid van de werknemers te meten is de *Communication Satisfaction Questionnaire* (CSQ), ontwikkeld door Downs & Hazen (1977). Echter, uit onderzoek is gebleken dat over de content validiteit (de mate waarin de inhoud van de CSQ een representatieve afspiegeling van de werkelijkheid geeft) van de CSQ nog twijfels bestaan (Gray & Laidlaw, 2004; Zwijze-Koning & De Jong, 2007). De CSQ zal altijd in combinatie met een kwalitatieve methode moeten worden gebruikt, tenzij de samenstelling van de CSQ wordt aangepast (Zwijze-Koning en De Jong, 2007).

In dit onderzoek wordt getoetst of de nieuwe samenstelling van de CSQ, aangepast aan de suggesties van Zwijze-Koning en De Jong (2007), wel als individueel meetinstrument toegepast kan worden. Hierin staat de volgende vraag centraal: *'In hoeverre is de*

Communication Satisfaction Questionnaire (Downs & Hazen, 1977) wel als individueel meetinstrument te gebruiken wanneer de vier extra dimensies die Zwijze-Koning en De Jong (2007) voorstellen, worden toegevoegd?

Om deze vraag te kunnen beantwoorden wordt er in het theoretisch kader ingegaan op theorieën die relevant zijn voor dit onderzoek. Vervolgens wordt de probleemstelling toegelicht en wordt de methodologie van dit onderzoek besproken. Daarna wordt een overzicht gegeven van de resultaten, die in de discussie worden geïnterpreteerd. Tevens wordt er in de discussie in gegaan op de beperkingen van dit onderzoek. Tot slot volgt een algehele conclusie, waarin antwoord wordt gegeven op de hoofdvraag en suggesties worden gedaan voor vervolgonderzoek.

2. Theoretisch kader

In dit hoofdstuk worden relevante theorieën met betrekking tot het onderzoek kritisch besproken. Eerst wordt er ingegaan op het belang van interne communicatie en worden vier verschillende vormen van communicatie-audits toegelicht. Vervolgens komen onderzoeken naar de validiteit van de *Communication Satisfaction Questionnaire* (CSQ) aan bod en tot slot wordt de ontwikkeling van de CSQ tot aan dit onderzoek benoemd.

2.1 Interne communicatie

Tot het begin van de jaren tachtig werd er weinig aandacht geschonken aan interne communicatie, maar tegenwoordig komt interne communicatie steeds meer onder de aandacht van directies, managers en werknemers (Van Ravenstein & Kok, 2014). Interne communicatie is een begrip met veel verschillende definities. Zo definiëren Wilson, Goodall en Waagen (1986) interne communicatie als: “an evolutionary, culturally dependent process of sharing information and creating new relationships in environments designed for manageable, cooperative, goal-oriented behavior” (p. 23). Koeleman (2003) definieert interne communicatie als: “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 gegeven wordt aan boodschappen” (p. 3). In dit onderzoek wordt de definitie van interne communicatie van Van der Kaap (2006) aangehouden: “alle communicatie binnen een organisatie die gericht is op het functioneren van die organisatie” (p. 17), aangezien deze definitie allesomvattend, eenduidig en het best toepasbaar is op dit onderzoek. Interne communicatie speelt al sinds het ontstaan van de eerste organisaties een cruciale rol in het succes van een organisatie, want wanneer interne communicatie niet effectief verloopt, zijn werknemers niet gemotiveerd en wordt er inefficiënt gewerkt (Hamilton, 1987). Het besef dat succesvolle, effectieve interne communicatie de belangrijkste factor is voor het succes van een organisatie groeit de laatste jaren steeds meer (Van Ravenstein & Kok, 2014). Onderzoek naar interne communicatie is dus zeer relevant voor organisaties, want op die manier wordt kennis vergaard over de huidige situatie omtrent interne communicatie en weet men waar de punten voor verbetering liggen. De methode om de huidige situatie van interne communicatie in kaart te brengen, is een communicatie-audit (Brooks, Callicot & Siegerdt, 1979). In de volgende paragraaf wordt deze methode toegelicht.

2.2 Communicatie-audits

De communicatie-audit geeft inzicht in de efficiëntie van interne communicatie, geeft de prestaties van de organisatie weer, onthult eventuele (communicatie)problemen binnen een organisatie en onderzoekt de impact van het huidige communicatieklimaat op het functioneren van de organisatie (Hamilton, 1987; Hargie, Tourish & Wilson, 2002; Tourish & Hargie, 2004). Tevens kan een communicatie-audit gebruikt worden om de wensen en behoeften met betrekking tot interne communicatie van de medewerkers te meten (Van Ravenstein & Kok, 2014). In de loop der jaren zijn er verschillende vormen van een communicatie-audit ontwikkeld (Koeleman, 2003), waarvan vier van de meest gebruikte vormen worden toegelicht: de *Organizational Communication Development* (OCD) audit, de *International Communication Association* (ICA) communicatie-audit, de *Communication Satisfaction Questionnaire* (CSQ) en de *Critical Incident Technique* (CIT).

2.2.1 Organizational Communication Development (OCD) audit

De eerste vorm is de *Organizational Communication Development* (OCD) audit. De OCD-audit geeft organisaties inzicht in het huidige communicatieklimaat, eventuele communicatieproblemen binnen de organisatie en een waardering van de communicatie- en werktevredenheid van haar medewerkers (Greenbaum, Clampitt & Willihnganz, 1988). De participatie van de medewerkers is van groot belang tijdens het proces van de OCD-audit. Het meetinstrument van de audit, een enquête, wordt door de medewerkers van de organisatie zelf opgezet en uitgevoerd (Koeleman, 2003). Met de resultaten van de OCD-audit kan een organisatie haarzelf vergelijken met andere soortgelijke organisaties (Greenbaum, Hellweg & Falcione, 1988). Sterke punten van de OCD-audit zijn dat de resultaten snel realiseerbaar zijn en dat de enquête georganiseerd wordt door medewerkers, die zich daardoor meer betrokken zullen voelen bij de organisatie (Greenbaum, Clampitt & Willihnganz, 1988). Daarentegen is de betrokkenheid van medewerkers tevens een zwak punt, er wordt namelijk geen externe blik geworpen op de organisatie, waardoor de objectiviteit van de OCD-audit in twijfel getrokken wordt (Koeleman, 2003).

2.2.2 International Communication Association (ICA) communicatie-audit

De tweede vorm is de *International Communication Association* (ICA) communicatie-audit en is een van de meest bekende communicatie-audits. De ICA-audit is ontwikkeld door meer dan 100 wetenschappers uit zes verschillende landen, die samen de *International Communication Association* vormen (Antonis, 2005; Brooks et al., 1979;

Koeleman, 2003). De ICA-audit is een samenstelling van vijf meetinstrumenten (vragenlijst, interviews, critical incident analyse, communicatie dagboek en netwerk analyse) die worden gebruikt om de visie van werknemers op het proces van interne communicatie te achterhalen (DeWine & James, 1988). Tijdens het onderzoek richt de ICA-audit zich op acht communicatievariabelen, die meten welke formele en informele structuren er zijn, welke communicatie wel of niet succesvol is, wat de hoeveelheid van communicatie is, wat de kwaliteit van communicatie is en het beeld van de huidige communicatiegedragingen en -relaties (Goldhaber & Krivonos, 1977; Van der Kaap, 2006). De ICA-audit meet dus naast de percepties, ook het gedrag en de attitude van de werknemers omtrent het huidige en gewenste verloop van interne communicatie (Ellis, Barker, Potter & Pridgeon, 1993; Koeleman, 2003). Het grote voordeel van de ICA-audit is het gebruik van meerdere meetinstrumenten, waardoor een compleet overzicht wordt gegeven van de communicatiegedragingen binnen de organisatie (Antonis, 2005; DeWine & James, 1988). Dit maakt de methode zeer valide. Tevens vormt de ICA-audit een sterke en uitgebreide standaardisatiemethodiek, waardoor de bevindingen gegeneraliseerd kunnen worden (Antonis, 2005; DeWine & James, 1988). Drie grote nadelen van de ICA-audit zijn dat het een tijdrovend onderzoek is, een gebrek heeft aan gecontroleerd overzicht voor het verkrijgen van data en dat het geen follow-up procedures aanbiedt (DeWine & James, 1988; Van der Kaap, 2006). Daarnaast is het af te raden om de meetinstrumenten van de ICA-audit afzonderlijk van elkaar te gebruiken, omdat dit de kans op een valide onderzoek verkleint (Ellis et al., 1993).

2.2.3 Communication Satisfaction Questionnaire (CSQ)

Uit onderzoek is gebleken dat communicatietevredenheid sterk correleert met de werktevredenheid, de werkprestaties en de organisatiecommitment van werknemers (Abdullah & Hui, 2014; Alsayed, Motaghi & Osman, 2012; Clampitt & Downs, 1993; Engin & Akgoz, 2013; Jones, 2006; Liang & Back, 2011; Varona, 1996; Walther, 1988). Het is dus van belang dat interne communicatie binnen een organisatie goed verloopt, zodat haar werknemers tevreden zijn, wat de organisatie ten goede komt. De *Communication Satisfaction Questionnaire* (CSQ) (Downs & Hazen, 1977) meet de communicatietevredenheid van werknemers. De resultaten van een CSQ geven organisaties inzicht in de interne communicatie en de invloed daarvan op werknemers (Antonis, 2005).

De CSQ is in 1977 ontwikkeld door Downs en Hazen in een poging te ontdekken of er een relatie tussen communicatie- en werktevredenheid bestaat (Downs & Hazen, 1977). Op basis van theorieën over communicatietevredenheid als een multidimensionaal construct (Redding, 1972, zoals geciteerd in Downs & Hazen, 1977), ontwierpen ze een vragenlijst die voorgelegd werd aan 225 werknemers van verschillende organisaties. De vragenlijst bestaat uit acht valide dimensies die van invloed zijn op de communicatietevredenheid van werknemers in een organisatie (Downs & Hazen, 1977). Deze acht dimensies zijn:

1. Communicatieklimaat
2. Integratie in organisatie
3. Persoonlijke feedback
4. Corporate informatie
5. Relatie met supervisor
6. Horizontale-informele communicatie
7. Media kwaliteit
8. Communicatie met ondergeschikten (alleen voor leidinggevende/managers)

Naast de ontwikkeling van deze acht dimensies, hebben Downs en Hazen (1977) ook bewezen dat er een verband bestaat tussen communicatie- en werktevredenheid. De CSQ van Downs en Hazen (1977) ontwikkelde zich tot een succesvol meetinstrument en veel onderzoeken naar communicatie- en werktevredenheid in organisaties maakten er gebruik van (Abdullah & Hui, 2014; Alsayed et al., 2012; Clampitt & Downs, 1993; Engin & Akgoz, 2013; Jones, 2006; Liang & Back, 2011; Varona, 1996; Walther, 1988).

2.2.4 Critical Incident Technique (CIT)

De vierde vorm is de *Critical Incident Technique* (CIT), een methode om menselijk gedrag te analyseren en observeren. De CIT is voor het eerst geïntroduceerd door Flanagan (1954) en wordt sindsdien als methode vaak gebruikt in verschillende wetenschappelijke onderzoeken (Gremier, 2004; Hughes, 2007). De CIT wordt door Chell (2004) omschreven als: “a qualitative interview procedure, which facilitates the investigation of significant occurrences (events, incidents, processes or issues), identified by the respondent, the way they are managed, and the outcomes in terms of perceived effects. The objective is to gain an understanding of the incident from the perspective of the individual, taking into account cognitive, affective and behavioural elements” (p. 48). Met andere woorden, de CIT verzamelt zoveel mogelijk kritische

incidenten van de respondent om de menselijke gedragingen beter te kunnen begrijpen. Kritische incidenten worden in dit onderzoek omschreven als acties die een belangrijke positieve of negatieve invloed hebben op een gebeurtenis of activiteit (Davis, 2006; Gremler, 2004). Het verzamelen van de kritische incidenten gebeurt aan de hand van een open interview, waarbij de respondent wordt gevraagd om zoveel mogelijk gebeurtenissen te omschrijven waarbij hij positieve of negatieve gevoelens had (Chell, 2004; Gremler, 2004; Zwijze-Koning & De Jong, 2007). Het is tijdens het interview van belang dat de onderzoeker geen dominante rol aanneemt. Zodra de respondent zich geen nieuwe gebeurtenissen meer weet te herinneren, is het interview afgelopen (Chell, 2004). Om te bepalen of een kritisch incident bruikbaar is, moet de onderzoeker informatie hebben over de aanleiding van het incident, de acties van de respondent tijdens het incident en de consequenties van het incident (Mallak, Lyth, Olson, Ulshafer & Sardone, 2003). De voordelen van de CIT zijn dat het toepasbaar is in elke context en dat de data bestaat uit directe observaties van gebeurtenissen van de respondent, waardoor de data veelzijdig is en daarnaast geeft het de onderzoeker de mogelijkheid om kritische incidenten in een context te plaatsen (Chell, 2004; Gremler, 2004; Mallak et al., 2003; Zwijze-Koning & De Jong, 2007). Daarentegen is een van de nadelen dat de verhalen van de respondenten niet gecheckt kunnen worden op waarheid en volledigheid (Gremler, 2004; Sharoff, 2008).

De laatste twee vormen van een communicatie-audit worden in dit onderzoek behandeld; de validiteit van de CSQ wordt getoetst aan de hand van de CIT. Er zijn al eerder onderzoeken gedaan naar de validiteit van de CSQ (Crino & White, 1981; DeConick, Johnson, Busbin & Lockwood, 2008; Gray & Laidlaw, 2004; Pincus, 1986; Zwijze-Koning & De Jong, 2007). In de volgende paragraaf worden deze onderzoeken verder toegelicht.

2.3 Validiteit Communication Satisfaction Questionnaire (CSQ)

Door de jaren heen is er een aantal onderzoeken gedaan naar de validiteit van de CSQ (Crino & White, 1981; DeConick, Johnson, Busbin & Lockwood, 2008; Gray & Laidlaw, 2004; Pincus, 1986; Zwijze-Koning & De Jong, 2007). Zo voegde Pincus (1986) een extra dimensie toe aan de CSQ en stellen Gray en Laidlaw (2004) en Zwijze-Koning en De Jong (2007) twijfels aan de content validiteit (geven de dimensies van de CSQ een

representatief beeld van de werkelijkheid) van de CSQ. DeConinck et al. (2008) bewezen dat een CSQ met vijf dimensies meer valide is dan een CSQ met zeven van de originele dimensies van Downs en Hazen (1977). In hun onderzoek hebben zij de achtste dimensie niet meegenomen. Tabel 1 geeft een overzicht weer van de ontwikkeling van de samenstelling van de CSQ per onderzoek. De belangrijkste bevindingen uit bovenstaande onderzoeken worden hieronder besproken.

2.3.1 Crino en White (1981)

Crino en White (1981) zijn de eerste wetenschappers die onderzoek hebben gedaan naar de validiteit van de CSQ na de publicatie van Downs en Hazen (1977). Ze onderzochten of er sterke correlaties zijn tussen de dimensies in de originele CSQ van Downs en Hazen (1977). Ze verspreidden de CSQ over eerstegraads leidinggevenden in de textielindustrie. In totaal namen 137 respondenten deel aan het onderzoek. De resultaten van het onderzoek ondersteunen de originele acht dimensies, zoals ontwikkeld door Downs & Hazen (Crino & White, 1981). Echter, de kanttekening die bij dit onderzoek geplaatst kan worden, is het feit dat alle respondenten een leidinggevende functie hebben in dezelfde sector. Dit kan van invloed zijn op de resultaten, omdat leidinggevenden communicatie hoogstwaarschijnlijk anders ervaren dan werknemers zonder leidinggevende taken. Tevens is er niet gereflecteerd op de communicatie met deze leidinggevenden vanuit de werknemers zonder leidinggevende taken.

2.3.2 Pincus (1986)

Pincus (1986) deed onderzoek naar de relatie tussen communicatietevredenheid en werktevredenheid en werkprestaties onder 327 verpleegsters en hun leidinggevenden. Hij ontwikkelde een negende dimensie, '*communicatie door directie*', op basis van eerdere onderzoeken (Foehrenbach & Rosenberg, 1982; Ruch & Goodman, 1983, zoals geciteerd in Pincus, 1986) waarin gesuggereerd wordt dat de communicatiepraktijken van directie van invloed zijn op de werktevredenheid van de werknemer. Uit het onderzoek van Pincus (1986) blijkt deze suggestie te kloppen en is zijn ontwikkelde negende dimensie een waardevolle toevoeging aan de al bestaande CSQ van Downs en Hazen (1977).

Tabel 1: Ontwikkeling samenstelling dimensies CSQ

Onderzoek	Samenstelling dimensies CSQ
Downs & Hazen (1977) <i>(originele samenstelling)</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Integratie binnen de organisatie 2. Persoonlijke feedback 3. Corporate informatie 4. Relatie met supervisor 5. Horizontale-informele communicatie 6. Communicatieklimaat 7. Mediakwaliteit 8. Communicatie met ondergeschikten
Pincus (1986)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Integratie binnen de organisatie 2. Persoonlijke feedback 3. Corporate informatie 4. Relatie met supervisor 5. Horizontale-informele communicatie 6. Communicatieklimaat 7. Mediakwaliteit 8. Communicatie met ondergeschikten 9. Communicatie door directie
Zwijze-Koning & De Jong (2007)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Integratie binnen de organisatie 2. Persoonlijke feedback 3. Corporate informatie 4. Relatie met supervisor 5. Horizontale-informele communicatie 6. Communicatieklimaat 7. Mediakwaliteit 8. Communicatie met ondergeschikten 9. Communicatie met directie 10. Communicatie tussen afdelingen 11. Besluitvorming* 12. Communicatiestroming* 13. Verantwoordelijkheden* 14. Regels en overeenkomsten*
DeConinck et al. (2008)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Integratie in organisatie 2. Communicatie met afdelingshoofden 3. Persoonlijke feedback 4. Corporate informatie 5. Communicatieklimaat

* = Deze dimensies zijn door Zwijze-Koning en De Jong (2007) niet meegenomen in de CSQ tijdens de dataverzameling, maar stellen ze in de conclusie voor om toe te voegen aan de CSQ.

2.3.3 Gray en Laidlaw (2004)

Gray en Laidlaw (2004) onderzochten de validiteit en betrouwbaarheid van de originele CSQ van Downs en Hazen (1977). De CSQ werd verspreid onder werknemers en leidinggevendenden van een winkel. Wegens een te kort aan respondenten met een leidinggevende functie, is de dimensie '*communicatie met ondergeschikten*' uiteindelijk niet meegenomen in het onderzoek (Gray & Laidlaw, 2004). Het onderzoek laat zien dat een CSQ met zeven van de originele dimensies content valide is (Gray & Laidlaw, 2004). Daarentegen is er wel een hoge correlatie gevonden tussen de dimensies '*communicatieklimaat*', '*persoonlijke feedback*' en '*mediakwaliteit*'. Dit betekent dat de dimensies voor een deel hetzelfde kunnen meten en in dat geval dus geen aparte constructen zijn (Gray & Laidlaw, 2004). De construct validiteit (zijn de resultaten daadwerkelijk een indicator voor communicatietevredenheid) van de CSQ kan aan de hand van deze resultaten in twijfel worden getrokken. Echter, het onderzoek was een momentopname, waardoor er over eventuele veranderingen in perceptie en gedrag van de medewerkers ten opzichte van communicatie niets kan worden gezegd (Gray & Laidlaw, 2004). Daarnaast is in het onderzoek de dimensie, '*communicatie met ondergeschikten*', niet meegenomen. Er kunnen dus geen uitspraken worden gedaan over de content validiteit van de originele CSQ met acht dimensies.

2.3.4 Zwijze-Koning en De Jong (2007)

Zwijze-Koning en De Jong (2007) maakten gebruik van de CIT om te onderzoeken of de CSQ convergent valide (meten de CIT en de CSQ dezelfde dimensies van communicatie als meest tevreden of ontevreden), content valide (worden alle gevonden kritische incidenten gedekt door de dimensies binnen de CSQ) en criteria-gerelateerd valide (verklaren zowel de CSQ als de CIT de algemene tevredenheid van communicatie) is. Beide methodes meten de communicatietevredenheid van werknemers binnen de organisatie, maar waar de CSQ een beeld geeft van de algemene houding van de werknemers tegenover interne communicatie, focust de CIT meer op afzonderlijke communicatieve gedragingen (Zwijze-Koning & De Jong, 2007). Naast de originele acht dimensies van Downs en Hazen (1977), voegden Zwijze-Koning en De Jong (2007) twee extra dimensies aan de CSQ toe gebaseerd op de onderzoeken van Pincus (1986) en Downs en Adrians (2004, zoals geciteerd in Zwijze-Koning & De Jong, 2007): '*communicatie met directie*' en '*communicatie tussen afdelingen*'. De aanpaste CSQ, zie

tabel 1, werd door 165 medewerkers van recent gefuseerde middelbare scholen ingevuld na afloop van het CIT-interview.

De resultaten uit de CIT en de CSQ zijn met elkaar vergeleken, waarna Zwijze-Koning en De Jong (2007) concludeerden dat de CSQ convergent en criteria-gerelateerd valide is. Daarentegen wijst hun onderzoek uit dat de CSQ niet content valide is, omdat niet alle gevonden kritische incidenten worden gedekt door de tien dimensies van de CSQ (Zwijze-Koning & De Jong, 2007). De incidenten zijn door Zwijze-Koning en De Jong (2007) in eerste instantie gecategoriseerd volgens de tien dimensies van de CSQ, maar niet alle incidenten pasten binnen deze categorieën. De incidenten die buiten de tien dimensies van de CSQ vielen, zijn onderverdeeld in vier nieuwe categorieën, namelijk *'besluitvorming'*, *'communicatiestromingen'*, *'verantwoordelijkheid'* en *'regels en overeenkomsten'* en hebben ook invloed op de communicatietevredenheid van de werknemers (Zwijze-Koning & De Jong, 2007).

Daarnaast geven de resultaten aan dat er factoren zijn die kunnen leiden tot misinterpretatie van de vragen, waardoor de onderzoeker wellicht verkeerde conclusies kan trekken op basis van de resultaten van de CSQ. De factoren onder de dimensie *'communicatie door directie'* hebben deels betrekking op de manier waarop de directie beslissingen maakt. Om te voorkomen dat de vragen onder deze dimensie verkeerd geïnterpreteerd worden door de respondenten, stellen Zwijze-Koning en De Jong (2007) voor om factoren over *'besluitvorming'* op te nemen in de CSQ. Deze betreffen de manier waarop beslissingen worden genomen, de mate waarin de directie open staat voor feedback over genomen beslissingen en of genomen beslissingen daadwerkelijk uitgevoerd kunnen worden (Zwijze-Koning & De Jong, 2007). Daarnaast zouden dimensies met betrekking tot top-down en bottom-up communicatie sterk beïnvloed worden door de communicatiestromingen binnen de organisatie. Een dimensie met betrekking tot *'communicatiestroming'* moet misinterpretatie van de respondenten in de andere dimensies kunnen voorkomen. De dimensie *'communicatiestroming'* bevat factoren met betrekking tot de mate waarin communicatie met het management adequaat is, of het management tijdig respons geeft en of de communicatie langs te veel organisatieniveaus gaat (Zwijze-Koning & De Jong, 2007). Vervolgens concluderen Zwijze-Koning en De Jong (2007) dat de verdeling van verantwoordelijkheden in de organisatie invloed heeft op het beantwoorden van de factoren in de dimensies

'horizontale communicatie', 'communicatieklimaat' en 'persoonlijke feedback'. Om deze redenen stellen Zwijze-Koning en De Jong (2007) voor om *'verantwoordelijkheden'* als dimensie toe te voegen. Daarin ligt de focus op de mate waarin duidelijk is wie waar verantwoordelijk voor is en of de verantwoordelijkheden binnen de organisatie gelijkmatig zijn verdeeld. Tot slot zouden de regels en overeenkomsten binnen de organisatie betrekking hebben op de manier waarop met supervisors wordt gecommuniceerd. Om te voorkomen dat de items binnen de factor *'communicatie met supervisors'* verkeerd geïnterpreteerd worden, stellen Zwijze-Koning en De Jong (2007) voor om factoren met betrekking tot *'regels en overeenkomsten'* aan de CSQ toe te voegen. Deze factoren betreffen de mate waarin regels worden nageleefd, gelijk zijn voor alle medewerkers en flexibel zijn in speciale omstandigheden (Zwijze-Koning & De Jong, 2007). Tabel 2 geeft een overzicht van de vormen van validiteit en of deze als valide worden gezien. Daarbij geeft de tabel een overzicht van de dimensies die aan iedere vorm van validiteit gekoppeld zijn volgens Zwijze-Koning en De Jong (2007).

Tabel 2: Validiteit en dimensies in CSQ volgens Zwijze-Koning en De Jong (2007, p. 268-280)

Validiteit	Valide?	Extra dimensies nodig?	Totaal aantal dimensies CSQ
Convergent	Wel	Nee	10
Content	Niet	Ja, Besluitvorming Communicatiestroming Verantwoordelijkheden Regels en overeenkomsten	14
Criteria-gerelateerd	Wel	Nee	10

Om te kunnen bewijzen dat de vier nieuwe dimensies gerelateerd zijn aan de dimensies van de CSQ, hebben Zwijze-Koning en De Jong (2007) een factoranalyse gedaan. Hieruit blijkt dat de eerste nieuwe dimensie *'besluitvorming'* onder dezelfde factor valt als *'communicatie met directie'*. De tweede nieuwe dimensie *'communicatiestroming'* valt onder dezelfde factor als *'communicatie tussen afdelingen'*, de derde nieuwe dimensie *'verantwoordelijkheden'* valt onder dezelfde factor als *'horizontale en informele communicatie'* en *'persoonlijke feedback'* en de vierde nieuwe dimensie *'regels en overeenkomsten'* valt onder dezelfde factor als *'relatie met supervisors'*.

Vervolgens stellen Zwijze-Koning en De Jong (2007) voor om deze vier nieuwe dimensies in de CSQ op te nemen om de content validiteit van de CSQ te vergroten (zie

tabel 1) Daarnaast raden Zwijze-Koning en De Jong (2007) aan om de CSQ in combinatie met een kwalitatief meetinstrument te gebruiken, zodat een completer beeld ontstaat van de communicatietevredenheid van werknemers binnen een organisatie. Wanneer de CSQ toch als individueel meetinstrument gebruikt wordt, stellen Zwijze-Koning en De Jong (2007) voor om de bovengenoemde vier extra categorieën als nieuwe dimensies toe te voegen aan de CSQ om misinterpretatie te voorkomen en de content validiteit te verhogen.

2.3.5 DeConinck, Johnson, Busbin en Lockwood (2008)

Het meest recente onderzoek naar de validiteit van de originele CSQ van Downs en Hazen (1977) is gedaan door DeConinck, Johnson, Busbin en Lockwood (2008). Zij onderzochten op welke manier de construct validiteit (zijn de relaties tussen de dimensies en de factoren binnen de dimensies logisch) van de CSQ verhoogd kan worden. Ze verstuurden de originele CSQ naar 800 werknemers uit de detailhandel, waarvan 213 werknemers participeerden. In het onderzoek namen geen respondenten deel die een leidinggevende functie hebben, waardoor de achtste dimensie *'communicatie met ondergeschikten'* niet is meegenomen in de analyse (DeConinck et al., 2008). Op de overige zeven dimensies pasten DeConinck et al. (2008) een factoranalyse toe om te bepalen of er sterke correlaties zijn tussen de dimensies van de CSQ en de factoren binnen de dimensies. De resultaten geven aan dat er een sterke correlatie is tussen de factoren binnen de dimensies *'integratie in de organisatie'*, *'communicatie met supervisors'*, *'persoonlijke feedback'*, *'mediakwaliteit'* en *'communicatieklimaat'*. Na verwijdering van één factor per dimensie, vonden DeConinck et al. (2008) een hoge correlatie tussen de dimensies *mediakwaliteit*, *'communicatieklimaat'* en *'horizontale-informele communicatie'*. Deze drie dimensies zijn samengevoegd, waarbij nog twee factoren binnen de dimensie *'communicatieklimaat'* zijn verwijderd vanwege een sterke correlatie met de andere factoren (DeConinck et al., 2008). Na de analyse was het uiteindelijke resultaat een CSQ met vijf dimensies. Deze samenstelling van de CSQ blijkt meer valide te zijn dan de samenstelling van de CSQ met zeven dimensies van Downs en Hazen (1977). Echter, of de samenstelling met vijf dimensies ook meer valide is dan de originele samenstelling met acht dimensies, is niet bewezen (DeConinck et al., 2008).

2.4 Overzicht ontwikkeling CSQ in dit onderzoek

In bovenstaande onderzoek is een aantal belangrijke bevindingen gedaan omtrent de validiteit van de CSQ. Crino en White (1986) bevestigen de validiteit van de originele acht dimensies van Downs en Hazen (1977). Pincus (1986) vond daarentegen een beperking in de content validiteit van de CSQ, waardoor hij een negende dimensie toevoegde. Daarnaast bleek uit het onderzoek van Gray en Laidlaw (2004) dat twijfels getrokken kunnen worden bij de construct validiteit. DeConinck et al. (2008) bewezen vervolgens dat een CSQ met vijf dimensies de construct validiteit verhoogd. De belangrijkste bevinding uit bovenstaande onderzoeken is dat rondom de content validiteit van de CSQ twijfels blijven bestaan (Gray & Laidlaw, 2004; Zwijze-Koning & De Jong, 2007). Om de content validiteit van de CSQ te verhogen, stellen Zwijze-Koning en De Jong (2007) voor om vier extra dimensies toe te voegen aan de CSQ. De samenstelling van de CSQ met deze extra dimensies is daarentegen nog niet getoetst op de content validiteit. In tabel 3 wordt een overzicht gegeven van de ontwikkeling van de validiteit van de CSQ op basis van bovenstaande onderzoeken.

De relevantie van bovenstaande theorieën voor dit onderzoek worden in het volgende hoofdstuk besproken. Daarnaast worden de hoofd- en deelvragen van dit onderzoek toegelicht.

Tabel 3: Ontwikkeling validiteit van de CSQ

Auteurs	Twijfels CSQ	Focus validiteit	Resultaat
Downs & Hazen (1977)	Originele CSQ	n.v.t.	8 dimensies
Zwijze-Koning & De Jong (2007)	Geeft de CSQ een compleet overzicht van de algemene communicatietevredenheid binnen een organisatie?	Content, convergent en criteria-gerelateerd	Van 10 dimensies naar 14 dimensies
DeConinck et al. (2008)	Kunnen er factoren uit de CSQ verwijderd worden om de validiteit ervan te verhogen?	Construct	5 dimensies (excl. communicatie met onderschikten)

3. Probleemstelling

In dit hoofdstuk worden aan de hand van bovenstaande literatuur de onderzoeksvraag en de bijbehorende deelvragen geformuleerd.

Zoals besproken in het theoretisch kader is onderzoek naar communicatietevredenheid zeer relevant voor organisaties, omdat op die manier inzicht wordt verkregen in de huidige situatie van de interne communicatie (Antonis, 2005; Downs & Hazen, 1977). De CSQ is een methode om de communicatietevredenheid binnen een organisatie te meten (Downs & Hazen, 1977).

Ondanks de verschillende samenstellingen van de CSQ blijven er twijfels bestaan omtrent de content validiteit ervan (Gray & Laidlaw, 2004; Zwijze-Koning en De Jong, 2007). Zwijze-Koning en De Jong (2007) concluderen daarom dat de CSQ altijd in combinatie met een kwalitatief meetinstrument gebruikt moet worden om een hoge validiteit te garanderen. Wanneer de CSQ als individueel meetinstrument gebruikt wordt, is het verstandig om de vier nieuwe dimensies toe te voegen aan de CSQ, zodat de content validiteit wordt verhoogd (Zwijze-Koning en De Jong, 2007). Echter, deze samenstelling van de CSQ is nog niet eerder getoetst op content validiteit.

In dit onderzoek wordt gekeken naar de content validiteit van de samenstelling met de vier extra dimensies die Zwijze-Koning en De Jong (2007) voorstellen. Daarnaast wordt de convergente validiteit van deze samenstelling ook getoetst in dit onderzoek, omdat de kleine omvang van dit onderzoek dat toelaat. Echter, gezien het korte tijdsbestek kan de criteria-gerelateerde validiteit van deze samenstelling niet worden getoetst in dit onderzoek. Er wordt dus gemeten in hoeverre de CSQ, met de aanbevolen aanpassingen uit het onderzoek van Zwijze-Koning en De Jong (2007), de kritische incidenten gevonden in de CIT dekt en of beide methodes dezelfde communicatiefactoren als meest tevreden ervaren. Met behulp van deze gegevens wordt gekeken of de CSQ ook als individueel meetinstrument kan worden gebruikt in plaats van in combinatie met een kwalitatief meetinstrument, zoals Zwijze-Koning en De Jong (2007) concluderen. De vraag die in dit onderzoek centraal staat is: *'In hoeverre is de Communication Satisfaction Questionnaire (Downs & Hazen, 1977) wel als individueel meetinstrument te gebruiken wanneer de vier extra dimensies die Zwijze-Koning en De Jong (2007) voorstellen, worden*

toegevoegd? Om deze vraag te kunnen beantwoorden, zijn de volgende deelvragen opgesteld:

- In hoeverre worden de vier nieuwe dimensies als aparte constructen beschouwd binnen de CSQ?
- In hoeverre is er een verschil in de resultaten van de CIT en de CSQ, waarbij een communicatiefactor in de CSQ wel als tevreden wordt beschouwd, maar in de CIT niet?
- In hoeverre dekken de dimensies in de CSQ alle kritische incidenten die in de CIT naar voren komen?

De methoden waarmee antwoord wordt geprobeerd te vinden op deze vragen, wordt in het volgende hoofdstuk toegelicht.

4. Methode

In dit onderzoek wordt de validiteit van een kwantitatieve methode getoetst aan de hand van een kwalitatieve methode. In de eerste paragraaf wordt een omschrijving gegeven van de organisatie waar het onderzoek heeft plaatsgevonden. Vervolgens worden de algemene gegevens van de respondenten beschreven en onderbouwd hoe de instrumentatie tot stand is gekomen. Tot slot wordt beargumenteerd hoe het onderzoek plaats wordt uitgevoerd en op welke manier de resultaten worden geanalyseerd.

4.1 Organisatie

Dit onderzoek wordt afgenomen bij een Nederlandse non-profit organisatie die, naast Nederland, ook actief is in elf andere landen over de wereld. De organisatie is anderhalf jaar geleden een fusie ondergaan, waardoor ze te maken heeft gehad met enkele interne en externe veranderingen. Het hoofdkantoor is gevestigd in Den Haag waar 250 mensen werkzaam zijn. Vanuit het netwerk van de onderzoeker is er een ingang bij de organisatie. Dit is dan ook de reden waarom het onderzoek bij deze organisatie plaatsvindt. De organisatie telt in totaal elf afdelingen. In overleg met de organisatie is besloten om het onderzoek bij twee afdelingen uit te voeren in plaats van de gehele organisatie vanwege het korte tijdsbestek (tien weken) van dit onderzoek. Beide afdelingen hebben een ondersteunende rol binnen de organisatie. Tot slot blijft de identiteit van de organisatie en haar werknemers wegens privacy redenen anoniem.

4.2 Respondenten

Op de twee afdelingen waar dit onderzoek plaatsvindt zijn 78 mensen werkzaam, waarvan twee medewerkers afdelingshoofd zijn. Het is onduidelijk hoeveel medewerkers op de afdelingen nog meer een leidinggevende functie hebben.

4.2.1 Respondenten CSQ

De CSQ wordt naar alle 78 werknemers verstuurd, waarbij sprake is van zelfselectie. Dit betekent dat de respondenten zelf de keuze maken om de CSQ wel of niet in te vullen. In totaal hebben 31 respondenten de CSQ ingevuld, waarvan 17 respondenten de CSQ volledig hebben ingevuld en de overige 14 respondenten de CSQ halverwege hebben afgebroken. In dit onderzoek worden alleen de volledig ingevulde vragenlijsten meegenomen om de betrouwbaarheid van dit onderzoek zo hoog mogelijk te houden.

Van de 17 respondenten die de CSQ volledig hebben ingevuld, zijn er vier met een leidinggevende functie en 13 zonder leidinggevende functie. De gemiddelde leeftijd van de respondenten is tussen de 40 en 49 jaar. Van de respondenten is 41,2% man en 47,1% vrouw. Gemiddeld werken de respondenten 5 tot 8 jaar voor de organisatie en ze zijn gemiddeld 1 tot 4 jaar werkzaam in hun huidige functie.

4.2.2 Respondenten CIT

In totaal hebben zeven medewerkers positief gereageerd op de uitnodiging om deel te nemen aan het interview en zijn er uiteindelijk zes respondenten op komen dagen bij het interview. Van de respondenten heeft één persoon bezwaar gemaakt tegen de geluidsopnames van het interview. Bij deze respondent zijn er tijdens het interview aantekeningen gemaakt door de auteur. Tijdens de interviews met de andere respondenten zijn er wel geluidsopnames gemaakt en heeft de auteur geen aantekeningen gemaakt. Geen van de respondenten heeft een leidinggevende functie. Het gemiddelde aantal jaren dat respondenten werkzaam zijn in de organisatie is acht jaar. Tabel 4 geeft een overzicht van de algemene gegevens van de respondenten.

Tabel 4: Algemene gegevens respondenten CIT

Respondent	Afdeling	Aantal jaar werkzaam huidige functie	Aantal jaar werkzaam
1	Afdeling 1	8 jaar	8 jaar
2	Afdeling 2	5 jaar	10 jaar
3	Afdeling 1	4 jaar	4 jaar
4	Afdeling 2	5 jaar	13 jaar
5	Afdeling 1	1,5 jaar	1,5 jaar
6	Afdeling 1	9 jaar	26 jaar

4.3 Instrumentatie

4.3.1 Communication Satisfaction Questionnaire

Dit onderzoek is een vervolgonderzoek op het onderzoek van Zwijze-Koning en De Jong (2007), waarin de content validiteit van de CSQ inclusief de vier extra dimensies wordt getoetst aan de hand van de CIT. Echter, de CSQ die in dit onderzoek wordt gebruikt komt niet volledig overeen met de CSQ zoals die gebruikt is door Zwijze-Koning en De Jong (2007). DeConinck et al. (2008) hebben aangetoond dat een CSQ met vijf dimensies meer valide is dan een CSQ met zeven van de originele dimensies van Downs en Hazen

(1977) (de dimensie 'communicatie met ondergeschikten' is in hun onderzoek niet meegenomen). Om die reden zijn de dimensies, 'horizontale communicatie', 'communicatie klimaat' en 'mediakwaliteit' ook in dit onderzoek samengevoegd tot één dimensie 'communicatieklimaat'. De dimensie 'communicatie met ondergeschikten' wordt in dit onderzoek als zesde dimensie toegevoegd aan de CSQ, omdat leidinggevende wel als mogelijke respondenten worden beschouwd. De dimensies 7 tot en met 12 zijn gebaseerd op het onderzoek van Zwijze-Koning en De Jong (2007), om de kans op een content valide CSQ te vergroten. De samenstelling van de CSQ in dit onderzoek bestaat uit twaalf dimensies en is nog niet eerder getoetst op content validiteit. Tabel 5 laat een overzicht zien van het aantal dimensies in de CSQ van dit onderzoek, hoeveel items er onder elke dimensie staan en op welk onderzoek de dimensies zijn gebaseerd. In bijlage 1 staat de complete samenstelling van de CSQ van dit onderzoek, inclusief de items per dimensie.

4.3.2 Critical Incident Technique

Naast het gebruik van de CSQ, is in dit onderzoek ook de kwalitatieve methode *Critical Incident Technique* (CIT) gebruikt. De CIT is een vorm van interviewen, waarbij de vragen zeer open worden gesteld (Flanagan, 1954). Het doel van de CIT is om zoveel mogelijk kritische incidenten te verzamelen waarbij communicatie binnen de organisatie als positief of negatief werd ervaren door de geïnterviewde. Dit is gedaan aan de hand van de volgende hoofdvraag: 'Zou u een gebeurtenis of moment kunnen omschrijven waarbij u communicatie als positief of negatief hebt ervaren?' Voorafgaand aan deze hoofdvraag wordt een aantal algemene vragen gesteld over de functie en werkzaamheden om de geïnterviewde op haar gemak te stellen. Daarnaast is een aantal extra vragen voorbereid om de beschrijving van het kritische incident door de geïnterviewde te kunnen specificeren, waardoor de context van het kritische incident zo goed mogelijk beeld wordt gebracht. In tabel 6 staat een overzicht van de hoofdvraag, algemene vragen en de eventuele extra vragen. Om zeker te zijn van een volledige uitwerking van het hele interview wordt gebruik gemaakt van geluidsopname apparatuur. Mocht de respondent geen toestemming geven voor een geluidsopname, dan schrijft de auteur gedurende het interview aantekeningen op. Voor de afname van het interview zijn er twee pre-testen gedaan om de vragen eventueel te optimaliseren, om de onderzoeker kennis te laten maken met de structuur van het interview en om te voorkomen dat de onderzoeker in het definitieve interview een dominante rol

aanneemt. Op basis van de pretest is de verwachte duur van het interview gesteld op 30 tot 45 minuten per persoon.

Tabel 5: Overzicht aantal dimensies en vragen per dimensie CSQ

Dimensie	Aantal items	Onderzoek
1 Integratie in organisatie	4	DeConinck et al. (2008)
2 Communicatie met afdelingshoofden	4	DeConinck et al. (2008)
3 Persoonlijke feedback	4	DeConinck et al. (2008)
4 Corporate informatie	5	DeConinck et al. (2008)
5 Communicatieklimaat	11	DeConinck et al. (2008)
6 Communicatie met ondergeschikten	5	Downs & Hazen (1977)
7 Besluitvorming	3	Zwijze-Koning & De Jong (2007)
8 Communicatie door directie	5	Zwijze-Koning & De Jong (2007)
9 Communicatie tussen afdelingen	5	Zwijze-Koning & De Jong (2007)
10 Communicatiestroming	3	Zwijze-Koning & De Jong (2007)
11 Verantwoordelijkheden	3	Zwijze-Koning & De Jong (2007)
12 Regels en overeenkomsten	3	Zwijze-Koning & De Jong (2007)

Tabel 6: Overzicht vragen CIT-interview

Hoofdvraag	Zou u een gebeurtenis of moment kunnen omschrijven waarbij u communicatie als positief of negatief hebt ervaren?
Algemene vragen	Wat is uw functie binnen de organisatie? Hoe lang bent u al werkzaam in deze functie? Kunt u een omschrijving geven van uw dagelijkse werkzaamheden? Waar was u werkzaam voor de fusie van de organisatie? Hoe lang bent u al werkzaam voor de organisatie?
Extra vragen	Wie waren er bij de situatie betrokken? Wat gebeurde er voorafgaand aan de situatie? Wat waren de gedragingen van de betrokkenen tijdens de situatie? Wat waren de consequenties van de situatie? Is deze manier van communicatie gebruikelijk binnen de organisatie? Wat zou u de volgende keer anders doen?

4.4 Operationalisatie

In tegenstelling tot Zwijze-Koning en De Jong (2007), die eerst respondenten interviewden en meteen daarna de CSQ afnamen, worden in dit onderzoek de CSQ en de CIT apart van elkaar afgenomen. De reden hiervoor is dat het aantal respondenten voor de CSQ niet afhankelijk zal zijn van het aantal respondenten dat bereid is een interview te geven. De duur van het interview is ongeveer 45 tot 60 minuten, waardoor de verwachting is dat weinig medewerkers hier tijd voor willen of kunnen maken binnen de periode waarin het onderzoek plaatsvindt. Hierdoor is de kans groot dat het aantal respondenten voor de CSQ te weinig is om betrouwbare resultaten te krijgen. Door de CSQ en de CIT apart van elkaar af te nemen kunnen medewerkers zelf een moment uitkiezen om de CSQ in te vullen. Daarentegen wordt het met deze methode niet duidelijk wie van de geïnterviewde respondenten ook de CSQ invullen.

De CSQ is digitaal verspreid over twee afdelingen van de non-profit organisatie. Hiervoor is gebruik gemaakt van de website *ThesisTools.com*, omdat er via deze website gemakkelijk en snel een enquête gemaakt kan worden en deze kosteloos kan worden verspreid. Via de secretaresse van de afdelingen is een mail verstuurd naar alle medewerkers met een link naar de digitale CSQ. De CSQ is twee weken online beschikbaar om de respondenten genoeg tijd te geven om deze in te vullen. Het aantal respondenten wordt door *ThesisTools.com* bijgehouden. In totaal beantwoorden de respondenten acht algemene vragen betreffende leeftijd, geslacht, aantal jaren werkzaam in de organisatie, functie en werktevredenheid, 54 vragen over communicatievredenheid aan de hand van een 7-punts Likert schaal (1 = zeer ontevreden, 7 = zeer tevreden en 4 = neutraal) en 2 open vragen, waarvan de laatste vraag toegevoegd is door de organisatie. Deze laatste vraag wordt daarom niet meegenomen in de resultaten van dit onderzoek. De identiteit van de respondent blijft in dit onderzoek volledig anoniem.

Voor de CIT zijn alle medewerkers van de twee afdelingen gevraagd om mee te werken aan dit onderzoek door middel van een interview. De secretaresse van de afdelingen verstuurt de uitnodigingen en als een medewerker zich aangesproken voelt, kan hij/zij deze uitnodiging accepteren. Tijdens de CIT wordt de geïnterviewde eerst op de hoogte gesteld van de duur van het interview, de anonimiteit ervan en het doel van het interview. Daarna wordt gevraagd of de geïnterviewde er bezwaar tegen heeft dat het

interview wordt opgenomen. Vervolgens worden een paar algemene vragen gesteld over de functie en werkzaamheden om de geïnterviewde op haar gemak te stellen. Daaropvolgend wordt de geïnterviewde gevraagd om zoveel mogelijk gebeurtenissen te beschrijven waarin ze communicatie als positief of negatief heeft ervaren. Hiervoor wordt de volgende vraag gesteld: *'Zou u een gebeurtenis of moment kunnen omschrijven waarbij u communicatie als positief of negatief hebt ervaren?'*. Nadat de geïnterviewde een beschrijving heeft gegeven, worden er een aantal vragen gesteld om deze beschrijving specifieker te maken. Bijvoorbeeld, *'Wie waren er bij betrokken?'*, *'Wat waren de directe gevolgen van deze gebeurtenis?'* en *'In hoeverre is dit een gebruikelijke manier van communicatie binnen de organisatie?'*. Tot slot wordt opnieuw de vraag gesteld of de geïnterviewde een gebeurtenis kan omschrijven waarin zij communicatie als positief of negatief heeft ervaren. Dit proces herhaalt zich tot dat de geïnterviewde zich geen gebeurtenissen meer kan herinneren. De geïnterviewde wordt hartelijk bedankt en gevraagd of ze de CSQ wil invullen.

In eerste instantie worden de CSQ en de CIT in dezelfde periode afgenomen. Echter, de ontwikkeling van de CSQ voor dit onderzoek duurt langer dan verwacht, waardoor de CSQ pas na de afname van de CIT wordt verstuurd. In de periode dat de CSQ uitstaat zijn geen nieuwe interviews gepland, omdat er geen andere medewerkers zijn die mee willen werken aan de CIT.

4.5 Analyse

Voor de analyse van de resultaten van de CSQ wordt het programma Statistical Package for Social Sciences (SPSS) gebruikt. Hiermee worden van de algemene gegevens van de respondenten de gemiddeldes berekend. De Cronbach's alfa wordt toegepast om te bepalen of de relatie tussen de items binnen de dimensies correleren en betrouwbaar zijn. Bij een alfa van 0,7 kan worden gesproken van een betrouwbare relatie tussen de items. Echter, bevat een dimensie slechts drie tot vier items, dan is de alfa betrouwbaar bij een minimum van 0,6 (Dörnyei, 2007). Vervolgens wordt per dimensie de gemiddelde tevredenheid van de respondenten berekend, waardoor kan worden bepaald welke dimensies als meest tevreden en meest ontevreden worden ervaren. Tot slot wordt met een Pearson correlatieanalyse berekend in hoeverre de vier nieuwe

dimensies van de CSQ correleren met de overige dimensies. Dimensies die niet significant correleren worden als aparte constructen van elkaar beschouwd.

De interviews van de CIT zijn getranscribeerd en alle kritische incidenten uit de interviews zijn door de auteur gemarkeerd. Samen met een onafhankelijk persoon bespreekt de auteur de kritische incidenten om te bepalen of deze juist zijn. Vervolgens categoriseren de auteur en de onafhankelijke persoon individueel de kritische incidenten volgens de twaalf dimensies van de CSQ. Een incident kan bijvoorbeeld onder de dimensie *'communicatie door directie'* vallen of onder *'communicatieklimaat'*. In totaal zijn er twaalf categorieën waar de kritische incidenten onder verdeeld worden. Wanneer een incident niet onder een categorie geplaatst kan worden, kan er naast de twaalf bestaande categorieën een extra categorie worden toegevoegd. De indeling van de auteur en de onafhankelijke persoon worden met elkaar vergeleken aan de hand van de Cohen's kappa. De Cohen's kappa meet de kans waarop twee observanten in overeenstemming zijn met elkaar (Viera & Garret, 2005). De berekening is gebaseerd op het verschil tussen de werkelijke aanwezige overeenstemming en de verwachte overeenstemming gebaseerd op toeval (Viera & Garret, 2005). De kappa varieert op een schaal -1 tot 1, waarbij -1 geen overeenstemming is, 1 perfecte overeenstemming is en 0 wat bij toeval zou worden verwacht (Viera & Garret, 2005). Als de kappa tussen de 0,60 en 0,80 ligt, betekent dat er een goede overeenstemming is tussen de beoordelaars (Viera & Garret, 2005). De kappa in dit onderzoek is 0,72 (zie bijlage 2 voor de berekening van deze kappa). De definitieve categorisatie van de kritische incidenten in dit onderzoek wordt bepaald door de auteur en de onafhankelijke persoon, waarna de auteur alle incidenten volgens deze definitieve categorisatie indeelt. Tot slot worden alle kritische incidenten verdeeld in een positieve of negatieve ervaring. Een voorbeeld van een positief ervaring is: *"Elke dinsdagochtend hebben we een stand-up meeting van een kwartier, waarin even kort wordt besproken wie wat doet en wie iemand waar bij nodig heeft. Zo ben je snel op de hoogte van wat iedereen doet, zonder een uur bij elkaar te moeten zitten"*. Een ander positief voorbeeld is: *"Een collega van mij was bezig met een advies en toen ze er een dag niet was, kon ik het stokje van haar overnemen, omdat ze me goed op de hoogte had gehouden"*. Negatieve ervaringen zijn bijvoorbeeld: *"Er werd aan de sollicitant gevraagd of hij nog idee of visies had om de stroperigheid van de organisatie te verhelpen. Daar was ik heel verbolgen over, omdat ik dacht dat kun je ook best vragen aan de mensen die hier al zitten. Wij kunnen je dat antwoord ook geven"* en *"Ik krijg*

weinig feedback en dat mis ik wel. Ik kan me niet voorstellen dat iedereen even gelukkig is met het werk dat ik lever". Aan de hand van deze verdeling kan bepaald worden welke categorieën als meest positief of meest negatief naar voren komen.

Om te bepalen of de CSQ convergent valide is, wordt de gemiddelde tevredenheid per dimensie van de CSQ vergeleken met het aantal positieve en negatieve ervaringen per categorie van de CIT. Wanneer de dimensie '*communicatieklimaat*' bijvoorbeeld als meest tevreden dimensie naar voren komt in de CSQ, moet de categorie '*communicatieklimaat*' in de CIT ook als meest positief worden ervaren om een hogere convergente validiteit van de CSQ te krijgen. De content validiteit van de CSQ wordt bepaald door te kijken of alle kritische incidenten gecategoriseerd kunnen worden volgens de dimensies van de CSQ. Wanneer alle kritische incidenten verdeeld kunnen worden onder de dimensies van de CSQ, kan er gesproken worden van een content valide CSQ op basis van de resultaten uit dit onderzoek.

De resultaten van de statische toetsen en de analyse van de CIT worden in het volgende hoofdstuk besproken.

5. Resultaten

In dit hoofdstuk worden de resultaten van dit onderzoek toegelicht. Echter, wegens het aantal respondenten (N=17) is er in dit onderzoek sprake van een niet representatieve steekproef. De aannames die in dit hoofdstuk worden gedaan, zijn daarom niet betrouwbaar genoeg om iets te kunnen zeggen over de totale populatie van dit onderzoek (N=78). In de eerste paragraaf wordt de betrouwbaarheid van dit onderzoek besproken. Daarna worden de resultaten met betrekking tot de communicatievredenheid van de respondenten uiteengezet en de correlaties tussen de dimensies besproken. Vervolgens komen de resultaten met betrekking tot de convergente validiteit van de CSQ aan bod en tenslotte de resultaten met betrekking tot de content validiteit van de CSQ.

5.1 Betrouwbaarheid

In tabel 7 wordt de Cronbach's alfa per dimensie van de CSQ weergegeven.

Tabel 7: Cronbach's alfa tussen items per dimensie van de CSQ

	Dimensie	Aantal items	α
1	Integratie in organisatie*	4	0,776
2	Communicatie met afdelingshoofden*	4	0,949
3	Persoonlijke feedback*	4	0,551
4	Corporatie informatie	5	0,878
5	Communicatieklimaat	11	0,835
6	Communicatie met ondergeschikten	5	0,976
7	Communicatie door directie	5	0,966
8	Communicatie tussen afdelingen	5	0,896
9	Besluitvorming*	3	0,960
10	Communicatiestroming*	3	0,598
11	Verantwoordelijkheden*	3	0,276
12	Regels en overeenkomsten*	3	0,643

N=17

* = Alfa is betrouwbaar bij $>0,6$

Uit de resultaten blijkt de dimensies 1, 2, 9 en 12 betrouwbaar zijn met een $\alpha >0,6$ en de dimensies 4 tot en met 8 betrouwbaar zijn met $\alpha >0,7$. In totaal zijn negen van de twaalf dimensies betrouwbaar. De dimensies 'persoonlijke feedback', 'communicatiestroming' en 'verantwoordelijkheden' zijn niet betrouwbaar ($\alpha <0,6$). Opvallend is dat wanneer bij de

dimensie *'persoonlijke feedback'* het laatste item wordt verwijderd, de maximale alfa bereikt ($\alpha=1,0$). Daarnaast wordt de alfa bij de dimensie *'communicatiestroming'* niet hoger dan 0,6 bij verwijdering van één van de factoren. Tot slot is erg opvallend dat de alfa bij de dimensie *'verantwoordelijkheden'* aanzienlijk verhoogd als de laatste factor wordt verwijderd, $\alpha=0,914$. Een overzicht van alle factoren per dimensie en de alfa wanneer een factor verwijderd wordt is te vinden in bijlage 3.

5.2 Resultaten CSQ en CIT

De gemiddelde werktevredenheid van de respondenten is 2,24 (N=17, SD=1,03) op basis van een van de eerste vragen in de CSQ: *hoe tevreden bent u met uw werk?*. De gemiddelde communicatievredenheid van de respondenten op basis van alle dimensies is 3,92 (N=17, SD=0,67). De dimensie *'communicatie met afdelingshoofden'* wordt als meest tevreden ervaren (M=5,97, SD=0,71) en de dimensie *'besluitvorming'* als meest ontevreden (M=3,49, SD=1,24). Van de 17 respondenten hebben acht respondenten de open vraag, *wat zou er in de communicatie met betrekking tot uw werkzaamheden moeten veranderen om ervoor te zorgen dat u meer tevreden bent*, ingevuld. Opvallend is een aantal opmerkingen over de openheid van communicatie door afdelingen en de directie, zoals *"afdelingen moeten beter communiceren over wat er speelt en waar ze mee bezig zijn"* en *"meer openheid van bovenaf en niet het idee krijgen dat er een 'hidden agenda' is"*. Daarnaast valt op dat er een aantal opmerkingen is over de verantwoordelijkheden van de medewerkers, namelijk *"verantwoordelijkheden zo laag mogelijk in de organisatie en vertrouwen hebben in eigen verantwoordelijkheid"* en *"dat een ieder meer verantwoording neemt voor eigen handelen"*. Een overzicht van alle antwoorden op de open vraag is te vinden in bijlage 4.

In totaal zijn er 39 kritische incidenten gevonden bij de CIT. Van de incidenten is 41% als positief ervaren. Een aantal positieve incidenten zijn: *"Ik heb nu een leidinggevende en daar zou ik me wel van kunnen voorstellen dat ik in goed vertrouwen zou kunnen zeggen: 'goh, mij viel op dat en dat maakte dit bij me los'"*, *"Aan het begin van het proces hadden we een grote projectgroep en dat schoot niet op. Nadat ik dit aangaf bij de projectleider, is de groep verkleind en dat werkt nu super goed"* en *"Toen ik met kerst een bonus kreeg, riep mijn afdelingshoofd me en zei: 'we willen degene die met kerst hebben doorgewerkt bedanken'. Het was niet echt een gesprek, maar het was wel prettig"*.

Daarentegen is 59% van de incidenten als negatief ervaren. Voorbeelden van negatieve incidenten zijn: *“Tijdens een gezamenlijke borrel wordt door de directie een heel rooskleurig verhaal opgehangen over hoe we ervoor staan. Ik zie dan ook andere blikken van is dit een weergave van de organisatie waarin jij werkt of waar ik werk? Over wie hebben ze het nu?”*, *“Ook weekoverleg begint op donderdagmiddag om 16:00 uur en dan denk ik: ‘doe dit alsjeblieft niet op donderdagmiddag 16:00 uur, want het loopt altijd uit’. Het is vermoeiend om dat nog zo laat te moeten doen, want vaak zitten we nog tot 18:00 uur”* en *“We weten elkaar toch weinig te bereiken. Eigenlijk een gebrek aan communicatie, namelijk dat er pas in een heel laat stadium wordt bedacht: ‘oh, naar dit document moeten jullie ook nog even kijken’. En dan is de deadline de volgende dag”*.

5.3 Correlaties tussen dimensies van de CSQ

De resultaten uit de Pearson correlatieanalyse tussen alle dimensies van de CSQ zijn te vinden in tabel 8. De focus van de analyse ligt in dit onderzoek op de laatste vier dimensies van de CSQ. Het blijkt dat de dimensie *‘besluitvorming’* met drie andere dimensies significant correleert, waarvan de sterkste correlatie met de dimensie *‘communicatie door directie’* ($r=0,76$, $p<0,01$) is. De dimensie *‘besluitvorming’* correleert het minst sterk met dimensie *‘communicatie met afdelingshoofden’* ($r=-0,19$, $p>0,05$). De dimensie *‘communicatiestroming’* correleert significant met vijf andere dimensies en heeft de sterkste correlatie met *‘besluitvorming’* ($r=0,77$, $p<0,01$). Daarnaast correleert de dimensie *‘communicatiestroming’* het minst met *‘integratie in organisatie’* ($r=0,16$, $p>0,05$). De dimensie *‘verantwoordelijkheden’* heeft twee significante correlaties, waarvan de sterkste correlatie met de dimensie *‘communicatieklimaat’* is ($r=0,56$, $p<0,05$). De dimensie correleert het minst sterk met *‘communicatie met afdelingshoofden’* ($r=-0,05$, $p>0,05$). Daarnaast valt op dat de dimensie *‘verantwoordelijkheden’* een hoge correlatie heeft met *‘communicatie met ondergeschikten’*, maar dat deze correlatie niet significant is ($r=0,66$, $p>0,05$). Tot slot zijn er vier significante correlaties tussen de dimensie *‘regels en overeenkomsten’* en de andere dimensies, waarvan de sterkste correlatie met de dimensie *‘communicatie tussen afdelingen’* ($r=0,63$, $p<0,01$) is. De minst sterke correlatie is met de dimensie *‘communicatie met ondergeschikten’* ($r=-0,04$, $p>0,05$).

5.4 Convergente validiteit

Tabel 8 geeft de resultaten van de gemiddelde tevredenheid per dimensie van de CSQ weer op een schaal van 1 (zeer ontevreden) tot 7 (zeer tevreden). Zoals besproken in paragraaf 5.2 wordt de dimensie *'communicatie met afdelingshoofden'* als meest tevreden ervaren en de dimensie *'besluitvorming'* als meest ontevreden.

Tabel 9 geeft een overzicht van het aantal positieve en negatieve kritische incidenten uit de CIT, onderverdeeld in de twaalf dimensies van de CSQ weer. In totaal zijn er 39 incidenten tijdens de CIT naar voren gekomen, waarvan de meeste als negatief worden ervaren (59%). Een gedetailleerd overzicht van alle kritische incidenten per dimensie is te vinden in bijlage 5. Alle incidenten kunnen verdeeld worden onder één van de dimensies uit de CSQ. Uit de resultaten blijkt dat de meeste incidenten betrekking hebben op de dimensie *'communicatieklimaat'*. Deze dimensie scoort ook het hoogst op zowel het aantal positieve als negatieve incidenten in vergelijking met de andere dimensies. Binnen de dimensie zijn 38,9% van de incidenten negatief en 61,1% positief. In de dimensies *'communicatie met afdelingshoofden'*, *'communicatiestroming'* en *'verantwoordelijkheden'* worden alle incidenten als positief ervaren. Echter, de dimensie *'communicatie met afdelingshoofden'* heeft in vergelijking met de dimensies *'communicatiestroming'* en *'verantwoordelijkheden'* meer incidenten in totaal, waardoor deze dimensie als meest positieve dimensie kan worden beschouwd. In de dimensies *'communicatie door directie'*, *'regels en overeenkomsten'*, *'persoonlijke feedback'* en *'besluitvorming'* worden alle incidenten als negatief ervaren. De dimensie *'communicatie door directie'* wordt als meest negatief beschouwd, omdat deze dimensie de meeste incidenten bevat in vergelijking met de dimensies *'regels en overeenkomsten'*, *'persoonlijke feedback'* en *'besluitvorming'*.

Wat betreft de overeenkomsten in de dimensies tussen de CSQ en de CIT valt op dat de respondenten bij beide methodes *'communicatie met afdelingshoofden'* als meest tevreden ervaren. Dit geldt daarentegen niet voor de dimensies die als meest ontevreden worden ervaren. Bij de CSQ is dit namelijk de dimensie *'besluitvorming'* en bij de CIT de dimensie *'regels en overeenkomsten'*.

Tabel 8: Gemiddeldes, standaarddeviaties en correlaties per dimensies van de CSQ

Dimensie	M	SD	1	2	3	4	5	6°	7	8	9	10	11	12
1. Integratie in organisatie	4,96	1,02	-											
2. Communicatie met afdelingshoofden	5,90	0,71	,38	-										
3. Persoonlijke feedback	4,19	0,89	** ,72	,26	-									
4. Corporate informatie	3,91	1,12	** ,64	,29	** ,64	-								
5. Communicatieklimaat	4,24	0,85	** ,69	,20	** ,80	** ,76	-							
6. Communicatie met ondergeschikten°	4,15	0,66	,23	,87	,44	,58	,48	-						
7. Communicatie door directie	3,81	1,36	* ,52	,05	** ,69	** ,78	** ,68	,27	-					
8. Communicatie tussen afdelingen	3,58	1,06	* ,53	,07	* ,57	** ,64	** ,66	,57	* ,59	-				
9. Besluitvorming	3,49	1,24	,39	-,19	,42	** ,73	,47	,36	** ,76	* ,52	-			
10. Communicatiestroming	3,90	0,87	,16	-,30	,38	* ,59	* ,48	-,26	** ,63	** ,67	** ,77	-		
11. Verantwoordelijkheden	4,71	0,75	,38	-,05	,23	* ,50	* ,56	,66	,41	,28	,39	,21	-	
12. Regels en overeenkomsten	4,00	1,03	,24	,13	* ,59	,53	* ,52	-,04	,45	** ,63	,14	* ,49	,09	-

N = 17, °N = 4

* = alle correlaties significant $p < 0,05$

** = alle correlaties significant $p < 0,01$

5.5 Content validiteit

Zoals in paragraaf 5.4 is benoemd, laat tabel 9 zien dat alle 39 gevonden kritische incidenten verdeeld zijn onder de twaalf dimensies van de CSQ.

Tabel 9: Totaal aantal kritische incidenten uit de CIT ingedeeld per dimensie van de CSQ

	Dimensie	Totaal	Positief	Negatief
1	Communicatieklimaat	18	7	11
2	Communicatie tussen afdelingen	9	4	5
3	Communicatie met afdelingshoofden	3	3	0
4	Communicatie door directie	3	0	3
5	Regels en overeenkomsten	2	0	2
6	Communicatiestroming	1	1	0
7	Verantwoordelijkheden	1	1	0
8	Persoonlijke feedback	1	0	1
9	Besluitvorming	1	0	1
10	Communicatie met ondergeschikten	-	-	-
11	Integratie in organisatie	-	-	-
12	Corporate informatie	-	-	-
	Totaal	39	16	23

Echter, de dimensies ‘*communicatie met ondergeschikten*’, ‘*integratie in organisatie*’ en ‘*corporate informatie*’ bevatten geen incidenten. Daarnaast is het opvallend dat van de 39 incidenten er 18 onder de dimensie ‘*communicatieklimaat*’ vallen. Tevens zijn er vijf incidenten direct gerelateerd aan de vier nieuw toegevoegde dimensies (dimensie 9 tot en met 12) van de CSQ. Onder de dimensie ‘*verantwoordelijkheden*’ hebben zowel de auteur als de onafhankelijke persoon het volgende incident ingedeeld: “*Met de opdrachtgever van het congres hebben we afgesproken binnen welk budget we moesten blijven. Hij zei: ‘als je beneden het bedrag van de begroting blijft of 300 euro er boven, dan is het prima. Onder deze grens mag je alles zelf beslissen’. En dat werkt perfect*”. Een voorbeeld dat de beoordelaars onder ‘*regels en overeenkomsten*’ indeelden, is: “*Iemand die al jaren een training organiseert op dezelfde locatie, had deze locatie mondeling al opnieuw gereserveerd. Later bleek dit niet op de goede manier te zijn gegaan, omdat dit via de leveranciers had moeten. Tijdens mijn gesprek met haar gaf ze weerstand en begreep ze niet waarom het zo moest, maar I am just the messenger in dit gesprek en als het niet goed gaat word ik er wel op afgerekend*”. Onder de dimensie ‘*communicatiestroming*’ plaatsten de beoordelaars het volgende incident: “*Stuurgroepen*

en opdrachtgevers zijn meestal afdelingshoofden en die willen er zoverre betrokken zijn bij het congres betrokken dat we ze af en toe een update sturen over wat we aan het doen zijn. En dat werkt denk ik heel fijn voor hun". Tot slot deelden de beoordelaars het volgende incident in bij 'besluitvorming': "Genoeg vergaderzalen worden vies achter gelaten en het kenbaar maken van dit is nu ook een onderwerp in de afdelingsoverleggen, maar naar mijn idee worden daar veel te softe oplossingen voor gemaakt. Ik vind dat ze er wel mee geconfronteerd mogen worden". Zonder toevoeging van deze vier extra dimensies kunnen vijf incidenten niet verdeeld worden onder de dimensies van de CSQ.

Bovenstaande resultaten worden in het volgende hoofdstuk geïnterpreteerd en verklaard aan de hand van eerder besproken literatuur. Tevens worden de beperkingen van dit onderzoek besproken.

6. Discussie

De resultaten uit het vorige hoofdstuk worden in dit hoofdstuk geïnterpreteerd en samengevat. De bevindingen van dit onderzoek worden verklaard aan de hand van de eerder besproken literatuur. Tevens wordt ingegaan op de beperkingen van dit onderzoek.

De dimensies '*persoonlijke feedback*', '*communicatiestroming*' en '*verantwoordelijkheden*' hebben een te lage Cronbach's alfa, waardoor deze dimensies in dit onderzoek niet bruikbaar zijn. Een mogelijk oorzaak hiervoor is het kleine aantal respondenten die deel hebben genomen aan dit onderzoek. Dit kan een gevolg zijn van het korte tijdsbestek waarin dit onderzoek afgenomen moest worden, waardoor het niet mogelijk was om meer mensen te motiveren voor deelname aan dit onderzoek. Een andere verklaring voor het kleine aantal respondenten is de zelfselectie bij het invullen van de CSQ, waarbij het aannemelijk is dat degenen met een sterke mening de CSQ eerder invullen dan degenen met een neutralere mening, wat een vertekend beeld op kan leveren. Ondanks het feit dat deze drie dimensies niet bruikbaar zijn, zijn er wel toetsen uitgevoerd om een indicatie van de resultaten te kunnen geven.

Uit de resultaten blijkt dat de werknemers van de organisatie gemiddeld ontevreden zijn met hun werk en een beetje ontevreden zijn over de interne communicatie. Een verklaring hiervoor kan zijn dat de communicatie binnen de organisatie niet effectief verloopt (Hamilton, 1987). Dit blijkt ook uit een aantal kritische incidenten die zijn gevonden in de CIT. Daarin wordt aangegeven dat er een gebrek aan communicatie is door bijvoorbeeld het niet geven van feedback, het te laat inschakelen van een andere afdeling en het niet weten wat andere collega's voor je kunnen betekenen. Dit wordt tevens bevestigd door een aantal antwoorden op de open vraag van de CSQ, namelijk dat afdelingen beter moeten communiceren waar ze mee bezig zijn en dat er meer openheid vanuit de directie moet komen.

De Pearson correlatieanalyse wijst uit dat de vier nieuw toegevoegde dimensies ('*besluitvorming*', '*communicatiestroming*', '*verantwoordelijkheden*' en '*regels en overeenkomsten*') significant correleren met één of meerdere van de overige dimensies in de CSQ. Dit betekent dat geen van deze dimensies als apart constructen kan worden

beschouwd. Dit resultaat kon worden verwacht aangezien uit de factoranalyse van Zwijze-Koning en De Jong (2007) blijkt dat deze dimensies geen aparte constructen zijn. Op basis van deze resultaten lijkt het erop dat de CSQ als meetinstrument minder valide is, omdat er hoge significante correlaties zijn gevonden tussen de nieuwe en de oude dimensies. Opvallend is echter wel dat de dimensie *'regels en overeenkomsten'* in dit onderzoek niet significant correleert met *'communicatie met afdelingshoofden'*, terwijl de factoranalyse van Zwijze-Koning en De Jong (2007) dit wel uitwijst. Daarnaast heeft de dimensie *'verantwoordelijkheden'* in dit onderzoek een hoge correlatie met *'communicatie met ondergeschikten'*, maar is deze correlatie niet significant. Een verklaring hiervoor is het kleine aantal respondenten met een leidinggevende functie (N=4) in vergelijking met het totaal aantal respondenten (N=17).

Hoewel de CSQ en de CIT beide dezelfde dimensie (*'communicatie met afdelingshoofden'*) uitwijzen als meest tevreden, geven ze beide een andere dimensie (*'besluitvorming'* en *'regels en overeenkomsten'*) aan die als meest ontevreden wordt ervaren. Deze resultaten zijn tegenstrijdig met de resultaten uit het onderzoek van Zwijze-Koning en De Jong (2007), waarbij de CIT en de CSQ wel beide dezelfde dimensies als meest tevreden en ontevreden aangeven. De CSQ van dit onderzoek lijkt dus, op basis van bovenstaande resultaten, niet convergent valide te zijn. Een verklaring hiervoor kan zijn dat dit onderzoek te weinig respondenten heeft, waardoor de kans bestaat dat bij een groter aantal respondenten wel dezelfde dimensies als meest positief en meest negatief worden ervaren, zoals bij Zwijze-Koning en De Jong (2007) het geval is. Daarnaast kunnen er vraagtekens worden geplaatst bij zowel de dimensie uit de CIT die als meest positief wordt ervaren als bij de dimensie uit de CIT die als meest negatief wordt ervaren. Deze conclusies zijn gebaseerd op slechts drie incidenten per dimensie, waardoor er een kans bestaat dat de volgende drie incidenten in deze dimensies niet opnieuw positief of negatief zullen zijn. Daarnaast zijn er bij drie dimensies, *'integratie in organisatie'*, *'corporate informatie'* en *'communicatie met ondergeschikten'*, geen kritische incidenten gevonden en de kans dat er wel incidenten worden gevonden die gerelateerd zijn aan deze dimensies bij een groter aantal respondenten is zeer aannemelijk, omdat Zwijze-Koning en De Jong (2007) wel incidenten voor deze dimensies hebben gevonden. Een andere reden om vraagtekens te plaatsen bij de meest positieve en de meest negatieve dimensies in de CIT is het feit dat het aantal gevonden incidenten te laag is om

statistisch te kunnen bewijzen dat er significante verschillen zijn tussen de positieve en negatieve incidenten per dimensie of tussen de dimensies. Om te voorkomen dat er te weinig incidenten worden gevonden, zal het aantal respondenten moeten worden vergroot. Een andere manier om meer incidenten te verkrijgen is door in het interview gericht te vragen naar positieve en negatieve ervaringen binnen een dimensie. Hierdoor kan de onderzoeker er achter komen of er daadwerkelijk geen positieve of negatieve kritische incidenten binnen een dimensie zijn en of er binnen bepaalde dimensies helemaal geen kritische incidenten zijn. Echter, de onderzoeker neemt bij het toepassen van deze vragen wel een dominante rol in tijdens het interview, waardoor de CIT niet kan worden toegepast. Onverwachte spontane antwoorden van de geïnterviewde over communicatietevredenheid worden hierdoor uitgesloten (Chell, 2004; Gremler, 2004; Zwijze-Koning en De Jong, 2007).

Uit de resultaten blijkt dat alle gevonden kritische incidenten in de CIT direct gerelateerd zijn aan één van de dimensies van de CSQ. Tevens is aan elk van de vier nieuw toegevoegde dimensies minstens één kritisch incident gerelateerd. Dit onderzoek lijkt daarmee te bevestigen dat het toevoegen van de vier nieuwe dimensies waardevol is geweest voor het verhogen van de content validiteit (Zwijze-Koning en De Jong, 2007). Zonder toevoeging van deze dimensies aan de CSQ kunnen vijf kritische incidenten niet ingedeeld worden. Echter, bewijs dat de CSQ geheel content valide is, kan in dit onderzoek niet worden gegeven. Daarvoor zijn er te weinig respondenten die aan dit onderzoek hebben deelgenomen, waardoor niet kan worden uitgesloten dat bij de drie dimensies (*'integratie in organisatie'*, *'corporate informatie'* en *'communicatie met ondergeschikten'*) waar geen incidenten zijn gevonden ook geen incidenten worden gevonden bij een groter aantal respondenten.

De grootste beperking van dit onderzoek blijkt het aantal respondenten dat heeft deelgenomen. Bij de CSQ was dit aantal 17 en bij de CIT 6. Deze aantallen zijn te weinig om statisch bewezen uitspraken te kunnen doen over de uitkomsten van het onderzoek. Er kunnen verschillende oorzaken zijn voor het kleine aantal respondenten bij de CIT. Ten eerste kan het zijn dat, ondanks de anonimiteit van de CIT, mensen hun positieve of negatieve ervaringen niet willen delen, omdat ze bang zijn dat hun ervaringen bij het management terecht komen. Ten tweede kan het zijn dan mensen geen behoefte hebben

om hun ervaringen te delen met vreemden. Ten derde kost het afnemen van een interview veel tijd, waardoor mensen er geen tijd voor hebben of willen maken.

Bij de CSQ bleek dat meer dan de helft van de respondenten de CSQ niet volledig hebben ingevuld. De meeste respondenten braken de CSQ halverwege af. Dit kan een aantal redenen hebben. Ten eerste kan de CSQ teveel vragen bevatten, waardoor de respondent geen zin of geen tijd meer heeft om de CSQ verder in te vullen. Ten tweede kan het zijn dat respondent makkelijker afhaakt, omdat de CSQ digitaal verspreid is. Bij de digitale CSQ heeft de respondent geen inzicht in de voortgang van de CSQ. Dit inzicht heeft de respondent wel bij een CSQ op papier. Daarnaast ziet de respondent bij een papieren versie van de CSQ dat anderen deze ook invullen, waardoor de kans bestaat dat er meer respondenten zullen zijn. Ten derde was er sprake van zelfselectie, wat betekent dat mensen met een uitgesproken mening eerder de CSQ zullen invullen dan mensen met een neutrale mening, waardoor een vertekend beeld van de resultaten kan ontstaan.

Een tweede beperking van het onderzoek is dat het onduidelijk is of de respondenten van de CIT ook de CSQ hebben ingevuld. Dit kan invloed hebben op de constructvaliditeit (zijn de resultaten uit het onderzoek daadwerkelijk een indicatie van het concept dat is gemeten) van dit onderzoek. Het is mogelijk dat de resultaten van de CSQ positiever of negatiever zijn wanneer iemand van tevoren een interview heeft gegeven. De CIT creëert bij de respondent al een bepaald kader waarin zij de CSQ invullen. Wanneer de respondent de CSQ zonder dit kader invult, kan dat andere resultaten opleveren. De mogelijkheid bestaat dat in dit onderzoek sommige resultaten van de CSQ niet een juiste indicatie geven van de werkelijkheid, omdat de respondenten beïnvloed zijn door de CIT. Om de onduidelijkheid van het aantal respondenten die de CIT en de CSQ hebben gedaan te voorkomen kan in de CSQ de vraag op worden genomen: *Heeft u deelgenomen aan het interview?*. Op die manier wordt voor de onderzoeker duidelijk welke respondenten zowel de CIT als de CSQ hebben gedaan. Een andere oplossing is elke respondent een code geven die hij bij de CSQ en de CIT moet aangeven. Op die manier wordt overzichtelijk welke resultaten van de CSQ en de CIT met elkaar vergeleken kunnen worden en wordt inzichtelijk of de afname van CIT van invloed is geweest op de resultaten van de CSQ. De mate waarin de CIT van invloed is

geweest op de resultaten van de CSQ in dit onderzoek is niet te bepalen vanwege de onduidelijkheid over het aantal respondenten die zowel de CIT als de CSQ hebben afgenomen.

Een derde beperking van het onderzoek is het tijdsbestek van tien weken waarin het onderzoek is uitgevoerd en de kleine omvang van het onderzoek. Dit kan hebben bijgedragen aan het kleine aantal respondenten van het onderzoek, omdat bij meer tijd de vragenlijst langer open kan staan en er meer interviews afgenomen kunnen worden. Daarnaast maakt een grotere omvang van het onderzoek het mogelijk om op meerdere afdelingen onderzoek te doen, waardoor de kans bestaat dat het aantal respondenten representatief is. Tevens geven een grotere omvang en een langer tijdsbestek de mogelijkheid om de CSQ op meerdere vormen van validiteit te toetsen, waardoor er met meer zekerheid uitsluitsel kan worden gegeven of de CSQ in dit onderzoek als individueel meetinstrument gebruikt kan worden.

Aan de hand van de geïnterpreteerde resultaten en de beperkingen van dit onderzoek wordt in het volgende hoofdstuk antwoord gegeven op de hoofd- en deelvragen van dit onderzoek.

7. Conclusie

In dit hoofdstuk wordt antwoord gegeven op de hoofdvraag van dit onderzoek: *'In hoeverre is de Communication Satisfaction Questionnaire (Downs & Hazen, 1977) wel als individueel meetinstrument te gebruiken wanneer de vier extra dimensies die Zwijze-Koning en De Jong (2007) voorstellen, worden toegevoegd?'*. Hiervoor wordt eerst antwoord gegeven op de drie deelvragen. Belangrijk is dat de antwoorden op de vragen geïnterpreteerd moeten worden als indicaties, omdat dit onderzoek door een te klein aantal respondenten niet als betrouwbaar kan worden beschouwd. Tot slot worden er suggesties voor vervolgonderzoek gegeven.

De eerste deelvraag: *In hoeverre worden de vier nieuwe dimensies als aparte constructen gezien binnen de CSQ?*, kan beantwoord worden aan de hand van de correlatieanalyse. De resultaten van de analyse wijzen uit dat de vier nieuw toegevoegde dimensies ('besluitvorming', 'communicatiestroming', 'verantwoordelijkheden' en 'regels en overeenkomsten') in de CSQ niet als aparte constructen kunnen worden beschouwd. Alle dimensies correleren namelijk met één of meerdere andere dimensies uit de CSQ.

De tweede deelvraag: *In hoeverre is er een verschil in de resultaten van de CIT en de CSQ, waarbij een communicatiedimensie in de CSQ wel als tevreden of ontevreden wordt beschouwd, maar in de CIT niet?*, kan beantwoord worden door de gemiddelde tevredenheid per dimensie van de CSQ en de CIT met elkaar te vergelijken. De dimensie 'communicatie met afdelingshoofden' wordt bij zowel de CSQ als bij de CIT als meest tevreden wordt ervaren. Daarentegen is er geen overeenstemming tussen de meetinstrumenten bij de dimensies die als meest negatief worden ervaren. De dimensie 'besluitvorming' wordt in de CSQ als meest ontevreden ervaren, terwijl de dimensie 'communicatie door directie' in de CIT als meest ontevreden naar voren komt. Daarnaast kunnen er over de dimensies 'communicatie met ondergeschikten', 'integratie in organisatie' en 'corporate informatie' geen uitspraken worden gedaan, omdat deze dimensies geen kritische incidenten bevatten. Het lijkt er dus op dat er een verschil is tussen de resultaten van de CSQ en de CIT bij de dimensie die als meest ontevreden worden beschouwd.

De derde deelvraag: *In hoeverre dekken de dimensies in de CSQ alle kritische incidenten die in de CIT naar voren komen?*, wordt beantwoord aan de hand van de indeling van de kritische incidenten uit de CIT op de dimensies van de CSQ. Uit de resultaten blijkt dat alle gevonden kritische incidenten uit de CIT gedekt worden door de dimensies van de CSQ. Daarbij vallen vijf van de incidenten onder de vier nieuw toegevoegde dimensies van de CSQ. Aan de hand van dit resultaat kan worden geconcludeerd dat de content validiteit van de CSQ verhoogd wordt door de vier dimensies van Zwijze-Koning en De Jong (2007) toe te voegen. Echter, er zijn drie dimensies ('*communicatie met ondergeschikten*', '*integratie in organisatie*' en '*corporate informatie*') waar geen kritische incidenten voor zijn gevonden, waardoor een algemene conclusie over de CSQ content valide is uitgesloten.

De vier extra dimensies van Zwijze-Koning en De Jong (2007) zijn in dit onderzoek niet te beschouwen als aparte constructen. Dit impliceert dat de CSQ niet als individueel meetinstrument gebruikt kan worden. Daarnaast lijkt de CSQ content valide te zijn, omdat alle kritische incidenten gerelateerd zijn aan één van de twaalf dimensies van de CSQ. Dit betekent dat op basis van content validiteit de CSQ met de vier extra dimensies van Zwijze-Koning en De Jong (2007) als individueel meetinstrument gebruikt kan worden. Daarentegen kan dit onderzoek geen uitsluitsel geven over de convergente validiteit van de CSQ, vanwege een gebrek aan statistisch bewijs. De resultaten duiden op een niet convergent valide CSQ en daarom lijkt de CSQ niet te gebruiken als een op zichzelf staand meetinstrument. Op basis van bovenstaande gegevens is er geen eenduidig antwoord te geven op de hoofdvraag: *'In hoeverre is de Communication Satisfaction Questionnaire (Downs & Hazen, 1977) wel als individueel meetinstrument te gebruiken als de vier extra dimensies die Zwijze-Koning en De Jong (2007) voorstellen, worden toegevoegd?'*. Er is meer onderzoek nodig om uitsluitsel te kunnen geven over de algehele validiteit van de CSQ, maar het lijkt erop dat Zwijze-Koning en De Jong (2007) een stap in de goede richting hebben gezet wat betreft het verhogen van de content validiteit door het toevoegen van vier extra dimensies.

In eventueel vervolgonderzoek moet rekening worden gehouden met de omvang van het onderzoek. Het is van groot belang dat er een representatief aantal respondenten meewerkt aan het onderzoek om betrouwbare resultaten te vinden. Tevens is een groter

aantal respondenten nodig om statistisch betrouwbare uitspraken te kunnen doen over de validiteit CSQ. Naast de omvang van het onderzoek moet in vervolgonderzoek ook rekening worden gehouden met het tijdsbestek. Het vergroten van het tijdsbestek zorgt voor een gestructureerde planning wat betreft het afnemen van de interviews en geeft de onderzoeker meer tijd om mensen te motiveren voor deelname aan de CSQ.

Andere aspecten waar in vervolgonderzoek rekening mee moet worden gehouden zijn ten eerste de kans op zelfselectie verkleinen om het aantal respondenten te vergroten en te voorkomen dat er een vertekend beeld van de resultaten ontstaat. Ten tweede zal in overweging moet worden genomen om de CSQ op papier af te nemen, omdat dit wellicht de kans vergroot dat men de CSQ invult vanwege het feit dat men anderen dit ook ziet doen. Tevens wordt hiermee voorkomen dat men de CSQ voortijdig afbreekt, waardoor de kans bestaat dat er minder half ingevulde vragenlijsten zijn. Ten derde zal rekening moeten worden gehouden met de volgorde waarin de CSQ en de CIT worden afgenomen. Het moet voor de onderzoeker duidelijk zijn welke respondenten zowel de CSQ en de CIT hebben gedaan, zodat eventuele beïnvloeding van de methodes op elkaar kan worden geïdentificeerd. Tot slot is het aan te raden om op meer vormen van validiteit te toetsen, zoals criteria-gerelateerde validiteit en constructvaliditeit, zodat er met meer zekerheid antwoord kan worden gegeven op de vraag of de CSQ als individueel meetinstrument kan worden gebruikt.

Aanbevelingen voor de organisatie met betrekking tot communicatietevredenheid worden in het volgende hoofdstuk gegeven.

8. Aanbevelingen

Hieronder worden een aantal aanbevelingen gegeven, die wellicht helpen de interne communicatietevredenheid te verhogen.

- Het maken van duidelijke afspraken tussen afdelingen kan voorkomen dat men te laat een andere afdelingen inschakelt.
- Meer openheid tussen afdelingen kan ervoor zorgen dat het voor de hele organisatie duidelijk wordt welke afdeling wat doet en welke diensten deze afdeling aanbiedt.
- Transparantere communicatie door de directie kan ervoor zorgen dat de medewerkers zich meer betrokken voelen bij de organisatie en voorkomen dat ze het gevoel krijgen dat er iets voor ze wordt achtergehouden.
- Consistente regelgeving en controle op de naleving van de regels kan ervoor zorgen dat er minder uitzonderingen op de regels worden gemaakt.

Literatuurlijst

- Abdullah, Z. & Hui, J. (2014). The Relationship between Communication Satisfaction and Teachers' Job Satisfaction in the Malaysian Primary School. *Asian Journal of Humanities and Social Sciences* 2(2), 58-71.
- Alsayed, A.K., Motaghi, M.H. & Osman, I.B. (2012). The Relationship between Communication Satisfaction and Performance Indicators in Palestinian Governmental Organization. *International Journal of Scientific and Research Publications* 2(11), 1-9.
- Antonis, N. (2005). *Communication Audit as an Intergrated Communication Measurement Instrument: A Case Study*. (Master's thesis, University of South Africa, South Africa). Retrieved on 18 januari 2016 from:
<http://uir.unisa.ac.za/bitstream/handle/10500/1228/00dissertation.pdf>
- Brooks, K., Callicot, J. & Siegerdt, G. (1979). The ICA Communication Audit and Perceived Communication Effectiveness Changes in 16 Audited Organizations. *Human Communications Research* 5(2), 130-137.
- Chell, E. (2004). Critical Incident Technique. In C. Cassell (Ed.), *Essential Guide to Qualitative Methods in Organizational Research* (pp. 45-60). Engeland, Londen: Sage Publications.
- Clampitt, P.G. & Downs, C.W. (1993). Employee Perceptions of the Relationship between Communication and Productivity: A Field Study. *The Journal of Business Communication*, 30(1), 5-28
- Crino, M.D. & White, M.C. (1981). Satisfaction in Communication: An Examination of the Downs-Hazen Measure. *Psychological Reports*, 49(3), 831-838.

- Davis, P.J. (2006). Critical Incident Technique: A Learning Intervention for Organizational Problem Solving. *Development and Learning in Organizations: An International Journal*, 20(2), 13-16.
- DeConinck, J., Johnson, J., Busbin, J. & Lockwood, F. (2008). An Examination of the Validity of the Downs and Hazen Communication Satisfaction Questionnaire. *The Marketing Management Journal*, 18(2), 145-153.
- DeWine, S. & James, A.C. (1988). Examining the Communication Audit. *Management Communication Quarterly* 2(2), 144-169.
- Dörnyei, Z. (2007) *Research Methods in Applied Linguistics*. Oxford, England: University Press.
- Downs, C.W., Clampitt, P.G. & Pfeiffer, A.L. (1988). Communication and Organizational Outcomes. In G.M. Goldhaber (Ed.), *Handbook of Organizational Communication* (pp. 275-317). New Jersey, NJ: Ablex Publishing Corporation.
- Downs, C.W. & Hazen, M.D. (1977). A Factor Analytic Study of Communication Satisfaction. *The Journal of Business Communication*, 14(3), 63-73.
- Ellis, D., Barker, R., Potter, S. & Pridgeon, C. (1993). Information Audits, Communication Audits and Information Mapping: A Review and Survey. *International Journal of Information Management*, 13, 134-151.
- Engin, E. & Akgoz, B.E. (2013). The Effect of Communication Satisfaction on Organizational Commitment. *British Journal of Arts and Social Sciences*, 14, 109-124.
- Flanagan, J.C. (1954). The Critical Incident Technique. *Psychological Bulletin*, 51(4).
- Goldhaber, G.M. & Krivonos, P.D. (1977). The ICA Communication Audit: process, status, critique. *The Journal of Business Communication*, 15(1), 41-55.

- Gray, J. & Laidlaw, H. (2004). Improving the Measurement of Communication Satisfaction. *Management Communication Quarterly*, 17(3), 425-448.
- Greenbaum, H.H., Clampitt, P. & Willihnganz, S. (1988). Organizational Communication: An Examination of Four Instruments. *Management Communication Quarterly* 2(2), 245-282.
- Greenbaum, H.H., Hellweg, S.A. & Falcione, R.L. (1988). Organizational Communication Evaluation: An Overview, 1950-1981. In G.M. Goldhaber (Ed.), *Handbook of Organizational Communication* (pp. 275-317). New Jersey, NJ: Ablex Publishing Corporation.
- Gremler, D.D. (2004). The Critical Incident Technique in Service Research. *Journal of Service Research*, 7(1), 65-89.
- Hamilton, S. (1987). *A Communication Audit Handbook*. London, England: Pitman Publishing.
- Hargie, O., Tourish, D. & Wilson, N. (2002). Communication Audits and the Effects of Increased Information: A Follow-up. *Journal of Business Communication*, 39(4), 414-436.
- Hughes, H. (2007). Critical Incident Technique. In S. Lipu (Ed.), *Exploring methods in information literacy research*. (pp. 49-66). Australia, New South Wales: Wagga Wagga.
- Jones, C.T. (2006). *In Search of Communication Satisfaction at the State Bar of Georgia*. (Master's thesis, Georgia State University, United States). Retrieved on 18 februari 2016 from:
http://scholarworks.gsu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1007&context=communication_theses

- Koeleman, H. (2003). *Interne Communicatie als Management Instrument*. Alphen aan den Rijn, Nederland: Kluwer.
- Liang, Q. & Back, K. (2011). *Communication Satisfaction in the Hospitality Industry: A Case Study of Employees at a Theme Park in China*. University of Houston.
- Mallak, L.A., Lyth, D.M., Olson, S.D., Ulshafer, S.M. & Sardone, F.J. (2003). Diagnosing culture in health-care organizations using critical incidents. *International Journal of Health Care Quality Assurance*, 16(4), 180-190.
- Pincus, J.D. (1986). Communication Satisfaction, Job Satisfaction and Job Performance. *Human Communication Research*, 12(3), 395-419.
- Sharoff, L. (2008). Critique of the Critical Incident Technique. *Journal of Research in Nursing*, 13(4), 301-309.
- Tourish, D. & Hargie, O. (2004) Communication Audits: The key to building world class communication systems. In Oliver, S.M. (Ed.), *A Handbook of Corporate Communication and Public Relations* (pp. 131-144). London, England: Routledge.
- Van der Kaap, G. (2006). *Toegepast Communicatieonderzoek*. Amsterdam, Nederland: Boom Lemma Uitgevers.
- Van Ravenstein, I & Kok, G. (2014). *Interne communicatie in een breed organisatieperspectief*. Amsterdam, Nederland: Adfo Groep.
- Varona, F. (1996). Relationship between Communication Satisfaction and Organizational Commitment in Three Guatemalan Organizations. *The Journal of Business Communication*, 33(2), 111-140.
- Viera, A.J. & Garret, J.M. (2005). Understanding Interobserver Agreement: The Kappa Statistic. *Family Medicine*, 37(5), 360-363.

Walther, J.B. (1988). Communication Satisfaction in the Bank: An Audit Evaluation. *The Journal of Business Communication*, 25(3), 79-86.

Wilson, G.L., Goodall, H.L. & Waagen, C.L. (1986). *Organizational Communication*. New York, NY: Harper & Row.

Zwijze-Koning, K. & de Jong, M. (2007). Evaluating the Communication Satisfaction Questionnaire as a Communication Audit Tool. *Management Communication Quarterly* 20(3), 261-282. doi:10.1177/0893318906295680

Bijlagen

Bijlage 1 – Communication Satisfaction Questionnaire

Beste respondent,

Ten eerste wil ik u bedanken voor uw medewerking aan dit onderzoek.

Voor mijn scriptie aan de Universiteit Utrecht doe ik onderzoek naar de validiteit van deze vragenlijst. De vragenlijst is bedoeld om de communicatietevredenheid van werknemers binnen een organisatie te meten.

In deze enquête leg ik u een aantal stellingen voor die van invloed zijn op de tevredenheid van interne communicatie. Het beantwoorden van deze stellingen is niet moeilijk en duurt 15 - 20 minuten.

Ik zou u willen vragen de enquête volledig in te vullen en eerlijk te zijn in uw antwoorden. Het onderzoek is anoniem en er wordt zorgvuldig omgegaan met de resultaten.

Tot slot wordt met "communicatie" zowel schriftelijke als mondelinge communicatie bedoeld.

Mocht u na het invullen van de enquête nog vragen of opmerkingen hebben, dan kunt u deze sturen naar s.m.vandijk2@students.uu.nl.

Nogmaals dank voor uw medewerking.

Met vriendelijke groet,

Suzanne van Dijk

Algemene vragen

- | | |
|---|---|
| 1. Wat is uw leeftijd? | Onder 20 jaar, 20-29, 30-39, 40-49, 50-59, 60+ |
| 2. Wat is uw geslacht? | Man of vrouw |
| 3. Waar was uw werkzaam voor de fusie van de organisatie? | Organisatie 1, organisatie 2, anders. |
| 4. Hoe lang werkt u al voor de organisatie? | Korter dan 1 jaar, 1 – 4 jaar, 5 – 8 jaar, 8+ jaar |
| 5. Wat is uw functie? | |
| 6. Hoe lang werkt u al in uw huidige functie? | Korter dan 1 jaar, 1 – 4 jaar, 5 – 8 jaar, 8+ jaar |
| 7. Hoe tevreden bent u met uw werk? | 1. Zeer ontevreden
2. Ontevreden
3. Beetje ontevreden
4. Neutraal
5. Beetje tevreden
6. Tevreden
7. Zeer tevreden |
| 8. Wat is er in de afgelopen 6 maanden gebeurd met de mate van uw tevredenheid? | 1. Gelijk gebleven 2. Gestegen
3. Gedaald |

Hieronder staan verschillende factoren die verbonden zijn aan de tevredenheid van interne communicatie. Geef per stelling aan hoe tevreden u bent met de hoeveelheid en/of de kwaliteit van communicatie door het juiste nummer te omcirkelen.

1 = Zeer ontevreden 2 = Ontevreden 3 = Beetje ontevreden

4 = Geen mening 5 = Beetje tevreden 6 = Tevreden 7 = Zeer tevreden

Integratie in de organisatie

- | | |
|---|---------------|
| 9. Persoonlijk nieuws | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 10. Informatie over het beleid en de doelstellingen van mijn afdeling | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 11. Informatie over wat er van mij verwacht wordt in mijn werk | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 12. Informatie over salarissen en secundaire arbeidsvoorwaarden | 1 2 3 4 5 6 7 |

Communicatie met afdelingshoofden

- | | |
|--|---------------|
| 13. De mate waarin mijn afdelingshoofd naar mij luistert en aandacht voor mij heeft | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 14. De mate waarin mijn afdelingshoofd mij begeleidt bij het oplossen van werkgerelateerde problemen | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 15. De mate waarin mijn afdelingshoofd mij vertrouwt | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 16. De mate waarin mijn afdelingshoofd openstaat voor nieuwe ideeën | 1 2 3 4 5 6 7 |

Persoonlijke feedback

- | | |
|--|---------------|
| 17. Informatie over hoe ik mijn werk doe in vergelijking met anderen | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 18. Informatie over hoe ik word beoordeeld | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 19. Instructies over hoe problemen in mijn werk worden aangepakt | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 20. De mate waarin mijn afdelingshoofd/directie de problemen van hun medewerkers kennen en begrijpen | 1 2 3 4 5 6 7 |

Corporate informatie

- | | |
|---|---------------|
| 21. Informatie over het beleid en doelstellingen van de organisatie | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 22. Informatie over overheidsmaatregelen die invloed hebben op de organisatie | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 23. Informatie over de veranderingen binnen de organisatie | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 24. Informatie over de financiële positie van de organisatie | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 25. Informatie over de prestaties en/of mislukkingen van de organisatie | 1 2 3 4 5 6 7 |

Communicatieklimaat

- | | |
|---|---------------|
| 26. De mate waarin de communicatie binnen de organisatie me stimuleert om haar bedrijfsdoelen te verwezenlijken | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 27. De mate waarin ik op tijd informatie ontvang die ik nodig heb om mijn werkzaamheden uit te voeren | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 28. De mate waarin de communicatie binnen de organisatie interessant en nuttig is | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 29. De mate waarin vergaderingen en overleggen goed georganiseerd zijn | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 30. De mate waarin geschreven instructies en verslagen | 1 2 3 4 5 6 7 |

- duidelijk en beknopt zijn
31. De mate waarin de houding tegenover de communicatie binnen de organisatie in principe gezond is 1 2 3 4 5 6 7
32. De mate waarin je dingen via de wandelgangen verneemt 1 2 3 4 5 6 7
1 2 3 4 5 6 7
33. De mate van accuraatheid en vrije informatiestroom tussen collega's met dezelfde status 1 2 3 4 5 6 7
34. De mate waarin de gebruikelijke manier van communiceren aangepast kan worden bij stresssituaties 1 2 3 4 5 6 7
35. De mate waarin mijn groep collega's met elkaar overweg kan 1 2 3 4 5 6 7
36. De mate waarin informele communicatie actief en accuraat is

Communicatie met ondergeschikten (alleen in te vullen door leidinggevend)

37. De mate waarin mijn medewerkers luisteren naar aanwijzingen van bovenaf 1 2 3 4 5 6 7
38. De mate waarin mijn medewerkers mij voorzien van informatie wanneer ik dat nodig heb 1 2 3 4 5 6 7
39. De mate waarin ik niet overspoeld wordt door teveel informatie 1 2 3 4 5 6 7
40. De mate waarin mijn medewerkers ontvankelijk zijn voor evaluaties, suggesties en kritiek van bovenaf 1 2 3 4 5 6 7
41. De mate waarin mijn medewerkers zich verantwoordelijk voelen voor het nemen van initiatief voor accurate communicatie naar boven 1 2 3 4 5 6 7

Besluitvorming

42. De manier waarop besluiten worden genomen binnen de organisatie 1 2 3 4 5 6 7
43. De mate waarin het management openstaat voor feedback over haar genomen beslissingen 1 2 3 4 5 6 7
44. De mate waarin genomen beslissingen daadwerkelijk uitgevoerd kunnen worden 1 2 3 4 5 6 7

Communicatie door directie

45. De mate waarin de directie eerlijk en open communiceert met haar werknemers 1 2 3 4 5 6 7
46. De mate waarin de directie geeft om haar werknemers 1 2 3 4 5 6 7
47. De mate waarin de directie luistert naar haar werknemers en openstaat voor nieuwe ideeën 1 2 3 4 5 6 7
48. De mate waarin de directie tijdig communiceert met haar werknemers om ze geïnformeerd te houden 1 2 3 4 5 6 7
49. De mate waarin de directie geloofwaardig is in haar communicatie met haar werknemers 1 2 3 4 5 6 7

Communicatie tussen afdelingen

50. De mate waarin werknemers van verschillende afdelingen onderling communiceren om problemen op te lossen 1 2 3 4 5 6 7
1 2 3 4 5 6 7
51. De mate waarin de communicatie tussen afdelingen goed en voldoende is 1 2 3 4 5 6 7
52. De mate waarin er een gevoel van teamwork is tussen

- de afdelingen 1 2 3 4 5 6 7
53. De mate waarin de afdelingshoofden met elkaar communiceren 1 2 3 4 5 6 7
54. De mate waarin prioriteiten van de verschillende afdelingen met elkaar in overeenstemming zijn

Communicatiestroming

55. De mate waarin communicatie met het management adequaat is 1 2 3 4 5 6 7
56. De mate waarin het management tijdig respons geeft 1 2 3 4 5 6 7
57. De mate waarin de communicatie langs verschillende niveaus van organisatie gaat 1 2 3 4 5 6 7

Verantwoordelijkheden

58. De mate waarin er duidelijkheid is over wat mijn verantwoordelijkheden zijn 1 2 3 4 5 6 7
59. De mate waarin er duidelijkheid is over de verantwoordelijkheden van mijn afdelingshoofd 1 2 3 4 5 6 7
60. De mate waarin verantwoordelijkheden binnen de organisatie gelijkwaardig zijn verdeeld 1 2 3 4 5 6 7

Regels en overeenkomsten

61. De mate waarin regels worden nageleefd 1 2 3 4 5 6 7
62. De mate waarin regels gelijk zijn voor alle werknemers van de organisatie 1 2 3 4 5 6 7
63. De mate waarin regels flexibel zijn in het geval van speciale omstandigheden 1 2 3 4 5 6 7

64. Wat zou er in de communicatie met betrekking tot uw werkzaamheden moeten veranderen om ervoor te zorgen dat uw meer tevreden bent?

(Vraag vanuit de organisatie)

65. Van welke kanalen maakt u gebruik om op de hoogte te blijven van wat er speelt binnen de organisatie?

Bijlage 2 – Berekening Cohen's Kappa

		<i>Beoordelaar 1</i>											
<i>Beoordelaar 2</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Totaal
1. Integratie in organisatie	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2. Communicatie met afdelingshoofden	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3
3. Persoonlijke feedback	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
4. Corporate informatie	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
5. Communicatieklimaat	0	0	0	0	14	0	0	0	2	2	0	0	18
6. Communicatie met ondergeschikten	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
7. Communicatie door directie	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1
8. Communicatie tussen afdelingen	0	0	0	0	0	0	0	3	0	0	0	0	3
9. Besluitvorming	0	0	0	0	2	0	0	0	8	0	0	1	11
10. Communicatiestroming	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
11. Verantwoordelijkheden	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1
12. Regels en overeenkomsten	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1
Totaal	0	3	1	0	16	0	1	3	10	2	2	1	39
Agreement	0	3	1	0	14	0	1	3	8	0	1	0	31
By change	0	0,23	0,03	0	7,39	0	0,03	0,23	2,82	0	0,05	0	10,80
Kappa	71,64%												

Bijlage 3 – Resultaten Cronbach's alfa per dimensie

3.1 Integratie in organisatie

$\alpha = 0.776$

Factoren	Alfa wanneer item wordt verwijderd
persoonlijk nieuws	,652
info over beleid en doelstellingen van afdeling	,714
info over wat er van mij verwacht wordt in mijn werk	,691
info over salarissen en secundaire arbeidsvoorwaarden	,841

3.2 Communicatie met afdelingshoofden

$\alpha = ,949$

Factoren	Alfa wanneer item wordt verwijderd
mate waarin afdelingshoofd luistert en aandacht voor mij heeft	,937
mate waarin afdelingshoofd mij begeleidt bij het oplossen van problemen	,929
mate waarin afdelingshoofd mij vertrouwt	,933
mate waarin afdelingshoofd openstaat voor nieuwe ideeën	,933

3.3 Persoonlijke feedback

$\alpha = ,551$

Factoren	Alfa wanneer item wordt verwijderd
info over hoe ik mijn werk doe in vergelijking met anderen	,284
info over hoe ik word beoordeeld	,562
instructies over hoe problemen in mijn werk worden aangepakt	,629
mate waarin mijn afdelingshoofd/directie de problemen van hun medewerkers kennen en begrijpen	,388

3.4 Corporate informatie

$\alpha = ,878$

Factoren	Alfa wanneer item wordt verwijderd
info over beleid en doelstellingen van organisatie	,923
info over overheidmaatregelen die invloed hebben op organisatie	,841
info over veranderingen binnen organisatie	,830
info over financiële positie organisatie	,814
info over prestaties en mislukkingen organisatie	,847

3.5 Communicatieklimaat

$\alpha = ,835$

Factoren	Alfa wanneer item wordt verwijderd
mate waarin communicatie mij stimuleert om bedrijfsdoelstellingen te verwezenlijken	,801
mate waarin ik op tijd info ontvang die ik nodig heb om werk te kunnen doen	,831
mate waarin communicatie binnen organisatie interessant en nuttig is	,797
mate waarin vergaderingen en overleggen goed zijn georganiseerd	,801
mate waarin geschreven instructies en verslagen duidelijk en beknopt zijn	,790
mate waarin de houding tegenover communicatie in organisatie gezond is	,794
mate waarin je dingen verneemt via de wandelgangen	,816
mate van accuraatheid en vrije informatiestroom tussen collega's	,813
mate waarin gebruikelijke manier van communiceren aangepast kan worden aan stresssituaties	,856
mate waarin mijn groep collega's met elkaar overweg kan	,888
mate waar informele communicatie actief en accuraat is	,821

3.6 Communicatie met ondergeschikten

$\alpha = ,976$

Factoren	Alfa wanneer item wordt verwijderd
mate waarin medewerkers luisteren naar aanwijzingen van bovenaf	,962
mate waarin medewerkers mij voorzien van info wanneer ik dat nodig heb	,961
mate waarin ik niet overspoeld wordt door teveel informatie	,993
mate waarin medewerkers ontvankelijk zijn voor evaluaties, suggesties en kritiek van bovenaf	,966
mate waarin medewerkers zich verantwoordelijk voelen voor het nemen van initiatief voor accurate communicatie naar boven	,964

3.7 Communicatie door directie

$\alpha = ,966$

Factoren	Alfa wanneer item wordt verwijderd
mate waarin directie eerlijk en open communiceert met medewerkers	,960
mate waarin directie geeft om medewerkers	,962
mate waarin directie luistert en openstaat voor nieuwe ideeën werknemers	,958
mate waarin directie tijdig communiceert met medewerkers	,948
mate waarin directie geloofwaardig is in haar communicatie met medewerkers	,959

3.8 Communicatie tussen afdelingen

$\alpha = ,896$

Factoren	Alfa wanneer item wordt verwijderd
mate waarin medewerkers van verschillende afdelingen met elkaar communiceren om problemen op te lossen	,872
mate waarin de communicatie tussen afdelingen goed en voldoende is	,909
mate waarin er een gevoel van teamwork is tussen de afdelingen	,866
mate waarin afdelingshoofden met elkaar communiceren	,872
mate waarin prioriteiten van verschillende afdelingen met elkaar in overeenstemming zijn	,847

3.9 Besluitvorming

$\alpha = ,960$

Factoren	Alfa wanneer item wordt verwijderd
manier waarop beslissingen genomen worden binnen organisatie	,941
mate waarin management openstaat voor feedback op beslissingen	,926
mate waarin genomen beslissingen daadwerkelijk uitgevoerd kunnen worden	,957

3.10 Communicatiestroming

$\alpha = ,598$

Factoren	Alfa wanneer item wordt verwijderd
mate waarin communicatie met management adequaat is	,587
mate waarin het management tijdig respons geeft	,548
mate waarin communicatie langs verschillende niveaus van de organisatie gaat	,367

3.11 Verantwoordelijkheden

$\alpha = ,276$

Factoren	Alfa wanneer item wordt verwijderd
mate waarin er duidelijkheid is over mijn verantwoordelijkheden	,043
mate waarin er duidelijkheid is over verantwoordelijkheden afdelingshoofd	-,070
mate waarin verantwoordelijkheden binnen organisatie gelijkwaardig verdeeld zijn	,914

3.12 Regels en overeenkomsten

$\alpha = ,643$

Factoren	Alfa wanneer item wordt verwijderd
mate waarin regels worden nageleefd	,416
mate waarin regels gelijk zijn voor alle medewerkers van de organisatie	,464
mate waarin regels flexibel zijn in het geval van special omstandigheden	,687

Bijlage 4

Deze bijlage is vertrouwelijk en daarom niet inzichtelijk voor derden.

Bijlage 5

Deze bijlage is vertrouwelijk en daarom niet inzichtelijk voor derden.