



UHASSELT

KNOWLEDGE IN ACTION

Faculteit Bedrijfseconomische Wetenschappen

master in de toegepaste economische wetenschappen

Masterthesis

Het bevorderen van geweldloze communicatie in bedrijven: een kwalitatieve studie naar teamontwikkeling en organisatiecultuur

Olivier Kerkhofs

Scriptie ingediend tot het behalen van de graad van master in de toegepaste economische wetenschappen, afstudeerrichting innovatie en ondernemerschap

PROMOTOR :

dr. Niklas ENGELHARD



UHASSELT

KNOWLEDGE IN ACTION

www.uhasselt.be

Universiteit Hasselt
Campus Hasselt:
Martelarenlaan 42 | 3500 Hasselt
Campus Diepenbeek:
Agoralaan Gebouw D | 3590 Diepenbeek

2023
2024



Faculteit Bedrijfseconomische Wetenschappen

master in de toegepaste economische wetenschappen

Masterthesis

Het bevorderen van geweldloze communicatie in bedrijven: een kwalitatieve studie naar teamontwikkeling en organisatiecultuur

Olivier Kerkhofs

Scriptie ingediend tot het behalen van de graad van master in de toegepaste economische wetenschappen, afstudeerrichting innovatie en ondernemerschap

PROMOTOR :

dr. Niklas ENGELHARD

Voorwoord

Voor u ligt de masterthesis: "Het bevorderen van geweldloze communicatie in bedrijven: een kwalitatieve studie naar teamontwikkeling en organisatiecultuur". Deze thesis is geschreven gedurende het academiejaar 2023 – 2024 om te voldoen aan de afstudeereisen van de masteropleiding Toegepaste Economische Wetenschappen innovatie en ondernemerschap aan de Universiteit Hasselt.

Graag zou ik mijn promotor, dr. Niklas Engelhard, willen bedanken voor de begeleiding en ondersteuning gedurende deze masterthesis. Dankzij zijn constructieve feedback kon ik deze masterthesis naar een hoger niveau tillen. Verder wil ik de 14 respondenten bedanken voor het mede mogelijk maken van deze thesis.

Tot slot wil ik nog mijn familie bedanken voor de steun die ze mij hebben gegeven gedurende de afgelopen vier jaar van mijn studies.

Olivier Kerkhofs
Universiteit Hasselt, juni 2024

Samenvatting

De laatste decennia is de aandacht voor het welzijn van mensen sterk toegenomen, zo ook in de bedrijfswereld (Krekel et al., 2019; Page & Vella-Brodrick, 2009). Een belangrijk element dat impact heeft op het welzijn van de werknemers, is de manier waarop er gecommuniceerd wordt binnen organisaties (Rosenberg et al., 2021). Binnen organisaties is het van essentieel belang dat er op een respectvolle, duidelijke en open manier gecommuniceerd wordt. Marshall B. Rosenberg creëerde een communicatiemodel, genaamd geweldloze communicatie, dat kan bijdragen aan het verbeteren van de communicatie. Geweldloze communicatie, ook wel verbindende communicatie genoemd, legt de nadruk op empathie, authenticiteit en begrip (Rosenberg et al., 2021). In deze masterthesis wordt de term verbindende communicatie gebruikt, omdat er gefocust wordt op de positieve aspecten zoals verbinding en begrip in plaats van enkel de afwezigheid van geweld (Rosenberg et al., 2021).

Binnen de literatuur is er reeds veel onderzoek gedaan naar de impact van verbindende communicatie in specifieke domeinen, zoals de gezondheidszorg, onderwijs en interpersoonlijke relaties (Koopman & Seliga, 2021; Rosenberg et al., 2021; Suarez et al., 2014). Echter zijn er grote leemtes in de literatuur over de implementatie en impact van verbindende communicatie in een bedrijfscontext. Daarom is er in dit onderzoek een antwoord gezocht op de vraag: "Hoe wordt verbindende communicatie geïmplementeerd binnen organisaties en wat is de impact hiervan op de organisatiecultuur en teamontwikkeling?" Om de onderzoeksvraag te beantwoorden, werd in deze masterthesis gebruikgemaakt van de *grounded theory method* (Glaser & Strauss, 2017). De *grounded theory method* is geschikt wanneer er weinig bekend is over een bepaald onderwerp, zoals verbindende communicatie. In deze masterthesis werd bewust gekozen voor een kwalitatief onderzoek, omdat het gaat over de waarnemingen, gevoelens en behoeftes van mensen. Uiteindelijk werd de data verzameld aan de hand van 14 semigestructureerde diepte-interviews in vier verschillende organisaties.

Tijdens de data-analyse werd duidelijk dat de resultaten van dit onderzoek besproken konden worden aan de hand van een proces: de initiatiefase, de implementatiefase en de impactfase van verbindende communicatie. De impactfase werd onderverdeeld in twee secties: de impact op de organisatiecultuur en de impact op de teamontwikkeling. Tijdens deze verschillende fases kwamen er ook een aantal uitdagingen naar voren waarmee de organisaties te maken kregen.

In de initiatiefase werd duidelijk waarom organisaties behoefte hadden aan verbindende communicatie en hoe ze ermee in contact waren gekomen. Uit de interviews bleek dat de communicatie binnen de organisaties niet altijd vlot verliep, wat leidde tot frustraties bij de werknemers. Vanuit de werknemers bleek er een groot verlangen naar een betere manier van communiceren binnen de organisatie. Dit werd nog eens bevestigd toen er welzijnsenquêtes binnen de organisaties werden uitgevoerd. Hierin kwam duidelijk de problematiek rond communicatie naar voren. Naar aanleiding van de resultaten van de welzijnsenquête waren de organisaties wel verplicht om iets aan hun manier van communiceren te veranderen. De organisaties ondernamen actie en stelden externe adviseurs aan om hen verder te helpen. Met behulp van deze adviseurs kwamen de organisaties terecht bij verbindende communicatie. Vervolgens was het een uitdaging om een externe

organisatie te vinden die verbindende communicatie kon implementeren. Zodra ze deze hadden gevonden, kon men overgaan naar de implementatiefase.

Om verbindende communicatie binnen een organisatie te implementeren, zullen de organisaties een aantal stappen moeten doorlopen. Als eerste besloten ze om hun werknemers een opleiding te laten volgen bij de externe organisatie, met als doel hen vertrouwd te maken met de specifieke communicatiestijl. Tijdens deze opleiding werden de vier bouwstenen – observaties, gevoelens, behoeften, verzoek – van het verbindende-communicatiemodel duidelijk uitgelegd. Het is belangrijk dat de werknemers eerst de theorie goed begrijpen, om het nadien toe te passen in realistische cases. Uit de interviews kwam naar voren dat de respondenten zeker iets hadden geleerd tijdens hun opleiding. De respondenten waren zelf enthousiast over de implementatie van verbindende communicatie, maar merkten toch dat er bij sommige collega's wat weerstand was. Het is echter heel belangrijk dat iedereen binnen de organisatie de noodzaak van verbindende communicatie inziet. Daarom gingen de organisaties zelf nog een aantal zaken doorvoeren om de verbindende communicatie op een zo goed en efficiënt mogelijke manier te implementeren. Zo proberen ze verbindende communicatie visueel zichtbaar te maken binnen de organisatie, en hebben ze groepen opgericht om verbindende communicatie te implementeren in de dagelijkse werking. De organisaties streven ernaar om elke werknemer enthousiast en gemotiveerd te houden om de communicatiestijl toe te passen. Dit doen ze door de werknemers opfrismomenten te laten volgen. Tot slot gingen de organisaties gebruikmaken van de '*Insight Discovery Test*' om de implementatie van verbindende communicatie te vergemakkelijken.

Binnen de initiatie- en implementatiefase zullen de werknemers en organisaties met verschillende uitdagingen te maken krijgen. Zo zullen de organisaties voortdurend aandacht moeten blijven besteden aan verbindende communicatie, zodat de werknemers gemotiveerd en enthousiast blijven om het toe te passen. Wanneer deze uitdagingen overwonnen zijn, zal verbindende communicatie impact hebben op de organisatiecultuur en teamontwikkeling.

Uit het onderzoek kwam naar voren dat verbindende communicatie op verschillende manieren een impact kan hebben op een organisatie, zowel op de organisatiecultuur als op de teamontwikkeling. In dit onderzoek zijn organisaties uit verschillende sectoren opgenomen, die elk ook een verschillende organisatiecultuur hebben. Ondanks de verschillende culturen gaven de respondenten aan dat verbindende communicatie een impact heeft gehad op de organisaties. Voordat verbindende communicatie een impact kan hebben op de organisatiecultuur, moet het eerst impact hebben op de individuele werknemers. De organisatiecultuur wordt immers gevormd door de mensen binnen de organisatie. Uit de interviews bleek dat verbindende communicatie een impact had gehad op de respondenten. Zo vertelden de respondenten dat ze de communicatiestijl hebben toegepast in moeilijke gesprekken of conflictsituaties. Door verbindende communicatie te gebruiken in dit soort gesprekken waren de werknemers beter in staat om elkaars gevoelens en behoeften te begrijpen. Dit zorgde ervoor dat conflicten sneller en beter konden worden opgelost. Daarnaast vertelden de respondenten dat verbindende communicatie ook een positieve impact heeft gehad op de manier van werken binnen de organisatie. De leidinggevendenden besteden meer aandacht aan het welzijn van de werknemers, zo zal er bijvoorbeeld sneller worden gevraagd hoe iemand zich voelt. Vervolgens

vertelden de respondenten dat de rol van de leidinggevende hierdoor verschoof. Het menselijke aspect staat nu meer op de voorgrond, terwijl vroeger enkel over het werk werd gepraat. Deze zaken zorgen ervoor dat er een shift in de cultuur is ontstaan. Echter zal de organisatiecultuur niet ineens veranderen, dit zal stapsgewijs gebeuren.

De respondenten gaven ook duidelijk aan dat verbindende communicatie een impact heeft gehad op de teamontwikkeling. De impact van verbindende communicatie was afhankelijk van hoe er reeds gecommuniceerd werd binnen het team. Wanneer er reeds een goede basis was, zal de impact van verbindende communicatie kleiner zijn dan wanneer er conflicten en problemen zijn binnen een team. Binnen sommige teams werd er reeds op een goede manier gecommuniceerd waardoor de samenwerking al vlot verliep. Toch gaven de respondenten toe dat verbindende communicatie kan bijdragen aan een nog betere samenwerking binnen dit soort teams. Wanneer er kleine conflicten of strubbelingen ontstaan kan verbindende communicatie helpen om deze sneller en beter op te lossen. Op deze manier helpt verbindende communicatie bij het creëren van psychologische veiligheid. Teamleden gaan openlijk spreken over hun gevoelens en behoeften, waardoor er een groter vertrouwen ontstaat binnen het team.

Uit de onderzoeksresultaten kan geconcludeerd worden dat verbindende communicatie een positieve impact heeft gehad op de organisatiecultuur en teamontwikkeling. Deze impact is echter afhankelijk van een hele reeks factoren, zoals de bestaande manier van communiceren, de toewijding van de werknemers en de motivatie van leidinggevendenden. Daarnaast is het ook belangrijk om te kijken naar de sector waarin de organisaties zich bevinden. In de zorgsector zal het immers gemakkelijker zijn om verbindende communicatie te implementeren dan in de bouwsector. Tot slot zijn de organisaties nog niet lang bezig met verbindende communicatie. Naarmate ze hier langer mee bezig zijn, kan het ook een grotere impact gaan hebben.

Deze masterthesis geeft een aanzet tot verder onderzoek naar de impact van verbindende communicatie in een bedrijfscontext. Om een algemeen beeld te krijgen van de impact van verbindende communicatie op een organisatie, is het noodzakelijk om een uitgebreid onderzoek uit te voeren waarbij respondenten uit verschillende organisaties en sectoren worden geïnterviewd.

Inhoudsopgave

Introductie	7
Literatuurstudie	9
1. Verbindende communicatie.....	9
1.1. Communicatie in organisaties.....	9
1.2. Definitie verbindende communicatie	9
1.3. Het proces van verbindende communicatie	10
1.3.1. Observaties	11
1.3.2. Gevoelens	11
1.3.3. Behoeften.....	12
1.3.4. Verzoeken	12
1.4. Verbindende communicatie in de praktijk.....	13
1.4.1. Onderwijs.....	13
1.4.2. Gevangenis	14
2. Organisatieculturen en communicatie.....	15
2.1. Definitie organisatiecultuur.....	15
2.2. Niveaus van organisatiecultuur.....	16
2.2.1. Zichtbare artefacten.....	16
2.2.2. Aangenomen waarden.....	16
2.2.3. Basisassumpties	17
2.3. Organisatiecultuur gelinkt aan verbindende communicatie	18
2.3.1. Familiecultuur	19
2.3.2. Adhocratiecultuur	20
2.3.3. Hiërarchische cultuur.....	20
2.3.4. Marktcultuur	21
2.3.5. Algemene link tussen verbindende communicatie en organisatiecultuur	21
3. Teamontwikkeling.....	22
3.1. Teams in organisaties.....	22
3.2. Soorten teams	23
3.2.1. Ingebedde teams.....	23
3.2.2. Cross-functionele teams	24
3.2.3. Virtuele teams	24
Methodologie.....	26
1. Grounded theory	26

2. Sampling.....	26
3. Dataverzameling en analyse.....	28
4. Coderingsproces	29
Resultaten	38
1. Initiatiefase.....	40
2. Implementatiefase	42
3. Impact van verbindende communicatie	47
3.1. Impact van verbindende communicatie op de organisatiecultuur	47
3.2. Impact van verbindende communicatie op de teamontwikkeling	51
Discussie	54
Conclusie	58
Referentielijst	59
Bijlagen	62

Introductie

De laatste decennia is de aandacht voor het welzijn van mensen sterk toegenomen, zo ook in de bedrijfswereld (Krekel et al., 2019; Page & Vella-Brodrick, 2009). In organisaties wordt er niet meer alleen gesproken over de taken die werknemers moeten uitvoeren, maar ook hoe de werknemers zich voelen op de werkvloer. Een belangrijk element dat ervoor kan zorgen dat werknemers zich goed voelen binnen een organisatie, is de manier waarop er gecommuniceerd wordt (Rosenberg et al., 2021). Effectieve communicatie zorgt ervoor dat werknemers zich gehoord en begrepen voelen, dit verhoogt hun tevredenheid en betrokkenheid binnen de organisatie (Battiston et al., 2021; Rosenberg et al., 2021). Echter is communicatie een vrij complex proces. Hoe iemand communiceert, heeft meer impact dan men zou denken (Ask, 2016; Rosenberg et al., 2021). Het is daarom van essentieel belang dat er op een respectvolle, duidelijke en open manier gecommuniceerd wordt (Rosenberg et al., 2021).

Het succes van een organisatie hangt grotendeels af van de effectieve communicatie tussen de leden (Rosenberg et al., 2021). Organisaties hebben dus een sterke prikkel om hun communicatie zo effectief mogelijk te laten verlopen. Effectieve communicatie zorgt voor een betere samenwerking, minder conflicten en een positieve werkomgeving waarin werknemers zich veilig voelen (Battiston et al., 2021; Rosenberg et al., 2021). Door de aanwezigheid van effectieve communicatie zal een organisatie sneller en efficiënter zijn doelen bereiken. Op deze manier draagt communicatie bij aan het succes van een organisatie (Hunjet et al., 2017; Rosenberg et al., 2021).

Geweldloze communicatie, ook bekend als verbindende communicatie, is een communicatiemodel dat de manier van communiceren kan verbeteren. Geweldloze communicatie legt de nadruk op empathie, authenticiteit en begrip (Rosenberg et al., 2021). Dit communicatiemodel werd ontworpen door de Amerikaanse psycholoog Marshall B. Rosenberg. Hij ontwikkelde het *Nonviolent Communication-model* over een periode van 40 jaar en paste de principes ervan toe in een breed scala van educatieve en vredestichtende activiteiten (Juncadella, 2013). Rosenberg schreef de principes en technieken van geweldloze communicatie neer in zijn boek genaamd: "Geweldloze communicatie: ontwapenend, doeltreffend en verbindend". Dit boek legt stap-voor-stap uit hoe geweldloze communicatie precies werkt (Ask, 2016; Rosenberg et al., 2021). In deze masterthesis wordt de term verbindende communicatie gebruikt, omdat er gefocust wordt op de positieve aspecten zoals verbinding en begrip in plaats van enkel de afwezigheid van geweld (Rosenberg et al., 2021).

Vooronderzoek liet blijken dat bestaande literatuur de focus legt op hoe verbindende communicatie werkt en in welke situaties het werd toegepast. Zo hebben onderzoekers de effectiviteit van verbindende communicatie geëvalueerd in verschillende domeinen, zoals de gezondheidszorg, onderwijs en interpersoonlijke relaties (Koopman & Seliga, 2021; Rosenberg et al., 2021; Suarez et al., 2014). Toch zijn er grote leemtes in de literatuur over de toepassing van verbindende communicatie in een bedrijfscontext. Deze masterthesis streeft ernaar deze leemte op te vullen door middel van empirisch onderzoek.

In deze masterthesis wordt onderzocht hoe organisaties verbindende communicatie hebben geïmplementeerd en welke impact dit heeft gehad. Binnen dit onderzoek wordt er specifiek gefocust op de impact van verbindende communicatie op de organisatiecultuur en teamontwikkeling. Er zal in deze masterthesis een antwoord gezocht worden op de onderzoeksvraag: "Hoe wordt verbindende communicatie geïmplementeerd binnen organisaties en wat is de impact hiervan op de organisatiecultuur en teamontwikkeling?" De bestaande wetenschappelijke literatuur betreffende de verbindende communicatie wordt als uitgangspunt van deze masterthesis gebruikt. Hierop wordt verder gebouwd door middel van een kwalitatief onderzoek om een antwoord te vinden op de onderzoeksvraag. De data binnen dit onderzoek werd verzameld aan de hand van semigestructureerde diepte-interviews.

Dit onderzoek draagt bij aan de literatuur door zich te concentreren op de implementatie en impact van verbindende communicatie in een bedrijfscontext, een aspect dat nog niet uitgebreid werd onderzocht in de bestaande literatuur. De onderzoeksresultaten tonen aan dat verbindende communicatie een positieve impact kan hebben op een organisatie. Echter zal een organisatie specifieke stappen moeten ondernemen om verbindende communicatie op een effectieve manier te implementeren. Pas wanneer de implementatie succesvol is afgerond, zal verbindende communicatie daadwerkelijk invloed hebben op de organisatiecultuur en teamontwikkeling.

Deze masterthesis is opgebouwd uit verschillende delen. Als eerste zal de bestaande literatuur over verbindende communicatie, organisatiecultuur en teamontwikkeling besproken worden. Vervolgens wordt er uitleg gegeven over de gebruikte methoden. Daarna zullen de resultaten van het onderzoek uiteengezet worden, waarna deze kritisch worden besproken in de discussie. Ten slotte volgt nog een beknopte conclusie van dit onderzoek.

Literatuurstudie

1. Verbindende communicatie

1.1. Communicatie in organisaties

In de business wereld van vandaag is communicatie van groot belang om organisatorisch succes te behalen (Battiston et al., 2021; Rosenberg et al., 2021). Zonder effectieve communicatie zouden organisaties namelijk geen van hun doelstellingen kunnen bereiken (Battiston et al., 2021). Communicatie kan omschreven worden als het proces van het uitwisselen van informatie tussen de zender en ontvanger. Wanneer de zender van de boodschap zijn/haar ideeën en gevoelens volledig en nauwkeurig overbrengt en de ontvanger van de boodschap deze interpreteert zoals de zender dat bedoelt, kan er gesproken worden van effectieve communicatie (Rosenberg et al., 2021). Wanneer er op een effectieve manier gecommuniceerd wordt, zowel op teamniveau als op organisatieniveau, zal dit leiden tot verbeterde prestaties van de organisatie (Hunjet et al., 2017; Rosenberg et al., 2021).

Er bestaat een specifieke manier van communiceren die ervoor kan zorgen dat de communicatie op een effectievere manier verloopt binnen een organisatie (Rosenberg et al., 2021). Deze vorm van communiceren wordt 'verbindende communicatie' genoemd. De literatuur heeft aangetoond dat verbindende communicatie kan bijdragen aan het opbouwen van empathie, het verbeteren van relaties en het oplossen van conflicten in verschillende contexten (Rosenberg et al., 2021). Echter is er in de bedrijfswereld nog niet veel onderzoek gedaan naar de impact van verbindende communicatie. In de volgende delen zal duidelijk worden wat verbindende communicatie precies is, hoe het proces eruit ziet en op welke manier verbindende communicatie reeds succesvol geïmplementeerd werd in diverse domeinen.

1.2. Definitie verbindende communicatie

Verbindende communicatie, ook wel geweldloze communicatie genoemd, is een communicatiemodel dat bedacht werd door Marshall B. Rosenberg (1934). De term 'geweldloosheid' gebruikt Rosenberg binnen verbindende communicatie om te verwijzen naar de natuurlijke staat van mededogen van mensen, waar geweld vanuit het hart is afgenomen. Dit betekent dat mensen minder snel geneigd zijn tot het uiten van geweld, zowel verbaal als non-verbaal. De benadering herinnert ons eraan dat mensen kunnen leven in een wereld waarin men op een vrij natuurlijke manier met elkaar om kan gaan (Ask, 2016; Hooper, 2015; Rosenberg et al., 2021). In deze masterthesis wordt, zoals in de introductie besproken, de term verbindende communicatie gebruikt.

Dit communicatiemodel van Rosenberg et al. (2021) is gebaseerd op taal- en communicatievaardigheden die ons beter in staat stellen redelijk te blijven, ook onder moeilijke omstandigheden (Ask, 2016). Verbindende communicatie leert ons om op een andere manier te spreken en naar anderen te luisteren. Het is de bedoeling om te antwoorden vanuit een diep bewustzijn van wat we waarnemen, voelen en willen, in plaats van routinematige, automatische reacties die voortkomen uit gewoonte of impuls (Williams et al., 2021). Het helpt mensen om zichzelf oprecht en duidelijk uit te drukken, terwijl ze tegelijkertijd anderen met respect en empathie benaderen. Elk contact leidt zo tot een dieper herkennen van onze eigen behoeften en die van de ander (Rosenberg et al., 2021).

Verbindende communicatie helpt ons zodanig contact te maken met onszelf en de ander dat ons natuurlijk mededogen gaat opkomen. Het wijst ons hoe we ons op een nieuwe manier kunnen uitdrukken en luisteren, door onze aandacht bewust te richten op vier gebieden: wat we waarnemen, voelen, nodig hebben en zouden willen verzoeken om ons leven te verrijken (Kansky & Maassarani, 2022; Rosenberg et al., 2021). Sommigen gebruiken verbindende communicatie om compassievol met zichzelf om te gaan, anderen om te komen tot diepere persoonlijke relaties, en weer anderen voor betere relaties op hun werk. Verbindende communicatie wordt over de hele wereld gebruikt voor het bemiddelen bij allerlei soorten geschillen en conflicten (Rosenberg et al., 2021).

1.3. Het proces van verbindende communicatie

Om verbindende communicatie te implementeren in een organisatie, richt Rosenberg et al. (2021) zich op vier gebieden: de vier elementen van het verbindende-communicatiemodel. Het eerste element gaat over het waarnemen van de feitelijke situatie: het observeren van de acties of uitingen van een ander. Daarbij is het essentieel om duidelijk onder woorden te brengen wat er waargenomen wordt, zonder te oordelen of te veroordelen (Hooper, 2015). Vervolgens verwoorden mensen hoe zij zich bij die waarneming voelen: gekwetst, bang, blij, geamuseerd en/of geïrriteerd (Rosenberg et al., 2021). Ten derde verwoorden mensen welke behoeften van hen verband houden met die gevoelens. Indien mensen zich helder en eerlijk uiten over wat er in hen omgaat, zijn ze zich van deze drie elementen bewust. Het vierde element is het uitspreken van een zeer gericht verzoek. Dit element richt zich op hetgeen men van de ander wil om het leven rijker en vreugdevoller te maken (Rosenberg et al., 2021).

Een deel van verbindende communicatie bestaat uit het helder tot uitdrukking brengen van deze vier elementen, verbaal of non-verbaal (Rosenberg et al., 2021; Williams et al., 2021). Het andere deel bestaat uit het ontvangen van dezelfde vier elementen van anderen. De gesprekspartners verbinden zich met elkaar door allereerst hun waarnemingen, gevoelens en behoeften op elkaar af te stemmen. Vervolgens zullen ze door het vierde element, het verzoek, aangeven wat ze verlangen (Rosenberg et al., 2021). Wanneer de aandacht hierop gericht wordt en de ander geholpen wordt om dit ook te doen, ontstaat er een wederzijdse communicatiestroom, waardoor op natuurlijke wijze compassie ontstaat (Rosenberg et al., 2021).

Het verbindende communicatieproces is dus gebaseerd op de vier hoofdstappen: observaties, gevoelens, behoeften en verzoeken (Arieli & Abboud Armaly, 2023; Rosenberg et al., 2021). De dialoogbenadering is erop gericht om af te zien van het veelgebruikte 'pingpong'-type gesprek, waarin beide partijen enkel gericht zijn op het uiten van hun eigen argumenten en niet luisteren naar wat hun gesprekspartner zegt (Arieli & Abboud Armaly, 2023). In een 'pingpong'-type gesprek veranderen gesprekken vaak in twee monologen die tegelijkertijd worden uitgesproken, zonder echt gehoord te worden. Dit zal resulteren in wederzijdse frustratie: geen van beide partijen heeft het gevoel dat hun gevoelens, behoeften of hun perspectief wordt begrepen of erkend. Om een dergelijke situatie te voorkomen, volgt het verbindende communicatieproces het formaat 'ABABAB' – dit wil zeggen dat de partijen zich om de beurt uiten en naar elkaar luisteren (Arieli & Abboud Armaly, 2023). Pas nadat de ene partij bevestigt dat ze het gevoel hebben dat ze volledig begrepen zijn, begint de andere partij hun perspectief te uiten (Arieli & Abboud Armaly, 2023; Kashtan, 1999; Rosenberg et al., 2021).

Het is heel belangrijk om het verbindende-communicatieproces goed te begrijpen wanneer men verbindende communicatie wilt gaan implementeren in een organisatie. Enkel wanneer men het theoretische proces goed begrijpt, kan het toegepast worden binnen een organisatie. Het is belangrijk om het gehele proces in het achterhoofd te houden wanneer men met de verschillende stappen aan de slag gaat, alleen dan zal de implementatie van verbindende communicatie een succes worden (Kashtan, 1999; Rosenberg et al., 2021).

1.3.1. Observaties

De eerste stap bestaat uit het kunnen verwoorden van waarnemingen zonder te oordelen. Er moet een duidelijke scheiding worden aangebracht tussen waarnemen en oordelen (Rosenberg et al., 2021). Het is belangrijk om duidelijk waar te nemen welke invloed ons zien, horen of aanraken heeft op ons welzijn, zonder daar een oordeel aan toe te voegen (Williams et al., 2021). Observaties zijn een heel belangrijk element in verbindende communicatie, de observaties zorgen ervoor dat duidelijke en feitelijke communicatie tussen partijen mogelijk is (Hooper, 2015). Wanneer observaties worden gecombineerd met verwijten of oordelen, dan neemt de kans af dat anderen onze bedoeling achter de boodschap horen. In plaats daarvan zullen ze geneigd zijn kritiek te horen en zich verzetten tegen wat er gezegd wordt (Rosenberg et al., 2021; Williams et al., 2021).

1.3.2. Gevoelens

De tweede stap is het identificeren van je eigen gevoelens en die van je gesprekspartner, terwijl je open bent en geen oordeel, kritiek of verwijten uit. Het communiceren van gevoelens kan leiden tot een voortdurende dialoog tussen jou en de andere partij (Rosenberg et al., 2021). Mensen vinden het vaak moeilijk om hun gevoelens duidelijk in woorden om te zetten, daarom is het belangrijk om de juiste woordenschat te gebruiken bij het uiten van gevoelens (Hooper, 2015; Rosenberg et al., 2021). Het ontwikkelen van een woordenschat waarmee specifieke emoties duidelijk kunnen worden geïdentificeerd en benoemd, vergemakkelijkt het opbouwen van een band met anderen (Rosenberg et al., 2021; Williams et al., 2021).

1.3.3. Behoeften

In de derde stap gaat de onderliggende behoefte van een persoon gekoppeld worden aan de geïdentificeerde gevoelens (Rosenberg et al., 2021). Het derde element is dus het erkennen van de behoeften achter onze gevoelens. Het is belangrijk om te identificeren wat de behoeften zijn die ten grondslagen liggen aan je gevoelens (Rosenberg et al., 2021). Verbindende communicatie stelt dat er universele behoeften zijn die alle mensen met elkaar delen. Deze omvatten fysieke, emotionele en mentale behoeften. Fysieke behoeften zijn bijvoorbeeld water, voedsel en onderdak, terwijl emotionele en mentale behoeften verbinding, empathie, steun en autonomie kunnen zijn (Hooper, 2015).

Rosenberg et al. (2021) stelt dat: *'wat anderen zeggen en doen kan wel de aanleiding maar nooit de oorzaak van onze gevoelens zijn'*. In plaats daarvan geven gevoelens aan of de behoeften van iemand worden vervuld of niet. Plezierige gevoelens zoals geluk, opwindning of betrokkenheid geven bijvoorbeeld aan dat er voldaan wordt aan de behoeften. Wanneer de behoeften niet worden vervuld, kunnen onaangename gevoelens zoals verdriet, angst of frustratie optreden (Hooper, 2015).

1.3.4. Verzoeken

De vierde stap gaat over het verzoek. Dit verzoek gaat er voor moeten zorgen dat er wordt voldaan aan de behoeften. Hierbij is het belangrijk om vage, abstracte of onduidelijke verwoordingen te vermijden en positieve actietaal te gebruiken, door duidelijk te stellen wat men wel wil in de plaats van wat men niet zou willen (Rosenberg et al., 2021). Als een verzoek negatief wordt verwoord, treden er vaak twee problemen op. Mensen weten dikwijls niet wat er precies wordt gevraagd en bovendien roept een negatief verzoek vaak weerstand op. De beste manier om erin te slagen dat er aan de behoefte wordt voldaan, is door het verzoek als een vraag te stellen waarbij de spreker zijn eigen gevoelens en behoeften gaat uiten (Hooper, 2015; Rosenberg et al., 2021). Op die manier heeft de andere persoon zelf de keuze in handen om het verzoek in te willigen of niet. Als een spreker een verzoek doet zonder daarbij de eigen gevoelens en behoeften te uiten, kan zo een verzoek overkomen als een eis. Het is belangrijk om ervoor te zorgen dat je verzoek niet verandert in een eis. De gesprekspartner moet altijd het gevoel hebben dat hij/zij zelf kan beslissen over de keuze die hij/zij maakt (Hooper, 2015; Rosenberg et al., 2021; Williams et al., 2021).

Behalve dat er positieve taal wordt gebruikt, is het ook belangrijk dat de verzoeken worden verwoord in de vorm van concrete acties die anderen kunnen ondernemen (Hooper, 2015; Williams et al., 2021). Door verzoeken te uiten in duidelijke, positieve, concrete actietaal wordt het duidelijk wat men werkelijk wilt. Wanneer er toch vage taal gebruikt wordt, zal dit kunnen leiden tot innerlijke verwarring. De ontvanger van het verzoek weet niet precies wat van hem verwacht wordt omdat de zender zijn verzoek vaag omschrijft en zelf weinig bewust is van wat hij precies van de ontvanger wil (Rosenberg et al., 2021).

1.4. Verbindende communicatie in de praktijk

Verbindende communicatie heeft een groot potentieel om daadwerkelijk in de praktijk toegepast te worden, maar binnen de context van bedrijven is er echter nog niet veel bekend over wat de impact is van het implementeren van verbindende communicatie. In dit deel wordt bekeken hoe men erin is geslaagd om verbindende communicatie te integreren binnen andere specifieke domeinen (Rosenberg et al., 2021).

Hoewel er nog maar weinig empirisch onderzoek gedaan is naar de impact van het model, suggereren de meeste studies dat het toepassen van het verbindende communicatiemodel een positief effect heeft op empathie, het verbeteren van communicatie, het verminderen van conflicten en het versterken van samenwerkingsverbanden (Koopman & Seliga, 2021). Deze studies over de impact en effectiviteit van verbindende communicatie werden vooral uitgevoerd binnen het domein van volksgezondheid, internationale conflicten, onderwijs en gevangenissen (Agnew, 2012; Koopman & Seliga, 2021; Nosek, 2012; Suarez et al., 2014). In dit deel gaan we dieper in op hoe verbindende communicatie toegepast wordt binnen het onderwijs en hoe verbindende communicatie training een invloed heeft gehad op gedetineerden.

1.4.1. Onderwijs

Het onderwijs is een van de belangrijkste terreinen waar verbindende communicatie al is in toegepast. Rosenberg and Eisler (2003) schreven een boek over de implementatie van verbindende communicatie in het onderwijs : *Life-Enriching Education*. In dit boek richten Rosenberg and Eisler (2003) zich op het bevorderen van empathie, compassie en conflict oplossende vaardigheden bij leerlingen. Ook andere wetenschappers hebben gekeken naar wat het effect van verbindende communicatie is in het onderwijs (Agnew, 2012; Hart & Hodson, 2004; Koopman & Seliga, 2021).

In een klaslokaal kunnen er heel wat conflicten opkomen tussen leerlingen, maar ook tussen een leerkracht en leerling. Door het toepassen van verbindende communicatie is het de bedoeling om deze conflicten op een zo goed mogelijke manier aan te pakken (Rosenberg et al., 2021). Het is belangrijk dat de leerkracht gaat funderen als de bemiddelaar wanneer er conflicten ontstaan. Rosenberg and Eisler (2003) stellen dat leerkrachten goed moeten observeren wat er allemaal gebeurt binnen de school, welke relaties er ontstaan tussen de leerlingen en hoe de leerlingen zich opstellen tegenover de leerkracht. Door actief te luisteren kan de leerkracht zich verplaatsen in de situatie van de leerlingen en zal het gemakkelijker worden om de gevoelens te begrijpen die achter het gedrag van de leerlingen schuilen (Agnew, 2012; Koopman & Seliga, 2021). Wanneer de leerlingen zich gehoord en begrepen voelen, zal er veiligheid en vertrouwen binnen het klaslokaal ontstaan. Als gevolg hiervan zullen de leerlingen zich beter kunnen ontwikkelen in een omgeving waar ze zich goed voelen en waar ze helemaal zichzelf kunnen zijn (Hart & Hodson, 2004; Koopman & Seliga, 2021). Het aanleren van verbindende communicatie aan kinderen op scholen leidt tot verbeterde relaties tussen leerlingen en leraar, minder conflicten, meer vertrouwen in elkaar en, in het algemeen, meer harmonie en samenwerking in de schoolgemeenschap (Hart & Hodson, 2004).

1.4.2. Gevangenis

Het implementeren van verbindende communicatie kan een belangrijke rol spelen binnen een gevangenis. Voor mensen die in de gevangenis terechtkomen, is het de bedoeling dat ze na hun straftijd terugkeren in de samenleving. Bijna twee derde van de vrijgelaten gevangenen wordt binnen de drie jaar na hun vrijlating opnieuw gearresteerd voor een nieuw misdrijf, ze hervallen weliswaar in hun oude gewoontes (Suarez et al., 2014). De kosten voor de maatschappij en de enorme omvang van dit probleem hebben geleid tot een toename van interesse in het onderwerp van gevangenentraining en herintreding (Suarez et al., 2014). Het verbindende communicatiemodel is een tool die dit probleem mee kan oplossen, het kan er voor zorgen dat gedetineerden hun communicatievaardigheden verbeteren en vrijgelatenen helpen bij het ontwikkelen van ondersteunende sociale netwerken (Marlow et al., 2012; Rosenberg et al., 2021; Suarez et al., 2014).

Verbale agressie is kenmerkend voor (ex-)gevangenen. Het gebruik van dit soort communicatie is een katalysator voor fysiek geweld, misdrijven en fysieke agressie (Marlow et al., 2012). Gevangenen beschikken vaak niet over de verbale vaardigheden. Hierdoor ontstaat verbale agressie sneller dan bij andere mensen (Rosenberg et al., 2021). Door het aanleren van communicatieve vaardigheden aan gevangenen zal het geweld en agressie in de samenleving afnemen (Suarez et al., 2014). Gevangenen zijn zich vaak ook niet bewust van de gevoelens van anderen, de meerderheid heeft zelfs nog nooit van empathie gehoord. Door middel van verbindende communicatietraining leren de gevangenen hoe ze moeten luisteren naar anderen, daardoor kunnen ze betekenisvolle conversaties aangaan, en luisteren naar de gevoelens en behoeften van de ander (Marlow et al., 2012; Suarez et al., 2014).

De verbindende communicatietraining op gevangenen heeft dus weldegelijk een invloed. Door deze trainingen zijn ze beter in staat om hun interpersoonlijke relaties te beheersen en leggen ze de basis om positieve en ondersteunende sociale relaties te ontwikkelen (Marlow et al., 2012; Suarez et al., 2014). De kans om opnieuw gearresteerd te worden is ook veel kleiner bij ex-gevangenen die de training gevolgd hebben in vergelijking met ex-gevangenen die de training niet gevolgd hebben. Het is wel van belang om deze mensen blijven op te volgen. Sociale steun is namelijk cruciaal voor een succesvolle re-integratie (Marlow et al., 2012; Suarez et al., 2014).

2. Organisatieculturen en communicatie

2.1. Definitie organisatiecultuur

Wanneer men verbindende communicatie gaat implementeren binnen een organisatie, gaat dit waarschijnlijk een invloed hebben op de cultuur die er heerst binnen een organisatie (Rosenberg et al., 2021). Cultuur werd door Schein (2010) gedefinieerd als een dynamisch fenomeen dat mensen te allen tijde omringt, voortdurend wordt uitgevoerd en gecreëerd door interacties met anderen en wordt gevormd door leiderschapsgedrag. Cultuur kan gezien worden als een reeks structuren, routines, regels en normen die het gedrag gaan sturen en beperken (Schein, 2010). Wanneer men cultuur naar het niveau van de organisatie brengt en zelfs naar groepen binnen de organisatie, kan men duidelijk zien hoe cultuur wordt gecreëerd, ingebed, geëvolueerd en uiteindelijk gemanipuleerd (Kane-Urrabazo, 2006; Schein, 2010).

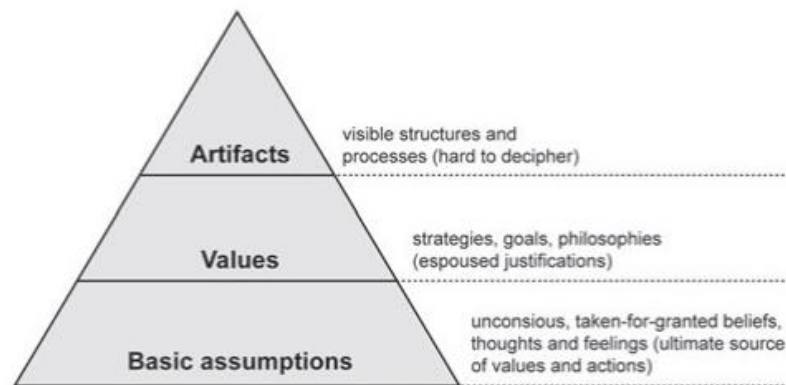
Cultuur vertegenwoordigt de persoonlijkheid van een organisatie en heeft een grote invloed op zowel de tevredenheid van de werknemers als het succes van de organisatie (Kane-Urrabazo, 2006). Het drukt gedeelde veronderstellingen, waarden en overtuigingen uit en is de sociale lijm die een organisatie bij elkaar houdt (Groysberg et al., 2018). Hoewel elke organisatie een cultuur heeft, is deze soms ongrijpbaar en vatbaar voor verschillende interpretaties. De meeste managers ontkennen het belang van de organisatiecultuur voor de tevredenheid van werknemers niet, maar er realiseren weinigen zich de directe impact die ze hebben bij het vormgeven van de organisatiecultuur (Kane-Urrabazo, 2006; Schein, 2010).

Het concept van 'cultuur' heeft een lange en bewogen geschiedenis achter de rug. In de context van organisatiecultuur spreken managers over het ontwikkelen van de "juiste soort cultuur", een "kwaliteitscultuur" of een "cultuur van klantenservice", wat suggereert dat organisatiecultuur te maken heeft met bepaalde waarden die managers proberen over te brengen in hun organisatie (Schein, 2010). Dit gebruik impliceert ook de veronderstelling dat er betere of slechtere culturen, evenals sterkere of zwakkere culturen, en dat het 'juiste' soort cultuur zal beïnvloeden hoe effectief de organisatie is (Deal & Kennedy, 1983). In de managementliteratuur wordt vaak geïmpliceerd dat het hebben van een cultuur noodzakelijk is voor effectieve prestaties (Schein, 2010).

De cultuur binnen een organisatie is vaak moeilijk te interpreteren en is diep verankerd tot op de laagste niveaus van het bedrijf. Het gedrag dat een organisatie stelt is waarneembaar, maar de onderliggende krachten en cultuur die deze gedragingen veroorzaken zijn dat meestal niet. Om de cultuur binnen een organisatie te begrijpen moet men er van bewust zijn dat cultuur meer is dan hetgeen dat ze met het blote oog kunnen zien. Er bevinden zich fenomenen diep in de organisatie die een krachtige impact hebben, maar onzichtbaar en in grote mate onbewust zijn (Schein, 2010).

2.2. Niveaus van organisatiecultuur

Volgens Schein (2010) kan cultuur op drie verschillende niveaus worden geanalyseerd. De term 'niveaus' staat voor de mate waarin het culturele fenomeen kan worden waargenomen. De drie verschillende niveaus variëren van de zeer openlijke manifestaties die men kan zien en voelen tot de diep ingebedde, onbewust basisassumpties die Schein (2010) definieert als de essentie van cultuur (Baumgartner, 2009; Tolfo et al., 2011). Hij deelde cultuur in op drie hiërarchische niveaus : zichtbare artefacten, aangenomen waarden en onderliggende basisassumpties (Schein, 2010). In figuur 1 worden de drie niveaus schematisch weergegeven (Baumgartner, 2009; Schein, 2010; Tolfo et al., 2011).



Figuur 1: De drie verschillende niveaus van cultuur volgens Schein (2010)

2.2.1. Zichtbare artefacten

Het eerste niveau van organisatiecultuur, zichtbare artefacten, omvat de culturele fenomenen die gezien, gehoord en gevoeld kunnen worden (Schein, 2010). Op dit niveau is de informatie over de organisatie gemakkelijk te verkrijgen, maar moeilijk te begrijpen (Schein, 2010; Tolfo et al., 2011). Buitenstaanders zien wat de organisatie doet, maar hebben moeilijkheden om de logica van het gedrag van de groep te begrijpen. Het is gevaarlijk om te proberen de diepere basisveronderstelling af te leiden uit de zichtbare artefacten alleen, omdat iemands interpretaties onvermijdelijk projecties zullen zijn van de eigen gevoelens en reacties (Schein, 2010). Voorbeelden van zichtbare artefacten zijn: producten, kantoorinrichting, architectuur, gebruikte technologie, verhalen over het bedrijf, taal en kledingstijl (Baumgartner, 2009; Buch & Wetzel, 2001; Tolfo et al., 2011).

2.2.2. Aangenomen waarden

Volgens Schein (2010) gaat het tweede niveau, aangenomen waarden, over waarden waarvan de leden van de groep zich bewust zijn en die hun gedrag verklaren. Deze aangenomen waarden zijn meestal gebaseerd op de leergeschiedenis van de organisatie. Wanneer een groep voor het eerst wordt opgericht of wanneer er een nieuw probleem opduikt, weerspiegelt de eerste oplossing die wordt voorgesteld om ermee om te gaan iemands eigen veronderstellingen over wat goed en fout is (Baumgartner, 2009; Schein, 2010; Tolfo et al., 2011). De individuen die de groep kunnen beïnvloeden om een bepaalde aanpak voor het probleem te kiezen, zullen geïdentificeerd worden als leiders van de groep. Echter heeft de groep nog geen gedeelde kennis omdat ze nog geen gemeenschappelijke actie hebben ondernomen (Schein, 2010). Wanneer de groep de actie gaat

uitvoeren, en de oplossing werkt, dan wordt de waargenomen waarde geleidelijk aan getransformeerd. Eerst in gedeelde waarde of overtuiging, en uiteindelijk in een gedeelde veronderstelling. Deze waarden verschijnen in aspecten zoals bedrijfsovertuigingen, strategieën, regels en filosofie. Op dit niveau is er een grotere mogelijkheid om de cultuur te begrijpen (Baumgartner, 2009; Schein, 2010; Tolfo et al., 2011).

2.2.3. Basisassumpties

Wanneer een oplossing herhaaldelijk dezelfde problemen oplost, zal het als vanzelfsprekend worden beschouwd binnen de organisatie. Wat ooit een voorstel was om een probleem op te lossen, wordt geleidelijk aan beschouwd als een manier van werken (Baumgartner, 2009; Tolfo et al., 2011). Deze manier van werken gaat het alledaags gedrag binnen de organisatie bepalen, de leden gaan op een bepaalde manier te werk om problemen op te lossen waarbij ze zichzelf niet meer de vraag stellen of het de goede manier is (Baumgartner, 2009; Schein, 2010; Tolfo et al., 2011). Basisassumpties zijn dan ook zo vanzelfsprekend geworden dat er weinig variatie is binnen een sociale groep, ze vormen het DNA van een organisatie. Deze basisassumpties zijn dan ook niet-bediscussieerbaar binnen een groep of organisatie, wanneer er toch iemand van afwijkt, zal dat als vreemd worden beschouwd. Om de cultuur van een organisatie beter te begrijpen, moet men proberen om deze basisassumpties te achterhalen (Baumgartner, 2009; Schein, 2010; Tolfo et al., 2011).

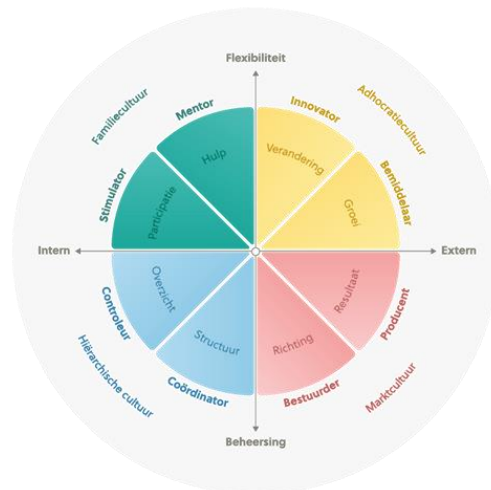
2.3. Organisatiecultuur gelinkt aan verbindende communicatie

Cultuur is een complex onderwerp dat in wezen alle gedeelde waarden, attitudes, overtuigingen, artefacten en gedragingen van een groep omvat. Cultuur is breed en diep omdat het individuele acties van leden in een organisatie stuurt, zelfs in de mate dat leden zich er niet eens van bewust zijn dat ze erdoor beïnvloed worden (Schein, 2010). Om de cultuur van een organisatie te begrijpen, moet men kijken naar alle elementen van de organisatiecultuur en niet enkel naar de zichtbare elementen (Tharp, 2009). Organisaties kunnen sterk verschillen in welke cultuur ze hebben, daarom is het belangrijk om de dominante kenmerken van de verschillende organisatieculturen te identificeren (Schein, 2010).

Zo ontwikkelden Cameron and Quinn (1999) het *Competing Values Framework* (zie figuur 2). Dit model maakt het mogelijk om de organisatiecultuur te analyseren en in te delen op basis van de dominante kenmerken van de cultuur. Het model suggereert dat verschillende soorten organisatiecultuur kunnen worden geëvalueerd en vergeleken op basis van twee dimensies (Cameron & Quinn, 1999). De eerste dimensie (horizontaal) gaat over de structuur van de organisatie: flexibiliteit, discretie en dynamiek versus stabiliteit, orde en controle (Cameron & Quinn, 1999). De tweede dimensie (verticaal) gaat over de focus van de organisatie: interne oriëntatie versus externe oriëntatie (Cameron & Quinn, 1999). Door deze twee primaire dimensies met elkaar te gaan combineren, ontstonden er vier kwadranten. Cameron and Quinn (1999) werkten verder aan het definiëren van hoe elk van de vier kwadranten – familie, adhocratie, hiërarchie, markt – gerelateerd is aan de organisatiekenmerken. Elk van deze kwadranten vertegenwoordigen hun basisassumpties, overtuigingen en waarden. Een organisatie gaat kenmerken hebben die verspreid zijn over de verschillende kwadranten, daarom zal een organisatie niet precies binnen één kwadrant passen (Gong et al., 2022; Mozaffari, 2008; Tharp, 2009).

De leider speelt ook een belangrijke rol in het ontwikkelen van de cultuur binnen een organisatie of groep. Binnen de vier verschillende organisatieculturen – familie, adhocratie, hiërarchie, markt – zullen de leiders telkens een andere rol kunnen aannemen (Cameron & Quinn, 1999). Een leider gaat zijn eigen overtuigingen, waarden en normen proberen op te leggen aan een groep (Schein, 2010). Wanneer een groep de aannames aanvaard en als vanzelfsprekend beschouwd, zal er een groepscultuur ontstaan die generaties lang zal gedragen worden (Klein et al., 2013; Schein, 2010; Sürücü & Yeşilada, 2017; Warrick, 2017).

Binnen de vier verschillende organisatieculturen zal de communicatie ook op een andere manier verlopen (Cameron & Quinn, 1999). Binnen een familiecultuur is de communicatie informeler en gebaseerd op vertrouwen. Terwijl in een hiërarchische cultuur de communicatie meer formeel en gestructureerd is (Cameron & Quinn, 1999; Tharp, 2009). Het begrijpen van de link tussen de organisatiecultuur en communicatie is essentieel voor het bevorderen van effectieve communicatie binnen organisaties (Cameron & Quinn, 1999; Mozaffari, 2008).



Figuur 2: Het *Competing Values Framework* van Cameron and Quinn (1999)

Verbindende communicatie kan er ook voor zorgen dat de communicatie op een effectievere manier verloopt binnen organisaties (Rosenberg et al., 2021). Echter is er binnen de literatuur nog niet veel geweten wat de impact van verbindende communicatie zal zijn op de organisatiecultuur. In sommige organisatieculturen zal het gemakkelijker zijn om verbindende communicatie te gaan implementeren dan in andere, daarom is het belangrijk om een beter inzicht te krijgen van de verschillende types organisatieculturen en welke leiderschapsstijlen daarbij aansluiten (Cameron & Quinn, 1999).

2.3.1. Familiecultuur

Het familiecultuurtype is intern gericht en wordt ondersteund door een flexibele organisatiestructuur (Cameron & Quinn, 1999). Een familiecultuur, ook wel groepscultuur genoemd, wordt gekenmerkt door een vriendelijke werkomgeving waar werknemers elkaar behandelen als leden van een hechte gemeenschap (Cameron & Quinn, 1999; Gong et al., 2022). In een organisatie met familiecultuur gaat de focus vooral liggen op het samenwerken, ze hechten veel waarde aan cohesie, groepsbetrokkenheid en loyaliteit. Daarnaast is het belangrijk om de werknemers zich veilig te laten voelen binnen de organisatie en dat ze de kans hebben om te groeien en te leren (Gong et al., 2022; Mozaffari, 2008; Tharp, 2009). Binnen de familiecultuur gaat de leider zich opstellen als een stimulator en mentor. In beide rollen zal de leider proberen om een motiverende omgeving te creëren (Cameron & Quinn, 1999; Mozaffari, 2008). Meer specifiek zal de stimulator teamwerk en cohesie aanmoedigen, terwijl de mentor zich gaat focussen op de ontwikkeling van de individuele werknemer (Cameron & Quinn, 1999; Mozaffari, 2008).

Volgens de redenering van Rosenberg et al. (2021) zou het gemakkelijker moeten zijn om verbindende communicatie te implementeren en te bevorderen binnen de familiecultuur. Cohesie en teamwerk staan centraal binnen de familiecultuur, daardoor zal het gemakkelijker zijn om nieuwe concepten aan te brengen binnen de organisatie (Mozaffari, 2008). Verbindende communicatie kan ervoor zorgen dat de manier van samenwerken, de communicatie, de relaties binnen de organisatie en de werknemerstevredenheid en -betrokkenheid verbeteren binnen een organisatie (Rosenberg et al., 2021).

2.3.2. Adhocratiecultuur

De adhocratiecultuur is extern gericht en wordt ondersteund door een flexibele organisatiestructuur (Cameron & Quinn, 1999). Een fundamentele overtuiging binnen de adhocratiecultuur is dat een idealistische en nieuwe visie de leden ertoe aanzet om creatief te zijn en risico's te nemen (Cameron & Quinn, 1999). Binnen deze cultuur hebben werknemers een aanzienlijke vrijheid van handelen en worden innovatie en verandering door de meerderheid van de werknemers zeer gewaardeerd (Cameron, 2008; Gong et al., 2022; Mozaffari, 2008).

Volgens Cameron and Quinn (1999) gaat de leider opereren als innovator en bemiddelaar binnen deze cultuur. Hij gaat trends identificeren, veranderingen stimuleren en bemiddelen bij veranderingen (Gong et al., 2022; Mozaffari, 2008; Tharp, 2009). Het implementeren van verbindende communicatie is een mogelijke verandering die een leider kan doorvoeren (Rosenberg et al., 2021). Door dit concept te integreren binnen een organisatie, zullen de leden creatiever worden en kan de organisatie verder groeien (Cameron, 2008; Rosenberg et al., 2021).

2.3.3. Hiërarchische cultuur

Het hiërarchische cultuurtype is intern gericht en wordt ondersteund door een organisatiestructuur die wordt aangestuurd door controlemechanismen (Cameron & Quinn, 1999). Net zoals de familiecultuur is deze cultuur intern gericht, maar het benadrukt bureaucratische controle. Binnen de hiërarchische cultuur staat autoriteit hoog aangeschreven, wat betekent dat alle beslissingen genomen zullen worden door de top (Gong et al., 2022). De autoritaire leider gaat dus een belangrijke rol spelen in het implementeren en bevorderen van verbindende communicatie binnen zijn organisatie. De beslissingen van de leider zullen gelden voor alle niveaus binnen de organisatie en dienen door alle werknemers gedragen te worden (Rosenberg et al., 2021).

De leider binnen de hiërarchische cultuur heeft de taak om de regels, structuren en routines te controleren en coördineren. Het belangrijkste doel is om de stabiliteit en continuïteit binnen de organisatie te bewaren, hij zal erop toezien dat werknemers de regels en procedures opvolgen (Tharp, 2009). Om de stabiliteit en continuïteit binnen de organisatie te behouden is het belangrijk om veranderingen stapsgewijs door te voeren, met duidelijke communicatie over wat er precies gaat veranderen (Rosenberg et al., 2021). Wanneer dit op een goede manier gebeurt, zullen de werknemers de leider als iemand zien die zeer betrouwbaar is (Cameron & Quinn, 1999). Dit kan ervoor zorgen dat er minder weerstand zal komen op veranderingen, omdat de werknemers erop vertrouwen dat hun leider de juiste beslissingen zal maken (Rosenberg et al., 2021).

2.3.4. Marktcultuur

Het marktcultuurtype is extern gericht en wordt ondersteund door een organisatiestructuur die wordt aangestuurd door controlemechanismen. Een marktcultuur is een prestatie- en klantgerichte cultuur (Cameron & Quinn, 1999). Veel bedrijven hebben kenmerken van deze cultuur, ze vermelden expliciet dat hun doel is om klanten te dienen en winst na te streven (Gong et al., 2022). Een organisatie met deze cultuur gaat duidelijke doelstellingen en beloningen formuleren zodat de werknemers gemotiveerd zijn om te presteren en te voldoen aan de verwachtingen van de belanghebbenden. Het doel van deze organisaties is om hun winstdoelstellingen te bereiken, waardoor ze een groter marktaandeel zullen bekomen (Cameron & Quinn, 1999; Gong et al., 2022).

Deze cultuur is moeilijker te linken aan verbindende communicatie, omdat dit soort organisaties vooral gefocust zullen zijn op economische doelstellingen (Rosenberg et al., 2021). De organisatie en leider zal worden afgerekend op basis van de cijfers, en niet zozeer over hoe de werknemers zich voelen op de werkvloer (Cameron & Quinn, 1999). De economische doelstellingen zullen altijd op plek één komen te staan, waardoor het implementeren en bevorderen van verbindende communicatie eerder naar de achtergrond verdwijnt (Cameron & Quinn, 1999; Rosenberg et al., 2021).

2.3.5. Algemene link tussen verbindende communicatie en organisatiecultuur

Het is duidelijk dat er nog niet veel bekend is over de link tussen verbindende communicatie en de organisatiecultuur. In de literatuur zijn er grote leemtes omtrent de impact van verbindende communicatie op de organisatiecultuur. Eerdere studies zijn vooral gefocust op de implementatie van verbindende communicatie in specifieke domeinen, zoals in het onderwijs of bij internationale conflicten (Koopman & Seliga, 2021; Marlow et al., 2012; Rosenberg et al., 2021). In het boek van Rosenberg et al. (2021) worden heel wat voorbeelden gegeven over het effectieve gebruik van verbindende communicatie in bepaalde omstandigheden en situaties, maar toch is er een gebrek aan concrete cases waarbij de cultuur van de organisatie wordt aangehaald.

In deze paper wordt verder onderzocht hoe verbindende communicatie invloed zal hebben op de organisatiecultuur. De onderzoeker ging verschillende organisaties interviewen die verbindende communicatie hebben geïntegreerd binnen hun bedrijf, om te weten te komen hoe het verbindende communicatieproces in de praktijk verloopt en welke rol de organisatiecultuur speelt in de implementatie en bevordering ervan.

3. Teamontwikkeling

3.1. Teams in organisaties

Naast de organisatiecultuur vormen teams ook een essentieel onderdeel binnen een organisatie, groepen en teams zijn namelijk de centrale bouwstenen van organisaties (Reimer et al., 2017). Tegenwoordig is er veel belangstelling voor het bestuderen van teams binnen organisaties, deze opkomende interesse heeft te maken met het toenemende gebruik van teams in bedrijven (Delgado Piña et al., 2008). Teams kunnen gedefinieerd worden als groepen die bestaan uit onderling afhankelijke individuen die een aantal basisdoelen delen en teamrollen toegewezen krijgen (Champoux, 2010; Kozlowski & Bell, 2003; Reimer et al., 2017). Binnen een team zijn de leden wederzijds afhankelijk van elkaar om hun werk te voltooien en doelen te bereiken (Reimer et al., 2017). Het is ook typisch dat teams in organisaties deel uitmaken van een systeem met meerdere niveaus, teams zijn ingebed in een organisatie die ze beïnvloeden en waardoor ze beïnvloed worden (Reimer et al., 2017).

Voor een organisatie is het van cruciaal belang dat teams goed functioneren en daadwerkelijk hun vooropgestelde doelstelling bereiken (Delgado Piña et al., 2008). Een aantal factoren kunnen dan ook de effectiviteit van de teams beïnvloeden (Guzzo & Dickson, 1996). De cohesie van het team is het eerste element dat een invloed kan hebben op de effectieve werking van het team (Champoux, 2010; Guzzo & Dickson, 1996). Cohesie gaat erover hoe de teamleden zich verbonden voelen met elkaar, hierbij gaat vertrouwen ook een belangrijke rol spelen. Wanneer de teamleden zich sterker verbonden voelen met elkaar, als er een hogere cohesie is, kan dit leiden tot een hogere prestatie van het team (Champoux, 2010; Lencioni, 2012). Een tweede element dat de effectiviteit van een team kan beïnvloeden is de samenstelling van het team. Een team moet bestaan uit leden die complementaire zijn aan elkaar, heterogene groepen zullen over het algemeen beter gaan presteren dan homogene groepen (Guzzo & Dickson, 1996; Kozlowski & Bell, 2003). Diversiteit speelt hierbij ook een belangrijke rol, mensen met een verschillende achtergrond hebben een andere kijk op problemen en vraagstukken. Een te hoge diversiteit binnen een team kan ook negatieve gevolgen hebben. Wanneer personen een heel andere kijk hebben op de wereld kan dit voor onenigheden binnen het team zorgen, waardoor cohesie gaat afnemen (Champoux, 2010). Het laatste, en misschien wel het belangrijkste, element dat een invloed heeft op het team is de leider. De leider van het team zal ervoor moeten zorgen dat de teamleden gemotiveerd blijven, dit kan hij doen door ze nauw te betrekken bij moeilijke taken en verantwoordelijkheid te geven (Champoux, 2010; Guzzo & Dickson, 1996). Hij zal een omgeving van psychologische veiligheid moeten creëren waardoor de teamleden durven te zeggen wat ze denken en voelen, zonder dat ze daar gestraft voor worden (Korlipara & Shah, 2022; Kozlowski & Bell, 2003).

Verbindende communicatie kan er toe bijdragen dat teamleden beter met elkaar gaan samenwerken, waardoor de effectiviteit van het team omhoog zal gaan (Rosenberg et al., 2021). Door het verbindende communicatieproces – observaties, gevoelens, behoeften en verzoeken – te doorlopen, zullen de teamleden hun communicatievaardigheden verbeteren (Rosenberg et al., 2021). De teamleden zullen leren om hun gevoelens en behoeften beter uit te drukken, waardoor ze een hechtere band met elkaar opbouwen en er wederzijds respect ontstaat (Hooper, 2015). Binnen het

team ontstaat er een gevoel van samenhang en de teamleden durven openlijk te zeggen wat ze denken en voelen, zonder dat ze daar negatieve commentaren op zullen krijgen (Korlipara & Shah, 2022; Rosenberg et al., 2021). Verbindende communicatie gaat er ook voor zorgen dat conflicten en onenigheden sneller kunnen worden opgelost binnen teams (Arieli & Abboud Armaly, 2023; Rosenberg et al., 2021). In deze paper wordt onderzocht hoe verbindende communicatie in de praktijk wordt geïmplementeerd, hoe het proces verloopt en hoe de teamleden hierop reageren.

3.2. Soorten teams

Teams kunnen op verschillende manieren in een organisatie voorkomen (Champoux, 2010; Reimer et al., 2017). Een team gaat aan het werk gezet worden om bepaalde doelstellingen van de organisatie te behalen. De verschillende taken en doelstellingen van een organisatie vereisen dan ook een andere manier van werken (Champoux, 2010). De organisatie gaat individuen samen plaatsen in een team, omdat ze denken dat dit de best mogelijke manier is om de taken en doelstellingen te voltooien (Decuyper et al., 2012). Onderzoekers hebben aangetoond dat er drie soorten teams zijn die het vaakst voorkomen in organisaties: ingebedde teams, cross-functionele teams en virtuele teams (Champoux, 2010; Kozlowski & Bell, 2003; Reimer et al., 2017). Binnen elk type team zal er op een verschillende manier met elkaar gecommuniceerd worden, daarom is het belangrijk om te bekijken hoe de teamleden dit binnen hun team gaan doen. Afhankelijk van de manier van communiceren binnen het team, kan het implementeren en bevorderen van verbindende communicatie makkelijker of moeilijker zijn (Rosenberg et al., 2021).

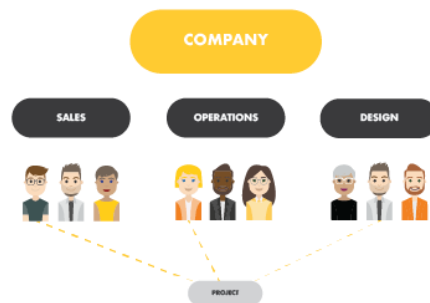
3.2.1. Ingebedde teams

Zoals eerder aangetoond, zijn teams de centrale bouwstenen van organisaties (Reimer et al., 2017). Ingebedde teams, ook wel embedded teams genoemd, zijn genest en ingebed in organisaties op meerdere manieren en op meerdere niveaus (Seibold et al., 2014). Ingebedde teams bestaan doorgaans uit een relatief klein aantal leden die samenwerken bij het nastreven van een doel of het voltooien van een taak (Seibold et al., 2014). De verschillende ingebedde teams zijn onderling verweven en verbonden, waarbij ze actief samenwerken om gemeenschappelijke doelen te bereiken (Reimer et al., 2017). Communicatie is van cruciaal belang voor een effectieve samenwerking tussen de verschillende ingebedde teams (Seibold et al., 2014). Verbindende communicatie kan ervoor zorgen dat er op een betere manier gecommuniceerd wordt tussen de teams. De teams kunnen duidelijker aangeven wat hun gevoelens en behoeften zijn, waardoor er op een efficiëntere manier met elkaar kan worden samengewerkt (Rosenberg et al., 2021).

3.2.2. Cross-functionele teams

Een cross-functioneel team bestaat uit teamleden met een verschillende expertise, die uit verschillende afdelingen komen binnen een organisatie (Reimer et al., 2017). Figuur 3 geeft een voorbeeld van verschillende cross-functionele teams (Champoux, 2010). Door de toenemende complexiteit van de hedendaagse werkomgeving, maken organisaties alsmaar meer gebruik van teams met cross-functionele kennis en expertise (Reimer et al., 2017). In theorie zou de functionele diversiteit de teamprestaties moeten verbeteren, maar empirisch onderzoek naar de effecten van cross-functionaliteit op teamprestaties heeft tot nu toe echter ambigue resultaten opgeleverd (Champoux, 2010; Reimer et al., 2017). De hogere diversiteit zorgt er immers voor dat er verschillende ideeën uit verschillende invalshoeken naar voren komen, echter blijkt een hoge functionele diversiteit gerelateerd te zijn aan een lagere teamcohesie en werktevredenheid (Guzzo & Dickson, 1996; Reimer et al., 2017).

Communicatie is een zeer belangrijke variabele in cross-functionele teams, omdat het zowel de voordelen als de risico's van cross-functionaliteit katalyseert (Reimer et al., 2017). Terwijl de teams gebruik kunnen maken van verschillende kennis en expertise door het effectief delen van informatie, kunnen dezelfde teams relationele conflicten ervaren die voortkomen uit verschillen in de aanpak, waarde en houding van de teamleden (Reimer et al., 2017). Het belangrijkste is dat zowel de hoeveelheid als de inhoud van de communicatie bijdragen tot een effectievere samenwerking. Wanneer de communicatie tussen teamleden de informatieverwerkingscapaciteit van de teamleden overschrijdt, leidt dit de teamleden af van hun taak en zal de teamprestatie er onder gaan lijden (Reimer et al., 2017).



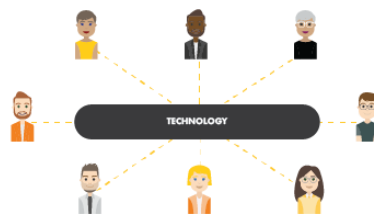
Figuur 3: Voorbeeld cross-functionele teams (Champoux, 2010)

3.2.3. Virtuele teams

De afgelopen decennia is er een exponentiële groei geweest in het gebruik van virtuele teams door organisaties (Dulebohn & Hoch, 2017). Definities van virtuele teams bevatten doorgaans drie basiskennmerken: de leden hebben éénzelfde doel, zijn geografisch verspreid en ze maken gebruik van technologie (Dulebohn & Hoch, 2017; Kozlowski & Bell, 2003; Reimer et al., 2017). Figuur 4 toont een voorbeeld van een virtueel team (Champoux, 2010).

Virtuele teams zijn in staat om op meerdere geografische locaties te opereren (Kozlowski & Bell, 2003; Reimer et al., 2017). Dit zorgt ervoor dat de functionele expertise in virtuele teams gemaximaliseerd kan worden door de beste professionals op te nemen in het geografische verspreide team (Dulebohn & Hoch, 2017). Doordat de teamleden geografisch verspreid zijn, leven de leden van virtuele teams vaak in verschillende tijdszones. Dit kan een obstakel zijn voor een effectieve communicatie binnen het team (Reimer et al., 2017). Teamleden communiceren via elektronische communicatie zoals e-mail, videoconferentie, fax of telefoon (Reimer et al., 2017).

Als gevolg van de geografische spreiding en het communiceren via technologie, kunnen virtuele teams niet profiteren van hetzelfde niveau van interpersoonlijke verbondenheid tussen teamleden dat face-to-face teams kenmerkt (Dulebohn & Hoch, 2017; Kozlowski & Bell, 2003; Reimer et al., 2017). Binnen virtuele teams is het moeilijker om een omgeving van vertrouwen te creëren, waardoor de teamcohesie niet optimaal zal zijn (Kozlowski & Bell, 2003). Toch zijn er enkele factoren gevonden die de ontwikkeling van vertrouwen in virtuele teams kan bevorderen. Zo kan een persoonlijke ontmoeting in een vroeg stadium van de teamvorming helpen bij de ontwikkeling van vertrouwen. Daarnaast blijkt een goede en vlotte teamcommunicatie ook te helpen bij het ontwikkelen van vertrouwen (Reimer et al., 2017; Rosenberg et al., 2021)



Figuur 4: Voorbeeld van een virtueel team (Champoux, 2010)

Methodologie

1. Grounded theory

Om te onderzoeken hoe verbindende communicatie wordt geïmplementeerd en welke impact dit heeft op de organisatiecultuur en teamontwikkeling, werd in deze masterthesis gebruikgemaakt van de *grounded theory method* (Glaser & Strauss, 2017). Bij het gebruik van deze methode wordt op een systematische manier de benodigde data verzameld en geanalyseerd (Corbin & Strauss, 1990). De *grounded theory method* is geschikt wanneer er weinig bekend is over een bepaald onderwerp, zoals verbindende communicatie. De methode wordt gebruikt bij het ontwikkelen van nieuwe theorieën en bij het wijzigen of uitdiepen van reeds bestaande theorieën (Eisenhardt, 1989; Glaser & Strauss, 2017). Binnen dit onderzoek werd geopteerd voor deze methode vanwege het ontbreken van een theoretische verklaring over de impact van verbindende communicatie op de organisatiecultuur en teamontwikkeling. Deze methode stelt ons in staat een dieper begrip te krijgen van verbindende communicatie (Glaser & Strauss, 2017; Rosenberg et al., 2021).

In deze masterthesis werd bewust gekozen voor een kwalitatief onderzoek, omdat het gaat over de waarnemingen, gevoelens en behoeften van de mensen (Rosenberg et al., 2021). Deze aspecten zijn moeilijk kwantificeerbaar en meetbaar. De *grounded theory method* is een goede methode om diepere inzichten te krijgen in een kwalitatief onderzoek (Charmaz, 2006; Glaser & Strauss, 2017). Het is kenmerkend voor deze methode om eerst data te verzamelen en te analyseren, waarbij het verzamelen en analyseren van data herhaaldelijk gebeurt om tot een conclusie te komen (Eisenhardt, 1989; Glaser & Strauss, 2017).

2. Sampling

Binnen dit onderzoek werd samengewerkt met een organisatie genaamd 'Walk Your Talk'. Deze organisatie is gespecialiseerd in het geven van opleidingen over verbindende communicatie aan bedrijven en andere organisaties. De onderzoeker ontving van 'Walk Your Talk' een lijst van organisaties waarvan de werknemers de opleiding verbindende communicatie bij hen hadden gevolgd. Hierdoor kon de onderzoeker respondenten uit deze organisaties contacteren die geschikt en enthousiast waren om deel te nemen aan dit onderzoek. Om een representatief onderzoek te bieden, was het essentieel om organisaties uit verschillende sectoren op te nemen. Wanneer men namelijk meer wil te weten komen over een bepaald onderwerp, kan men het best gebruik maken van een 'multiple case study design' (Yin, 2009). Door gebruik te maken van meerdere cases, heeft de onderzoeker de mogelijkheid om de verschillende cases met elkaar te vergelijken en hieruit conclusies te trekken (Yin, 2009).

Uiteindelijk stemden vier organisaties uit diverse sectoren ermee in om deel te nemen aan het onderzoek. In tabel 1 worden de verschillende organisaties op schematische wijze weergegeven. De organisaties wensten in dit onderzoek anoniem te blijven. Binnen deze vier organisaties werd data verzameld aan de hand van 14 semigestructureerde diepte-interviews. De respondenten die deelnamen aan dit onderzoek hebben elk een opleiding gevolgd omtrent verbindende communicatie. Daarnaast is hun organisatie actief bezig met het bevorderen van deze communicatiestijl onder alle

werknemers. In dit onderzoek is ervoor gekozen respondenten te interviewen die actief zijn op verschillende niveaus binnen de organisatie, van HR-verantwoordelijke tot directeur. Door werknemers met diverse functies te interviewen, kan er een breder beeld geschetst worden van wat de impact van verbindende communicatie is op de gehele organisatie. Tabel 2 geeft een overzicht van de respondenten, ook hier werden de geïnterviewde respondenten geanonimiseerd.

Tabel 1: Geselecteerde organisaties

Organisatie	Aantal jaar bezig met verbindende communicatie	Oprichtingsjaar	Sector	Aantal werknemers (2024)	Respondenten
A	1 jaar	1985	Zorg	72	A1, A2, A3, A4, A5
B	1 jaar	2017	Sensor-technologie	180	B1, B2
C	6 jaar	1956	Land- en tuinbouw	230	C1, C2, C3, C4, C5
D	2 jaar	2000	Agrarische en chemische	140	D1, D2

Tabel 2: Respondenten

Respondent A1: vrouw, 51 jaar, 28 jaar actief in organisatie A, HR manager

Respondent A2: vrouw, 49 jaar, 4 jaar actief in organisatie A, begeleidster

Respondent A3: man, 63 jaar, 34 jaar actief in organisatie A, directeur

Respondent A4: vrouw, 58 jaar, 24 jaar actief in organisatie A, administratief bediende en IT-verantwoordelijke

Respondent A5: man, 39 jaar, 14 jaar actief in organisatie A, teamcoach

Respondent B1: man, 33 jaar, 6 jaar actief in organisatie B, technical leader

Respondent B2: man, 44 jaar, 14 jaar actief in organisatie B, software-ingenieur

Respondent C1: vrouw, 55 jaar, 8 jaar actief in organisatie C, administratief bediende

Respondent C2: vrouw, 52 jaar, 30 jaar actief in organisatie C, verantwoordelijk voor directiesecretariaat

Respondent C3: vrouw, 59 jaar, 37 jaar actief in organisatie C, HR-verantwoordelijke

Respondent C4: vrouw, 52 jaar, 27 jaar actief in organisatie C, HR-verantwoordelijke

Respondent C5: vrouw, 49 jaar, 27 jaar actief in organisatie C, lean- en procesmanagement

Respondent D1: vrouw, 28 jaar, 6 maanden actief in organisatie D, HR business partner

Respondent D2: vrouw, 30 jaar, 8 jaar actief in organisatie D, onthaal en customer service

3. Dataverzameling en analyse

Binnen dit onderzoek werd de data verzameld aan de hand van 14 semigestructureerde diepte-interviews met verschillende respondenten. Deze respondenten zijn bekend met verbindende communicatie en hebben hierover een opleiding gevolgd. Door gebruik te maken van semigestructureerde diepte-interviews, was de onderzoeker in staat om belangrijke informatie te verkrijgen over het onderwerp (Baarda et al., 2001). Bij semigestructureerde diepte-interviews gebruikt de onderzoeker een interviewleidraad met vooropgestelde vragen. Tijdens het interview kan echter worden afgeweken van deze interviewleidraad, door bijvoorbeeld dieper in te gaan op bepaalde antwoorden (Baarda et al., 2001). Binnen dit onderzoek was het cruciaal om in te spelen op de antwoorden van de respondenten.

Om het interview op gang te krijgen werd er eerst gesproken over hoe de communicatie in het algemeen verliep binnen de organisatie, om dan later de stap te zetten naar verbindende communicatie. De volgende vragen die werden gesteld gingen vooral over de implementatie van verbindende communicatie, wat de reden was om verbindende communicatie te implementeren en welke concrete stappen de organisatie had gezet. Daarna werd er gesproken over de impact van verbindende communicatie op de organisatiecultuur en de teamontwikkelingen. In de bijlage vindt u de vooropgestelde interviewleidraad die gebruikt werd tijdens de interviews.

Omwille van de afstand en reistijd, werd er gekozen om de interviews online te laten doorgaan. De duurtijd van de interviews schommelde tussen de 25 en 45 minuten, afhankelijk van de antwoorden van de respondenten. Na het afnemen van een interview werd dit meteen geanalyseerd, om vervolgens het volgende interview af te nemen. Het aantal pagina's transcriptie bedraagt 175 pagina's. Vanaf het moment dat het interview getranscribeerd was, is de onderzoeker dit gaan coderen. Het volledige coderingsproces zal in het volgende deel verder worden toegelicht.

4. Coderingsproces

Het coderingsproces verliep volgens de Gioia methode, deze methode wordt aanbevolen in de literatuur wanneer er gebruik wordt gemaakt van de *grounded theory method* (Charmaz, 2006). Dit proces bestaat uit drie opeenvolgende fases: *initial coding fase*, *selective coding fase* en *theoretical coding fase* (Charmaz, 2006). De eerste coderingsfase bestaat uit een lijn-bij-lijn coderingsproces. In deze fase werd iedere zinsregel van de verzamelde data grondig geanalyseerd en benoemd aan de hand van algemene thema's, hierbij probeert de onderzoeker zo dicht mogelijk bij de data te blijven (Glaser, 1978). Door lijn-per-lijn te gaan coderen, was de onderzoeker in staat om nieuwe inzichten te krijgen over de data. Tijdens deze initiële coderingsfase was het van belang om met een open-mind naar de gevonden data te kijken. Tabel 3 toont een voorbeeld van hoe het lijn-bij-lijn coderingsproces er precies uitziet.

In de tweede fase, de *selective coding fase*, was het belangrijk om specifiek en kritischer om te gaan met de verzamelde data (Charmaz, 2006; Corbin & Strauss, 1990). Tijdens de *selective coding fase* was het de bedoeling om de belangrijkste thema's te identificeren, zodat de algemene thema's konden worden ondergebracht in hoofdcodes. Bij het coderen van de verschillende interviews werd duidelijk dat de informatie die door de respondenten gedeeld werd, sterk overeenkwam. Indien de onderzoeker nieuwe interviews zou afnemen, zouden deze geen nieuwe informatie opleveren. Er kan dus gesproken worden van theoretische saturatie (Suddaby, 2006). Tabel 4 laat zien hoe de algemene thema's zijn omgezet naar hoofdcodes. Na de *selective coding fase* bleven er nog vier hoofdcodes over.

De laatste fase van het coderingsproces is de *theoretical coding fase* (Charmaz, 2006; Corbin & Strauss, 1990). Deze fase bouwt verder op de hoofdcodes die gevonden zijn door de *selective coding fase*. Het is hierbij de bedoeling om de citaten van de verschillende respondenten te gaan bundelen in één grote tabel. Tijdens deze fase gaan er patronen en relaties opduiken tussen de antwoorden van de verschillende respondenten. Binnen een hoofdcode zullen er citaten komen te staan die overeenkomen, maar het is ook mogelijk dat er citaten helemaal verschillen van mekaar met betrekking tot het onderwerp. Tabel 5 laat zien hoe alle citaten zijn opgelijst.

Tijdens het coderingsproces werd er een duidelijke codeboom opgesteld, deze wordt weergegeven in tabel 6. Via de Gioia methode ontstonden er vier hoofdcodes: de initiatie van verbindende communicatie, de implementatie van verbindende communicatie, en de impact van verbindende communicatie op de organisatiecultuur en teamontwikkeling. Binnen deze vier hoofdcodes ontstonden er ook een aantal subcodes. Deze subcodes werden gebruikt om de geanalyseerde data een specifieke benaming te geven. De resultaten zijn opgebouwd aan de hand van deze codeboom.

Tabel 3: Initial coding fase

Respondent B2 , werkt als software-ingenieur en als vertrouwenspersoon, is ook facilitator voor verbindende communicatie	
	Interview statement
Jobs	Ik ben een software-ingenieur, dat betekent dat ik programma's schrijf. Maar daarnaast heb ik ook een paar extra rollen. Eén daarvan is een vertrouwenspersoon. Ik engageer mij voor verschillende activiteiten, zoals verbindende communicatie. Een tijdje geleden hebben we een training gehad, één jaar geleden geloof ik. Ik heb me onmiddellijk ingeschreven als co-facilitator. Naast de technische aspecten van mijn werk ben ik dus ook erg bezig met het menselijke aspect. ... De communicatie verliep eigenlijk al altijd heel vlot binnen ons team, onze teamleader was daar ook altijd al mee bezig. We hebben dus nooit echt problemen gehad binnen het team. We konden gemakkelijk dingen uitpraten. Wij voelden ons vrij om te spreken binnen ons team, dus dat zat allemaal goed. Binnen het bedrijf zelf is dat eigenlijk ook relatief goed. Natuurlijk zijn er af en toe conflicten geweest. De normale conflicten die je tegenkomt tussen ingenieurs die hun werk goed willen doen. ... Wat ik nu merk is dat het voor veel collega's nu wat makkelijker is om over hun gevoelens te praten. En dat het begrip 'noden' meer op de voorgrond komt te staan. Mensen zijn daar precies echt op gefocust en dat zorgt er voor dat ze hun boodschap duidelijk kunnen maken. ... Dat is ons aangereikt geweest door het management. Dankzij onze teamleader, hij was de initiatiefnemer daarin. En het was eigenlijk verplicht, iedereen moest verplicht die trainingen volgen. Ik weet van een aantal individuen dat die daar nogal tegen opkeken om, ze zagen dat als tijdsverlies. Maar ik heb ook gehoord en zelfs persoonlijk ervaren dat die individuen het wel nuttig vonden. ... Dus eerst werd het management opgeleid in verbindende communicatie. En daarna werden de teams individueel ook opgeleid, samen met dezelfde manager er nog eens bij. ... En we werden ook uitgenodigd om oefeningen te doen in alledaagse situaties. En ik denk dat dat een positief punt was voor onze medewerkers om te zien dat onze manager er ook bij zat, onze manager staat hier achter. Dat was dus heel motiverend. ... Het waren drie dagen, drie afzonderlijke dagen. De eerste twee dagen was het training zelf, dus meer theorie met af en toe oefeningen. En die hanteren de dansvloer, zoals ze zeggen. Dus de verschillende stappen die je dan ziet. Daar hebben we dus vooral op getraind, met een paar oefeningen. En dan de derde dag, dat was een maand of twee later. Kregen we terug een korte herhaling
Training verbindende communicatie	
Zich inzetten voor welzijn van de mensen	
Communicatie binnen het team	
Psychologische veiligheid in het team en bedrijf	
Conflicten die opkomen	
Mensen durven open te spreken over gevoelens	
Management zorgt voor opleiding	
Opleiding was verplicht	
Weerstand tegen de opleiding	
Opleiding toch nuttig	
Eerst opleiding voor management, daarna de teams	
Oefeningen tijdens training Positief : manager erbij	
Drie dagen opleiding	
Theorie en oefeningen	
Manier van oefenen Herhaling	

Realistische cases	en dan was het de bedoeling om effectief die use cases te gebruiken. ... Ik denk dat de grootste uitdaging voor ons ligt in het
Niet iedereen voelt zich veilig	feit dat niet iedereen zich psychologisch veilig om zich uit te spreken. Wij zijn een bedrijf met veel ingenieurs en ingenieurs zijn
Persoonlijkheden	van nature een beetje introvert. Dus eigenlijk om de mensen ertoe
Mensen aanmoedigen	aanzetten om er effectief mee aan de slag te gaan. ... Je begint met
Stappen zijn ingewikkeld	die stappen zelf. Voor veel mensen zijn die stappen belangrijk, maar tegelijkertijd is het ook een struikelblok omdat ze het nogal
Beter in praktijk gebruiken	artificieel vinden. Voor mij persoonlijk kan ik die dingen al door elkaar halen. Bij mij gaat het wat vlotter. En ik merk dat het bij een
Verbindende communicatie leeft in de organisatie	aantal mensen ook wat vlotter begint te gaan. ... Het enige dat ik kan zeggen is dat het concept van verbindende communicatie
Moeilijk meetbaar	gekend is bij iedereen. Het concept van gevoelens en noden is bij iedereen bekend. Maar het is heel moeilijk te zeggen of iedereen
Vooraf gebruiken bij moeilijke gesprekken	het effectief toepast of het probeert toe te passen. ... Mijn eerste instinct is om dat te gebruiken in moeilijke gesprekken of in
Toch ook mogelijk in positieve gesprekken	conflictsituaties. Maar een van onze laatste co-facilitatortrainingen, daarin hebbe we gezien dat je ook positieve feedback kunt geven
Cultuur van organisatie	in dezelfde vorm. ... Wij zijn heel erg multicultureel. Dat wilt zeggen dat we heel veel verschillende nationale culturen hebben, en dat
Verschillende nationaliteiten	mengt heel goed. Iedereen komt heel goed overeen. Allemaal verschillende nationaliteiten, godsdiensten, geloven en
Goede mix van mensen	geaardheden. Dat gaat allemaal heel goed samen. En dat komt door de bedrijfscultuur die we hebben. ... Wel, ik weet niet of die
Niet iedereen voelt zich veilig	psychologische veiligheid overal is ingeburgerd al, of dat iedereen zich psychologisch veilig voelt. En ik moet ook zeggen dat ik sinds
Gebruik van verbindende communicatie als vertrouwenspersoon	de training maar één case heb gehad, als vertrouwenspersoon. Daar heb ik zelf ook wat kunnen aansturen naar de verbindende
Manier van communiceren door manager	communicatie toe. ... En de commentaren die we soms krijgen, die productmanager geeft voornamelijk kritiek en heel weinig positieve
Gebruik van verbindende communicatie in team	feedback. En dat maakt het voor mijn collega soms ook moeilijk. En een van de laatste keren dat we hebben samengezeten, hebben
Positieve feedback: veiligheid versterken	ze wel effectief dingen kunnen uitpraten met verbindende communicatie. ... Ik denk dat het nu heel belangrijk is dat wij als
Mensen aanmoedigen	werknemers leren elkaar positieve feedback te geven. En op die manier de psychologische veiligheid versterken. En ik denk dat we
De opleiding	door het geven van die positieve feedback hopelijk ook de mensen die een beetje sceptisch zijn ten opzichte van de verbindende
	communicatie, kunnen laten zien dat dit wel werkt. ... Persoonlijk vond ik de training van Walk Your Talk erg goed. Ze waren erg
	breed en werden heel goed gebracht.

Tabel 4: *Selective coding fase*

Respondent B2 , werkt als software-ingenieur en als vertrouwenspersoon, is ook facilitator voor verbindende communicatie	
	Interview statement
Implementatie	Ik ben een software-ingenieur, dat betekent dat ik programma's schrijf. Maar daarnaast heb ik ook een paar extra rollen. Eén daarvan is een vertrouwenspersoon. Ik engageer mij voor verschillende activiteiten, zoals verbindende communicatie. Een tijdje geleden hebben we een training gehad, één jaar geleden geloof ik. Ik heb me onmiddellijk ingeschreven als co-facilitator. Naast de technische aspecten van mijn werk ben ik dus ook erg bezig met het menselijke aspect. ... De communicatie verliep eigenlijk al altijd heel vlot binnen ons team, onze teamleader was daar ook altijd al mee bezig. We hebben dus nooit echt problemen gehad binnen het team. We konden gemakkelijk dingen uitpraten. Wij voelden ons vrij om te spreken binnen ons team, dus dat zat allemaal goed. Binnen het bedrijf zelf is dat eigenlijk ook relatief goed. Natuurlijk zijn er af en toe conflicten geweest. De normale conflicten die je tegenkomt tussen ingenieurs die hun werk goed willen doen. ... Wat ik nu merk is dat het voor veel collega's nu wat makkelijker is om over hun gevoelens te praten. En dat het begrip 'noden' meer op de voorgrond komt te staan. Mensen zijn daar precies echt op gefocust en dat zorgt er voor dat ze hun boodschap duidelijk kunnen maken. ... Dat is ons aangereikt geweest door het management. Dankzij onze teamleader, hij was de initiatiefnemer daarin. En het was eigenlijk verplicht, iedereen moest verplicht die trainingen volgen. Ik weet van een aantal individuen dat die daar nogal tegen opkeken om, ze zagen dat als tijdsverlies. Maar ik heb ook gehoord en zelfs persoonlijk ervaren dat die individuen het wel nuttig vonden. ... Dus eerst werd het management opgeleid in verbindende communicatie. En daarna werden de teams individueel ook opgeleid, samen met dezelfde manager er nog eens bij. ... En we werden ook uitgenodigd om oefeningen te doen in alledaagse situaties. En ik denk dat dat een positief punt was voor onze medewerkers om te zien dat onze manager er ook bij zat, onze manager staat hier achter. Dat was dus heel motiverend. ... Het waren drie dagen, drie afzonderlijke dagen. De eerste twee dagen was het training zelf, dus meer theorie met af en toe oefeningen. En die hanteren de dansvloer, zoals ze zeggen. Dus de verschillende stappen die je dan ziet. Daar hebben we dus vooral op getraind, met een paar oefeningen. En dan de derde dag, dat was een maand of twee later. Kregen we terug een korte herhaling
Impact op de teamontwikkeling	
Initiatie	
Impact op de organisatiecultuur	
Implementatie	
Implementatie	
Implementatie	
Implementatie	

Impact op organisatiecultuur	en dan was het de bedoeling om effectief die use cases te gebruiken. ... Ik denk dat de grootste uitdaging voor ons ligt in het feit dat niet iedereen zich psychologisch veilig om zich uit te spreken. Wij zijn een bedrijf met veel ingenieurs en ingenieurs zijn van nature een beetje introvert. Dus eigenlijk om de mensen ertoe aanzetten om er effectief mee aan de slag te gaan. ... Je begint met die stappen zelf. Voor veel mensen zijn die stappen belangrijk, maar tegelijkertijd is het ook een struikelblok omdat ze het nogal artificieel vinden. Voor mij persoonlijk kan ik die dingen al door elkaar halen. Bij mij gaat het wat vlotter. En ik merk dat het bij een aantal mensen ook wat vlotter begint te gaan. ... Het enige dat ik kan zeggen is dat het concept van verbindende communicatie gekend is bij iedereen. Het concept van gevoelens en noden is bij iedereen bekend. Maar het is heel moeilijk te zeggen of iedereen het effectief toepast of het probeert toe te passen. ... Mijn eerste instinct is om dat te gebruiken in moeilijke gesprekken of in conflictsituaties. Maar een van onze laatste co-facilitatortrainingen, daarin hebben we gezien dat je ook positieve feedback kunt geven in dezelfde vorm. ... Wij zijn heel erg multicultureel. Dat wilt zeggen dat we heel veel verschillende nationale culturen hebben, en dat mengt heel goed. Iedereen komt heel goed overeen. Allemaal verschillende nationaliteiten, godsdiensten, geloven en geaardheden. Dat gaat allemaal heel goed samen. En dat komt door de bedrijfscultuur die we hebben. ... Wel, ik weet niet of die psychologische veiligheid overal is ingeburgerd al, of dat iedereen zich psychologisch veilig voelt. En ik moet ook zeggen dat ik sinds de training maar één case heb gehad, als vertrouwenspersoon. Daar heb ik zelf ook wat kunnen aansturen naar de verbindende communicatie toe. ... Ik heb niet het gevoel dat er in mijn team echt veel veranderd is. Dat is ook omdat we als team al relatief verstonen. ... Ik denk dat het nu heel belangrijk is dat wij als werknemers leren elkaar positieve feedback te geven. En op die manier de psychologische veiligheid versterken. En ik denk dat we door het geven van die positieve feedback hopelijk ook de mensen die een beetje sceptisch zijn ten opzichte van de verbindende communicatie, kunnen laten zien dat dit wel werkt. ... Persoonlijk vond ik de training van Walk Your Talk erg goed. Ze waren erg breed en werden heel goed gebracht.
Impact op de teamontwikkeling	
Impact op de organisatiecultuur	
Impact op de teamontwikkeling	
Impact op de teamontwikkeling	
Impact op de teamontwikkeling	

Tabel 5: *Theoretical coding fase*

Hoofdtthema's	Citaten
Initiatie van verbindende communicatie	A3: "Wij voelden bij het afnemen van de tevredenheidsmetingen, dat het woordje open communicatie op de verlanglijst stond van veel van onze werknemers. Dat de communicatie binnen de organisatie kon verbeteren." A4: "De communicatie verliep elk op z'n eiland. De ene dienst wist niet altijd waar de andere dienst mee bezig was. En dus was er een sterke vraag naar open communicatie eigenlijk meer." B1: "Ik denk dat er wel redelijk wat frustraties waren in het bedrijf die door verschillende mensen geuit werden. Dat het niet altijd zo goed werd gedaan. Dat sommige mensen niet kregen wat ze verwachten van communicatie. Dat er best veel frustraties waren. En dat het daardoor is dat er beslist was om iedereen een training te geven zodat iedereen dezelfde baseline heeft, dezelfde building blocks heeft." C2: "We hebben, tien jaar geleden, een bevraging gedaan aan al het personeel waaruit kwam dat er meer communicatie moest zijn binnen het bedrijf." C5: "De opleiding verbindende communicatie is er gekomen naar aanleiding van een enquête psychosociaal welzijn, waaruit er eigenlijk wel uitgekomen was dat er weinig open communicatie was. En naar aanleiding daarvan zijn een aantal acties uitgerold." D1: "Onze founders, vooral de vrouwelijke founder, vinden de communicatie heel belangrijk in het bedrijf. Via een netwerkevent van VoKa zijn ze in contact gekomen met een bedrijf, waarbij de werknemers de opleiding verbindende communicatie hadden gevolgd bij 'Walk Your Talk'. Daar zijn ze door geïnspireerd geraakt en met hen beginnen te samenwerken."
Implementatie van verbindende communicatie	A1: "Je hebt mensen die daar niet echt voor openstaan. Op de 70 mensen is niet iedereen op de kar gesprongen. Er zijn altijd mensen die zoiets hebben van: 'Dat is niets voor mij.'" A2: "Door de opleiding pak ik alles minder persoonlijk op mij, ik kan de dingen veel beter relativeren. Wanneer iemand met frustraties zit en deze op mij gaat uiten, weet ik nu dat het niet aan mij ligt. Door verbindende communicatie toe te passen kan ik erachter komen wat er achter die frustratie zit, welke behoefte die persoon eigenlijk heeft." A3: "Ik denk dat we met zeven, acht mensen die de opleiding gevolgd hebben. Dat was eigenlijk wel interessant, toen hebben we besloten om al het personeel in het bad van verbindende communicatie onder te dompelen." A5: "We hebben eerst een heel stuk theorie gezien rond de vier stappen van verbindende communicatie: waarnemen, gevoelens benoemen, behoeften en dan een verzoek. Dat was wel belangrijk dat we dat meekregen." B2: "Wij zijn eerst begonnen met het management, dus het management kreeg eerst die opleiding. Elke manager heeft het idee dan voorgesteld aan zijn team. Daarna werden de teams individueel ook opgeleid, samen met die manager." B2: "Ik heb me onmiddellijk ingeschreven als co-facilitator. In mijn rol als co-facilitator is het de bedoelingen dat ik zelf mee trainingen ga geven over de verbindende communicatie. Daarnaast ben ook lid geworden van de Connected Communication groep." C1: "Sommige mensen zijn niet enthousiast, dat hangt een beetje af van welke functie je hebt binnen een bedrijf. Bepaalde mensen hebben al zeer veel opleidingen en zijn dan minder gemotiveerd." C3: "Eerst hebben de mensen van HR die opleidingen gevolgd. Toen is dat ons eigenlijk wel bevallen, en hebben we het verkocht gekregen aan de leidinggevende om hier verder mee te gaan." C3: "Als je Insights kent, het kennen van je eigen persoonlijkheid, via laagdrempelige manieren, via kleurtjes. Door jezelf te leren kennen en door andere persoonlijkheden te kennen, kun je meer begrip creëren. Je komt tot een betere communicatie."

	C5: "Ik merk wel, sinds de opleiding, dat ik het al heb gebruikt om moeilijke gesprekken voor te bereiden. En je ondervindt dan wel dat je dankzij die stappen een constructiever gesprek kunt hebben, zonder dat het vervalt in verweten of in interpretaties." D1: "We zijn van plan om de komende jaren nog opfrissingen te doen, dit geeft iedereen de gelegenheid om het nog eens te oefenen. Op die manier willen we de werknemers er toch aan helpen herinneren, aan die verbindende communicatie." D2: "Je krijgt eerst uitleg over wat verbindende communicatie precies is. Daarna word je samen gezet in een groep om realistische cases uit te voeren. Dat gaat dan over hoe je verbindende communicatie toepast in moeilijke gesprekken of in conflictsituaties." D2: "We hebben ook intern, sinds een jaar of twee, het Communication Coaches-team opgericht. En die doen eigenlijk elke laatste donderdag van de maand een soort leuke activiteit rond verbindende communicatie."
Impact op de organisatiecultuur	A1: "Ik heb het gevoel dat ik mijn collega's beter ken, toch de dichtere collega's. We spreken gemakkelijker over onze gevoelens en behoeften, we spreken dat gemakkelijker uit tegen mekaar." A3: "Ik denk dat de sfeer, het klimaat, de cultuur is een stukje veranderd. Ik denk dat iedereen meer zijn kwetsbaarheid durft te tonen. Ik denk dat dat eigen is aan de mens, dat hij zijn kwetsbaarheid een beetje verbergt. En ik denk door verbindende communicatie dat mensen opener zijn en hun kwetsbaarheid durven tonen." A5: "Onze cultuur is warm en open, vind ik persoonlijk. De verbindende communicatie past ook goed binnen onze cultuur." B1: "Eén van de dingen die ik heel goed vind in dit bedrijf is dat mensen heel open en toegankelijk zijn. Dus er is heel veel communicatie, ook met mensen met wie je niet echt aan het werken bent, officieel gezien. We zijn ook erg multicultureel. We hebben verschillende nationaliteiten, godsdiensten en geaardheden, en dat mengt heel goed samen." B1: "Sommige mensen gebruiken de tips en tricks die we gezien hebben tijdens de opleiding, zonder dat ik het eerst doorhad. Ze gaan dat bijvoorbeeld gebruiken om een verhaal te vertellen aan een grote groep of om feedback te geven." B2: "Natuurlijk ontstaan er af en toe conflicten. De normale conflicten die je tegenkomt tussen ingenieurs die hun werk goed willen doen. Ik heb vernomen van collega's dat die de verbindende communicatie echt al hebben toegepast in zo een conflict. Die vertelde mij dan dat het echt wel geholpen had om het op te lossen." C1: "Ik denk wel dat dat daar ook een positievere impact heeft gehad, je voelt gewoon dat er een rustigere sfeer hangt binnen heel de organisatie. Er is geen conflictcultuur meer." C2: "In onze gesprekscyclus wordt dat wel meer aangepakt en besproken. Er wordt meer doorgevraagd, over hoe de persoon zich voelt. Vroeger was het enkel inhoudelijk over de taken, dat is nu niet meer zo." C3: "Wij zijn nog redelijk top-down georganiseerd. Als men open iets wil zeggen tegen een leidinggevende, is men toch nog een stukje bang. Dus die hiërarchische cultuur zit er eigenlijk nog wel heel erg in." C3: "Deze morgen had iemand een conflict met zijn leidinggevende. Die persoon heeft dan geprobeerd om dat op die verbindende manier op te lossen. Ik vind dat al heel positief." C4: "Ik vind dat we nog een redelijk open cultuur hebben. Dat we een redelijk open, communicerende, transparante onderneming hebben. Maar het kan nog altijd beter." D1: "We beginnen elke vergadering met een check-in, om te vragen hoe de personen zich voelen en waar ze mee bezig zijn." D2: "We hebben eigenlijk nog een vrij jong bedrijf. Er zijn er een paar die in principe boven de vijftig à zestig zijn, maar de meerderheid is eigenlijk allemaal onder de vijftig. Door die mix hangt er een hele familiale sfeer binnen het bedrijf." D2: "Door die verbindende communicatie voelen we ons meer op ons gemak. Ik heb het gevoel dat iedereen nog meer durft zeggen hoe hij of zij zich voelt."

Impact op de teamontwikkeling	A4: "Het is natuurlijk wel gemakkelijker om te communiceren in je team waar je altijd mee samen zit. Je kent die mensen hun gevoeligheden ook beter, dus binnen mijn team gaat dat wel vrij goed." A5: "We proberen op teamvergaderingen of meeting ook te starten met een verbindende vraag. Bijvoorbeeld: 'Wat geeft je energie op het werk?'" B1: "De verbindende communicatie kan er ook zeker aan bijdragen dat er meer vertrouwen ontstaat in het team, mensen gaan open kunnen spreken over hun gevoelens. Als er al een goede basis is, gaat dat ook wel gemakkelijker zijn om verbindend te communiceren." B2: "We hebben dus nooit echt problemen gehad binnen het team. We konden gemakkelijk dingen uitpraten. Wij voelden ons vrij om te spreken binnen ons team, dus dat zat allemaal goed." B2: "Ik heb niet het gevoel dat er in mijn team echt veel veranderd is. Dat is ook omdat we als team relatief ver stonden." C2: "Nu hebben we een maandelijks teamoverleg, vroeger was dat niet. In dat overleg kan iedereen zijn mening eens zeggen. Je begint ook met een check-in, waarin iedereen gelijkaardig is. Dat zijn toch allemaal veranderingen die gegroeid zijn vanuit de opleiding verbindende communicatie." C4: "Vroeger hadden we wat strubbelingen in ons team. Er werd elke keer zo achter de rug om gepraat. Nu sinds de opleiding, stappen ze sneller op de persoon af." C4: "Het hangt echt van team tot team af. Je hebt teams waar iedereen alles op tafel kan gooien en die echt met elkaar kunnen praten. Maar je hebt ook teams waarbij de leden naast elkaar praten. De impact op het team is dus wel echt afhankelijk van hoe het ervoor aan toe ging." C5: "Als je zit in een team en het hele team staat daar heel positief over, dan denk ik dat dat ook wel veel beter lukt dan dat er daar een paar zitten die daar heel sceptisch over zijn." D2: "Op zich heb ik zelf niet veel verschil gemerkt voor en na de verbindende communicatie, omdat het in ons team eigenlijk altijd al heel goed ging."
-------------------------------	---

Tabel 6: Codeboom

Hoofdcodes	Subcodes
Initiatie van verbindende communicatie	Redenen om met verbindende communicatie aan de slag te gaan Communicatieproblemen Hoe de organisaties in contact zijn gekomen met verbindende communicatie Uitdagingen
Implementatie van verbindende communicatie	Opleidingen Opfrismomenten Visuele zichtbaarheid in organisatie Groepen opgericht binnen organisatie <i>'Insight Discovery Test'</i> Uitdagingen
Impact op de organisatiecultuur	Huidige organisatiecultuur Impact op individuele werknemer Impact op conflicten Aandacht voor welzijn Rol van leidinggevende Uitdagingen
Impact op de teamontwikkeling	Soorten teams psychologische veiligheid Impact op samenwerking Gebruiken in positieve gesprekken Uitdagingen

Resultaten

In dit deel worden de resultaten van het onderzoek besproken. Tijdens de data-analyse werd duidelijk dat de resultaten besproken konden worden aan de hand van een proces. Dit proces kan worden opgedeeld in drie fases: de initiatiefase, de implementatiefase en de impactfase van verbindende communicatie. Tijdens deze drie verschillende fases zullen er ook een aantal uitdagingen opkomen waarmee de organisaties te maken zullen krijgen. In figuur 5 worden de verschillende fases en uitdagingen schematisch voorgesteld, hierbij wordt verbindende communicatie afgekort met 'VC'. In dit deel zullen de verschillende fases kort worden ingeleid om er daarna dieper op in te gaan.

In de eerste fase van het proces, de initiatiefase, worden de redenen besproken waarom de verschillende organisaties behoeften hadden aan verbindende communicatie. Uit de interviews bleek dat de werknemers een aantal problemen hadden met de huidige manier van communiceren, daarom besloten de organisaties deze problemen aan te pakken. Voor de organisaties was het een grote uitdaging om de problemen omtrent communicatie tijdig te detecteren, zodat deze niet groter konden worden. Tot slot wordt besproken hoe de organisaties in contact zijn gekomen met verbindende communicatie. Het bleek een uitdaging te zijn om een externe organisatie te vinden die de verbindende communicatie kon implementeren.

Wanneer men de externe organisatie gevonden had, kon men overgaan naar de implementatiefase. Als eerste besloten de verschillende organisaties om hun werknemers een opleiding te laten volgen bij deze externe organisatie, met als doel hen vertrouwd te maken met de communicatiestijl. Daarnaast gingen de organisaties zelf nog een aantal zaken doorvoeren om de verbindende communicatie op een zo goed en efficiënt mogelijke manier te implementeren. Zo proberen ze verbindende communicatie visueel zichtbaar te maken binnen de organisatie, en hebben ze groepen opgericht om verbindende communicatie te implementeren in de dagelijkse werking. De organisaties streven ernaar om elke werknemer enthousiast en gemotiveerd te houden om de communicatiestijl toe te passen. Dit doen ze door de werknemers opfrismomenten te laten volgen. Als laatste maken de organisaties gebruik van de '*Insight Discovery Test*' om de communicatie te verbeteren.

Binnen de implementatiefase zullen de werknemers en organisaties met verschillende uitdagingen te maken krijgen. Wanneer deze uitdagingen overwonnen zijn, zal verbindende communicatie impact hebben op de organisatiecultuur en teamontwikkeling. Verbindende communicatie zal ertoe bijdragen dat conflicten sneller en effectiever worden opgelost, zowel op organisatie- als op teamniveau. Daarnaast heeft deze communicatiestijl ook een impact op de manier van werken binnen de organisatie, zo gaat er veel meer aandacht besteed worden aan het welzijn van de werknemers. De rol van de leidinggevende zal hierdoor ook veranderen. De leidinggevende speelt namelijk ook een belangrijke rol in het creëren van psychologische veiligheid binnen teams, en verbindende communicatie kan hierbij helpen. Daarnaast zal verbindende communicatie ook een impact hebben op het vertrouwen en cohesie binnen teams.

Figuur 5: schematische voorstelling van de verschillende fases



1. Initiatiefase

In de eerste fase, de initiatiefase, wordt besproken waarom de organisaties een behoefte hadden aan verbindende communicatie. In de interviews werd er gesproken over de redenen waarom de organisatie ervoor gekozen had om aan de slag te gaan met verbindende communicatie. Om het gesprek op gang te brengen, werd er gevraagd naar de algemene communicatie binnen de organisatie. Uit de antwoorden bleek dat de communicatie, in de vier bevraagde organisaties, een werkpunt bleek te zijn. De respondenten vertelden elk op hun manier hoe ze de communicatie ervaarden binnen de organisatie en waar er mogelijke verbeterpunten mogelijk waren. In de volgende citaten beschrijven de respondenten hoe zij de communicatie binnen hun organisatie ervaarden:

"De communicatie verliep elk op z'n eiland. De ene dienst wist niet altijd waar de andere dienst mee bezig was. En dus was er een sterke vraag naar open communicatie eigenlijk meer." (respondent A4)

"Ik denk dat er wel redelijk wat frustraties waren in het bedrijf die door verschillende mensen geuit werden. Dat het niet altijd zo goed werd gedaan. Dat sommige mensen niet kregen wat ze verwachten van communicatie. Dat er best veel frustraties waren." (respondent B1)

"We hebben het gevoel dat er nog te weinig gecommuniceerd wordt. En we zijn op zoek naar de ideale manier om te communiceren." (respondent C4)

Vanuit de werknemers bleek er een groot verlangen naar een betere manier van communiceren binnen de organisatie. De belangrijkste reden om met verbindende communicatie aan de slag te gaan was omdat de communicatie niet altijd even goed verliep tussen verschillende afdelingen, en tussen collega's onderling. Het is belangrijk dat er binnen een organisatie op een open en transparante manier met elkaar gecommuniceerd wordt, zodat er op een efficiënte manier gewerkt kan worden. Er kunnen immers frustraties opkomen wanneer mensen niet de communicatie krijgen waarop ze hadden gehoopt.

Voor een organisatie is het een uitdaging om dergelijke problemen tijdig op te sporen, dit kunnen ze doen aan de hand van welzijnsenquêtes. Organisaties voeren een welzijnsenquête uit om te weten te komen hoe de werknemers zich voelen op de werkvloer, wat er goed gaat binnen de organisatie en waar mogelijke verbeterpunten liggen. Wanneer het topmanagement de welzijnsenquête uitvoerde, werd het duidelijk dat er een probleem was op gebied van communicatie. De werknemers gaven duidelijk aan dat de communicatie verbeterd moest worden. De respondenten vermeldde het volgende:

"Wij voelden bij het afnemen van de tevredenheidsmetingen, dat het woordje open communicatie op de verlanglijst stond van veel van onze werknemers." (respondent A3)

"De opleiding verbindende communicatie is er gekomen naar aanleiding van een enquête psychosociaal welzijn, waaruit er eigenlijk wel uitgekomen was dat er weinig open communicatie was. En naar aanleiding daarvan zijn een aantal acties uitgerold." (respondent C5)

Naar aanleiding van de resultaten van de welzijnsenquête, was het topmanagement wel verplicht om iets aan hun manier van communiceren te veranderen. Door de enquête kwam naar voor dat er op een meer open manier met elkaar gecommuniceerd moest worden. De organisaties ondernamen actie en stelden externe adviseurs aan om hen verder te helpen. Met behulp van deze adviseurs kwamen de organisaties terecht bij verbindende communicatie. Vervolgens was het de uitdaging om de juiste organisatie te vinden die de verbindende communicatie kon implementeren. De volgende respondenten geven aan hoe de zoektocht naar deze organisaties is verlopen:

"We hadden eigenlijk wat problemen rond communicatie in die organisatie en we wilden die graag oplossen. Via een externe adviseur, die ons hielp, zijn we dan in contact gekomen met een organisatie om de communicatie binnen het bedrijf op te krikken." (respondent C3)

"Onze founders, vooral de vrouwelijke founder, vinden de communicatie heel belangrijk in het bedrijf. Via een netwerkevent van VoKa zijn ze in contact gekomen met een bedrijf, waarbij de werknemers de opleiding verbindende communicatie hadden gevolgd. Daar zijn ze door geïnspireerd geraakt en hebben ze die organisatie wat de opleiding had gegeven gecontacteerd." (respondent D1)

In de volgende fase, de implementatiefase, zal er besproken worden hoe het verdere proces verliep om de verbindende communicatie in de organisatie te nestelen. Het is niet gemakkelijk om de manier van communiceren zomaar om te draaien binnen een organisatie, deze verandering zal stapsgewijs gebeuren en zal ook vanuit de top aangestuurd moeten worden.

2. Implementatiefase

Om de verbindende communicatie op dagelijkse basis te gebruiken binnen een organisatie, zal de organisatie een aantal stappen moeten doorlopen. In de initiatiefase hadden de verschillende organisaties reeds een organisatie gevonden die gespecialiseerd is in verbindende communicatie. Nadat de organisaties in contact waren gekomen met deze gespecialiseerde organisatie, gingen ze de opleiding aanbieden aan hun werknemers. De verbindende communicatie zal immers aan de hand van opleidingen en trainingen moeten worden aangeleerd. Binnen een organisatie wordt er jarenlang op een andere manier gecommuniceerd, het vereist dus een grote inspanning om dit te veranderen.

De organisaties waren gestart met mensen uit het management en HR-departement de opleiding te laten volgen. Deze werknemers waren na de opleiding zeer enthousiast over de verbindende communicatie. De opleiding had ervoor gezorgd dat de werknemers het belang van de verbindende communicatie hadden ingezien. De respondenten A3, B2 en C3 verduidelijken hoe hun organisatie met de implementatiefase gestart was:

"Ik denk dat we met zeven, acht mensen die de opleiding gevolgd hebben. Dat was eigenlijk wel interessant, toen hebben we besloten om al het personeel in het bad van verbindende communicatie onder te dompelen." (respondent A3)

"Wij zijn eerst begonnen met het management, dus het management kreeg eerst die opleiding. Elke manager heeft het idee dan voorgesteld aan zijn team. Daarna werden de teams individueel ook opgeleid, samen met die manager." (respondent B2)

"Eerst hebben de mensen van HR die opleidingen gevolgd. Toen is dat ons eigenlijk wel bevallen, en hebben we het verkocht gekregen aan de leidinggevende om hier verder mee te gaan." (respondent C3)

Door een aantal werknemers de opleiding te laten volgen, werden de organisaties zich ervan bewust dat verbindende communicatie noodzakelijk was om de communicatie te verbeteren. De organisaties besloten om verdere acties te ondernemen en kozen ervoor om alle werknemers een driedaagse opleiding omtrent verbindende communicatie te laten volgen. Tijdens deze opleiding werd uitgebreid de theorie over verbindende communicatie uitgelegd aan de deelnemers. De respondenten gaven aan dat dit een belangrijk onderdeel was van de opleiding. Door uitgebreid de verschillende bouwstenen – observaties, gevoelens, behoeften, verzoek – van het communicatiemodel uit te leggen, werden de deelnemers zich meer bewust van wat verbindende communicatie precies inhoudt. Na de theoretische uitleg werd de opleiding vervolgd met realistische cases. Hierbij leerden de deelnemers hoe ze in bepaalde situaties verbindende communicatie op een effectieve manier konden gebruiken. De volgende respondenten geven aan wat ze geleerd hebben tijdens hun opleiding:

"We hebben eerst een heel stuk theorie gezien rond de vier stappen van verbindende communicatie: waarnemen, gevoelens benoemen, behoeften en dan een verzoek. Dat was wel belangrijk dat we dat meekregen." (respondent A5)

"Eerst hebben ze ons de theorie grondig uitgelegd. Dat ging over Rosenberg, de bouwstenen, de impact wat verbindende communicatie kan hebben... Na de theoretische uitleg hebben we dan wel echt effectief verschillende simulaties gedaan." (respondent B2)

"Je krijgt eerst uitleg over wat verbindende communicatie precies is. Daarna word je samen gezet in een groep om realistische cases uit te voeren. Dat gaat dan over hoe je verbindende communicatie toepast in moeilijke gesprekken of in conflictsituaties." (respondent D2)

Uit de interviews kwam naar voren dat de respondenten zeker iets hadden geleerd tijdens hun opleiding. Dankzij de opleiding zijn de werknemers zich meer bewust geworden van hoe ze op een betere manier kunnen communiceren. Door realistische cases te oefenen, weten de werknemers hoe ze verbindende communicatie in bepaalde situaties kunnen gebruiken. Tijdens de opleiding werd vooral gefocust op het toepassen van verbindende communicatie in conflictsituaties of moeilijke gesprekken. Wanneer deze cases op een serieuze manier worden aangepakt, kunnen de werknemers hiervan leren en het zelf toepassen in moeilijke situaties. De respondenten gaven aan dat ze dit reeds hebben proberen te gebruiken:

"Door de opleiding pak ik alles minder persoonlijk op mij, ik kan de dingen veel beter relativeren. Wanneer iemand met frustraties zit en deze op mij gaat uiten, weet ik nu dat het niet aan mij ligt. Door verbindende communicatie toe te passen kan ik erachter komen wat er achter die frustratie zit, welke behoefte die persoon eigenlijk heeft." (respondent A2)

"Ik heb heel veel bijgeleerd. Ik probeer nu veel minder te oordelen. Veel meer te pijlen naar het gevoel." (respondent C4)

"Ik merk wel, sinds de opleiding, dat ik het al heb gebruikt om moeilijke gesprekken voor te bereiden. En je ondervindt dan wel dat je dankzij die stappen een constructiever gesprek kunt hebben, zonder dat het vervalt in verweten of in interpretaties." (respondent C5)

De bovenstaande citaten wijzen erop dat verbindende communicatie invloed kan hebben op de manier waarop individuele werknemers communiceren. Toch vertelden de respondenten dat de verbindende communicatie niet op iedereen een invloed zal hebben. Iedereen binnen een organisatie gaat op een andere manier reageren wanneer er veranderingen worden doorgevoerd, in dit geval een verandering in de manier van communiceren. De respondenten binnen dit onderzoek waren zelf enthousiast over de implementatie van verbindende communicatie, maar merkten toch dat er bij sommige collega's wat weerstand was. Het is normaal dat niet iedereen binnen een organisatie openstaat om een nieuwe opleiding of training te volgen. Sommige werknemers waren tevreden met hoe de communicatie ervoor verliep en zagen het nut niet in van het volgen van een opleiding rond verbindende communicatie. In de volgende citaten werd duidelijk dat er toch weerstand was:

"Je hebt mensen die daar niet echt voor openstaan. Op de 70 mensen is niet iedereen op de kar gesprongen. Er zijn altijd mensen die zoiets hebben van: 'Dat is niets voor mij'." (respondent A1)

"Ik weet van een aantal individuen dat die daar nogal tegen opkeken, ze zagen het als tijdsverlies." (respondent B2)

"Sommige mensen zijn niet enthousiast, dat hangt een beetje af van welke functie je hebt binnen een bedrijf. Bepaalde mensen hebben al zeer veel opleidingen en zijn dan minder gemotiveerd." (respondent C1)

Voor de organisaties is het een grote uitdaging om iedere werknemer het belang van verbindende communicatie te laten inzien. De verbindende communicatie zal pas impact kunnen hebben wanneer iedereen binnen de organisatie actief bezig is met deze manier van communiceren. De werknemers die uiteindelijk de opleiding hebben gevolgd, zijn enthousiast over verbindende communicatie. Het is dan ook een uitdaging om deze mensen enthousiast en gemotiveerd te houden.

De organisaties zijn zich ervan bewust dat de implementatie van verbindende communicatie een langdurig proces is waarin veel tijd en moeite geïnvesteerd moet worden. Zo hebben de organisaties zelf nog een aantal acties ondernomen om de verbindende communicatie levendig te houden onder de werknemers. Binnen de organisatie hebben ze geprobeerd om verbindende communicatie visueel zichtbaar te maken. Hierdoor zullen de werknemers vaker geconfronteerd worden met verbindende communicatie en zullen ze er zelf ook meer aandacht aan gaan geven. Door er constant aan herinnerd te worden, zal deze manier van communiceren een automatisme kunnen worden. In organisatie A en C zijn ze hier mee aan de slag gegaan:

"Om de medewerkers te helpen hebben wij ook een kaartje, de dansvloer. Iedereen heeft dat gekregen en dat ligt ook op elke bureau. Kijk, dat is het (laat het kaartje zien). Hier staan dan alle stappen op met al de gevoelens en behoeften." (respondent A1)

"De bouwstenen en processen hangen bij ons ook aan onze muur, zodat iedereen dat constant ziet. Vroeger hadden we de bouwstenen ook op de grond geplakt. We hebben ook het plan om die tegeltjes te installeren op de parking, we zouden het graag overal visueel rondhangen." (respondent C4)

Op deze manier proberen de organisaties de verbindende communicatie zichtbaar te maken. De respondenten spraken tijdens de interviews vaak over de 'dansvloer'. De dansvloer is een kaartje waarop de vier verschillende stappen op een eenvoudige manier zijn uitgelegd. Door de werknemers te confronteren met dit kaartje, gaan ze hier misschien sneller naar grijpen wanneer ze een moeilijk gesprek moeten voorbereiden. Daarnaast kunnen organisaties het ook nog op een andere manier zichtbaar maken, door bijvoorbeeld het stappenplan op de muren of vloer te plakken. Dit zijn zichtbare kenmerken die ervoor moeten zorgen dat verbindende communicatie levendig blijft onder de werknemers.

Naast het visuele gedeelte hebben de organisaties nog andere initiatieven op poten gezet om verbindende communicatie zo goed mogelijk te implementeren. De respondenten A2, B2 en D2 vertellen wat er binnen hun organisatie is ontstaan:

"Wij hebben de groep van ambassadeurs opgericht. Deze groep moet ervoor zorgen dat de werknemers actief bezig blijven met de verbindende communicatie." (respondent A2)

"Ik heb me onmiddellijk ingeschreven als co-facilitator. In mijn rol als co-facilitator is het de bedoelingen dat ik zelf mee trainingen ga geven over de verbindende communicatie. Daarnaast ben ook lid geworden van de Connected Communication groep." (respondent B2)
"We hebben ook intern, sinds een jaar of twee, het Communication Coaches-team opgericht. En die doen eigenlijk elke laatste donderdag van de maand een soort leuke activiteit rond verbindende communicatie." (respondent D2)

Binnen de organisaties zijn er groepen opgericht die ervoor moeten zorgen dat verbindende communicatie geïmplementeerd wordt in de dagelijkse werking. In organisatie A is het de taak van de ambassadeurs om de verbindende communicatie over te brengen naar alle delen van de organisatie. Organisatie B heeft ervoor gekozen om te werken met facilitators, daarnaast hebben ze ook een Connected Communication groep opgezet. In organisatie D proberen ze de implementatie op nog een andere manier te bevorderen, ze hebben namelijk een Communication Coaches-team opgericht. Elke maand organiseert dit team een activiteit waarbij verbindende communicatie aan bod komt, aan de hand van deze activiteiten probeert dit team het concept bij de werknemers op te frissen.

Om de verbindende communicatie in de nabije toekomst te behouden en verbeteren, zullen organisaties opfrismomenten voor hun werknemers organiseren. De respondenten gaven aan dat sommige collega's toch nog moeite hadden om verbindende communicatie toe te passen in de praktijk. Deze mensen communiceren al heel hun leven op een andere manier en vinden het moeilijk om ineens de switch te maken. Daarom is het belangrijk om voortdurend aandacht te blijven besteden aan de verbindende communicatie. Indien er meer opfrismomenten worden gegeven, waarin realistische cases worden geoefend, zal het gemakkelijker worden om verbindende communicatie toe te passen. Sommige organisaties zijn nog zoekende op welke manier ze de opfrismomenten precies willen aanpakken. Respondent A1 en D2 vertellen dat hun organisatie daar al wel een duidelijk plan rond heeft:

"In 2023 hebben we al onze personeelsleden de opleiding laten volgen. En nu in 2024 gaan we ze nog een keer vier uur onderdompelen in de verbindende communicatie." (respondent A1)

"We zijn van plan om de komende jaren nog opfrissingen te doen, dit geeft iedereen de gelegenheid om het nog eens te oefenen. Op die manier willen we de werknemers er toch aan helpen herinneren, aan die verbindende communicatie." (respondent D1)

De organisaties hebben als ultieme doel om verbindende communicatie op elk niveau van de organisatie de standaard manier van communiceren te laten worden. Om dit te bereiken zullen er dus veel inspanningen gemaakt moeten worden door de leidinggevende, maar ook door de werknemers. Hierbij is het opnieuw de uitdaging voor de organisatie om deze mensen te gemotiveerd te houden. Wanneer werknemers niet gestimuleerd en gemotiveerd worden om verbindende communicatie toe te passen, zal dit nauwelijks impact hebben op de oorspronkelijke manier van communiceren binnen de organisatie. De communicatieproblemen zullen dan aanwezig blijven.

Tijdens de interviews werd er nog gesproken over een specifieke actie die de organisaties hadden ondernomen om de manier van communiceren te verbeteren. Deze actie was de '*Insight Discovery Test*', dit is een test waarbij de werknemers worden opgedeeld in vier verschillende kleuren: rood, geel, groen en blauw. Door werknemers in te delen in verschillende kleuren, komen ze op een eenvoudige manier meer te weten over hun eigen persoonlijkheid. De volgende respondenten geven aan wat de '*Insight Discovery Test*' precies is en welke impact het heeft:

"Een mens wordt opgedeeld, als je nu heel cru zit, in vier kleuren. In geel, creatief. Groen, zorgzaam. Rood, nogal beslissend. En blauw, nauwkeurig. En door het feit dat je die kleuren kent van elkaar, begrijp je elkaar wel beter." (respondent A3)

"Als je Insights kent, het kennen van je eigen persoonlijkheid, via laagdrempelige manieren, via kleurtjes. Door jezelf te leren kennen en door andere persoonlijkheden te kennen, kun je meer begrip creëren. Je komt tot een betere communicatie." (respondent C3)

De uitdaging hierbij is dat iedereen binnen de organisatie van elkaar moet weten tot welke kleur de ander behoort. In grote organisaties is dat niet altijd even gemakkelijk te realiseren. Wanneer werknemers wel elkaars kleuren kennen, kunnen ze hun communicatiestijl daarop afstemmen. Hierdoor zullen ze de gevoelens en behoeften van de ander beter begrijpen, wat zal leiden tot meer empathie en begrip. Door zelfinzicht en begrip van anderen te verkrijgen, kunnen werknemers beter communiceren volgens de bouwstenen van verbindende communicatie. De '*Insight Discovery Test*' kan dus bijdragen aan de effectieve implementatie van verbindende communicatie binnen de organisaties.

Binnen een organisatie zullen er dus een aantal zaken moeten gebeuren wanneer men de verbindende communicatie volledig wil implementeren. Door werknemers opleidingen en opfrismomenten te laten volgen, zullen ze verbindende communicatie op dagelijkse basis gaan toepassen. Daarnaast zullen de organisaties de bouwstenen van verbindende communicatie visueel zichtbaar maken en groepen oprichten om de nieuwe communicatiemethoden levendig te houden. Ten slotte kan een organisatie ook gebruik maken van de '*Insight Discovery Test*' om de communicatie te verbeteren.

Tijdens de implementatiefase zullen de organisaties ook te maken krijgen met verschillende uitdagingen. Aan het begin van de implementatiefase is het belangrijk dat iedereen binnen de organisatie zich ervan bewust is dat verbindende communicatie noodzakelijk is om de communicatieproblemen op te lossen. De grootste uitdaging is dan om iedereen doorheen het proces gemotiveerd en enthousiast te houden om verbindende communicatie in de praktijk toe te passen. Indien deze uitdagingen overwonnen zijn, en de implementatiefase succesvol afgerond is, kan verbindende communicatie een impact hebben op de organisatiecultuur en teamontwikkeling.

3. Impact van verbindende communicatie

Wanneer de implementatiefase voltooid is, zal verbindende communicatie een impact hebben op de organisatie. Binnen dit onderzoek is er gefocust op de impact van verbindende communicatie op de organisatiecultuur en teamontwikkeling. Het is belangrijk om eerst te identificeren welke cultuur er heerst binnen de organisatie, om daarna te bekijken wat er nu precies veranderd is. Bij de impact op teamontwikkeling werd besproken hoe verbindende communicatie de samenwerking binnen teams heeft beïnvloed. In de volgende delen zal specifieker worden besproken welke impact verbindende communicatie heeft gehad op de organisatiecultuur en teamontwikkeling.

3.1. Impact van verbindende communicatie op de organisatiecultuur

Verbindende communicatie zal alleen een impact hebben op de organisatiecultuur als het communicatiemodel succesvol in de hele organisatie is geïmplementeerd. In dit onderzoek zijn organisaties opgenomen uit verschillende sectoren, die elk ook een verschillende organisatiecultuur hebben. Tijdens de interviews werd er gevraagd om de cultuur even kort te beschrijven. De respondenten A5, B1 en D2 omschrijven de cultuur die er hangt binnen hun organisatie:

"Onze cultuur is warm en open, vind ik persoonlijk. De verbindende communicatie past ook goed binnen onze cultuur." (respondent A5)

"Eén van de dingen die ik heel goed vind in dit bedrijf is dat mensen heel open en toegankelijk zijn. Dus er is heel veel communicatie, ook met mensen met wie je niet echt aan het werken bent, officieel gezien. We zijn ook erg multicultureel. We hebben verschillende nationaliteiten, godsdiensten en geaardheden, en dat mengt heel goed samen." (respondent B1)

"We hebben eigenlijk nog een vrij jong bedrijf. Er zijn er een paar die in principe boven de vijftig à zestig zijn, maar de meerderheid is eigenlijk allemaal onder de vijftig. Door die mix hangt er een hele familiale sfeer binnen het bedrijf." (respondent D2)

Het is belangrijk om een duidelijk beeld te hebben over welke cultuur er precies binnen de organisatie hangt. In organisaties A, B en D legden de respondenten de nadruk erop dat de cultuur warm, open en familiaal is. Binnen deze organisaties kan er gesproken worden van een familiecultuur. De leidinggevendenden hechten een groot belang aan het welzijn van de personeelsleden. Er worden ook activiteiten georganiseerd zoals teambuildings, sportactiviteiten en personeelsfeesten. Daarnaast vertoonde de organisaties ook elementen van een marktcultuur. Organisaties B, C en D zijn actief in een sector waarbij de economische aspecten ook zeer belangrijk zijn, terwijl organisatie A actief is in de zorgsector en het economische aspect meer naar de achtergrond verdwijnt.

In organisatie C bleek het niet zo voor de hand liggend welke cultuur er nu precies heerst. Het is mogelijk dat mensen de cultuur op een andere manier ervaren en interpreteren. De respondenten beschreven de cultuur elk op hun eigen manier:

"Een gesloten cultuur. We zijn West-Vlamingen, we zeggen niet veel. We houden het voor ons." (respondent C2)

"Wij zijn nog redelijk top-down georganiseerd. Als men open iets wil zeggen tegen een leidinggevende, is men toch nog een stukje bang. Dus die hiërarchische cultuur zit er eigenlijk nog wel heel erg in." (respondent C3)

"Ik vind dat we nog een redelijk open cultuur hebben. Dat we een redelijk open, communicerende, transparante onderneming hebben. Maar het kan nog altijd beter." (respondent C4)

Elke respondent ervaart de cultuur binnen organisatie C op een andere manier. Afhankelijk van de job, collega's en leidinggevende kunnen werknemers de organisatiecultuur op een andere manier aanvoelen. De antwoorden van respondenten C2 en C3 komen wel overeen, ze duiden beide op het feit dat er niet op een open manier gecommuniceerd wordt. Respondent C4 kwam met een tegenovergesteld antwoord, ze is namelijk van mening dat er een open cultuur heerst binnen de organisatie. Desondanks de verschillende visies op cultuur, waren ze het er toch over eens dat de verbindende communicatie een positieve impact kon hebben op de cultuur van de organisatie.

De verbindende communicatie kan een impact hebben op de organisatiecultuur, maar dit zal enkel gebeuren als de verbindende communicatie daadwerkelijk een impact heeft gehad op de werknemers. De organisatie wordt gevormd door de mensen binnen de organisatie. Wanneer de verbindende communicatie het gedrag van de werknemers gaat veranderen, zullen de werknemers ervoor zorgen dat er een shift komt in de organisatiecultuur. De volgende respondenten vertellen welke impact verbindende communicatie heeft gehad op hunzelf:

"Ik heb het gevoel dat ik mijn collega's beter ken, toch de dichtere collega's. We spreken gemakkelijker over onze gevoelens en behoeften, we spreken dat gemakkelijker uit tegen mekaar." (respondent A1)

"Ik kan er persoonlijk al goed mee overweg, bij mij gaat het al wat vlotter om te gebruiken in gesprekken. Door dat te gebruiken kan je je meer in de situatie van de ander verplaatsen." (respondent B2)

Dit zijn de eerste voorbeelden hoe dat verbindende communicatie een impact kan hebben op de werknemers, en daardoor ook op de cultuur. Het is binnen organisaties zichtbaar dat werknemers toch zaken hebben meegenomen uit de opleiding. Zo kwam tijdens de interviews naar voren dat verbindende communicatie actief werd toegepast bij moeilijke gesprekken of conflictsituaties. Respondenten A5, B2 en C3 vertellen hoe de verbindende communicatie gebruikt werd tijdens conflicten, en welke impact het heeft gehad:

"Er heerst meer rust op de bureau. Vroeger waren er meer conflicten die bleven aanslepen. Nu heb ik het gevoel dat die sneller worden uitgepraat met behulp van die nieuwe communicatiestijl." (respondent A5)

"Natuurlijk ontstaan er af en toe conflicten. De normale conflicten die je tegenkomt tussen ingenieurs die hun werk goed willen doen. Ik heb vernomen van collega's dat die de verbindende communicatie echt al hebben toegepast in zo een conflict. Die vertelde mij dan dat het echt wel geholpen had om het op te lossen." (respondent B2)

"Deze morgen had iemand een conflict met zijn leidinggevende. Die persoon heeft dan geprobeerd om dat op die verbindende manier op te lossen. Ik vind dat al heel positief." (respondent C3)

Door de verbindende communicatie te gebruiken in moeilijke gesprekken of conflictsituaties, waren de werknemers beter in staat om elkaars gevoelens en behoeften te begrijpen. Er ontstond wederzijdse empathie en respect, waardoor men meer begrip kreeg voor de situatie van de gesprekspartner. Het is hierbij belangrijk dat de werknemers zich volledig openstellen om over hun gevoelens en behoeften te spreken. Wanneer de gesprekspartner zich niet volledig openstelt, zal het zeer moeilijk worden om het conflict via verbindende communicatie op te lossen. De organisaties moeten in deze fase hun werknemers ook voortdurend blijven aanmoedigen en motiveren om verbindende communicatie te blijven gebruiken.

Dankzij de opleiding en verschillende acties die de organisaties hebben ondernomen, heeft verbindende communicatie toch al een duidelijke impact gehad op de organisatiecultuur. Deze impact is niet altijd met het blote oog te zien. Het kan een effect hebben op hoe werknemers met elkaar omgaan, zonder dat ze dat expliciet aangeven. In de interviews vertelden de respondenten dit:

"Wat ik vooral voel, van grootste verschil, is dat de mensen meer zorgen voor elkaar en voor zichzelf. Er is een sterker samenhorigheidsgevoel binnen de organisatie." (respondent A5)

"Sommige mensen gebruiken de tips en tricks die we gezien hebben tijdens de opleiding, zonder dat ik het eerst doorhad. Ze gaan dat bijvoorbeeld gebruiken om een verhaal te vertellen aan een grote groep of om feedback te geven." (respondent B1)

"Door die verbindende communicatie voelen we ons meer op ons gemak. Ik heb het gevoel dat iedereen nog meer durft zeggen hoe hij of zij zich voelt." (respondent D2)

Daarnaast vertelden de respondenten dat het ook een impact heeft gehad op de manier van werken binnen de organisatie. De leidinggevenden besteden meer aandacht aan het welzijn van de werknemers, er zal bijvoorbeeld sneller worden gevraagd hoe iemand zich voelt. Dit kan gebeuren tijdens een vergadering of een individueel gesprek. De respondenten geven aan op welke manier verbindende communicatie een impact heeft gehad op de werking binnen de organisatie:

"In onze gesprekscyclus wordt dat wel meer aangepakt en besproken. Er wordt meer doorgevraagd, over hoe de persoon zich voelt. Vroeger was het enkel inhoudelijk over de taken, dat is nu niet meer zo." (respondent C2)

"We beginnen elke vergadering met een check-in, om te vragen hoe de personen zich voelen en waar ze mee bezig zijn." (respondent D1)

"Wij hebben ook maandelijks een one-to-one gesprek met onze teamlead. Die checkt dan gewoon hoe het met u gaat en hoe het op de werkvloer is. Als het een drukke periode is zal hij ook vragen of alles goed verloopt of dat er iets scheelt." (respondent D2)

Uit de bovenstaande citaten blijkt dus dat verbindende communicatie niet alleen wordt gebruikt in moeilijke gesprekken of conflictsituaties, maar ook in positieve gesprekken. Voor de organisaties is het een uitdaging om verbindende communicatie zo veel en goed mogelijk te gebruiken in functioneringsgesprekken en vergaderingen. Als dit lukt, zal de verbindende communicatie een nog grotere impact hebben op de organisatiecultuur.

Daarnaast vertelden de respondenten dat de rol van de leidinggevende hierdoor ook een beetje verschoof, ze gingen meer een coachende rol aannemen in de plaats van een louter aansturende rol. Het menselijke aspect komt nu meer naar de voorgrond, terwijl vroeger enkel over het werk werd gepraat. Door deze verschuiving gaat er een sterker vertrouwen ontstaan tussen de werknemers en leidinggevende. De werknemers voelen zich veiliger en gaan open zijn over hun gevoelens en behoeften.

Echter kan een cultuur binnen een organisatie niet ineens veranderd worden, dit zal stapsgewijs moeten gebeuren. De verschillende organisaties die deel hebben genomen aan dit onderzoek zijn ook nog niet lang bezig met verbindende communicatie. Toch gaven respondenten A3 en C1 duidelijk aan dat de organisatiecultuur reeds veranderd is:

"Ik denk dat de sfeer, het klimaat, de cultuur is een stukje veranderd. Ik denk dat iedereen meer zijn kwetsbaarheid durft te tonen. Ik denk dat dat eigen is aan de mens, dat hij zijn kwetsbaarheid een beetje verbergt. En ik denk door verbindende communicatie dat mensen opener zijn en hun kwetsbaarheid durven tonen." (respondent A3)

"Ik denk wel dat dat daar ook een positievere impact heeft gehad, je voelt gewoon dat er een rustigere sfeer hangt binnen heel de organisatie. Er is geen conflictcultuur meer." (respondent C1)

Uit deze bevindingen kan geconcludeerd worden dat verbindende communicatie op verschillende manieren een impact heeft gehad op de cultuur binnen een organisatie. In het volgende deel zal er gekeken worden naar de impact van verbindende communicatie op de teamontwikkeling.

3.2. Impact van verbindende communicatie op de teamontwikkeling

Binnen een organisatie worden er heel veel verschillende soorten teams gevormd. Werknemers worden in een team geplaatst om een bepaalde taak uit te voeren. De respondenten uit de verschillende organisaties geven aan in wat voor soort teams ze werken:

"Ik werk in een vast team, maar ik kom eigenlijk met heel veel mensen in contact. We zitten om de zoveel tijd eens samen met mensen van andere afdelingen, dat kun je eigenlijk wel een cross-functioneel team noemen." (respondent A5)

"Ik heb een vast team, met één persoon daarvan werk ik dagelijks samen. Wij zijn eigenlijk een support team en wij werken dan met andere teams samen." (respondent B2)

"De meesten werken samen in hetzelfde team. Maar bij onderzoekers wisselt dat wel een beetje, die worden meestal ingedeeld op basis van het project. Maar iemand die werkt is een team zoals administratie, dat is hetzelfde team." (respondent C3)

Elke respondent gaf aan dat hij of zij werkt in een vast team. Daarnaast komen de meeste respondenten ook nog in aanraking met andere teams. Hieruit blijkt dat de organisaties voornamelijk werken met ingebedde teams. De teams bestaan meestal uit een klein aantal leden die dezelfde taak moeten vervullen. De leden van deze teams kunnen ook in aanraking komen met andere teams, waardoor de teams verbonden zijn met elkaar. Het kan ook voorkomen dat werknemers uit verschillende afdelingen een team gaan vormen, dit wordt een cross-functioneel team genoemd. In deze teams zullen de leden minder nauw samenwerken dan in hun eigen team, omdat ze slechts enkele keren per week of maand contact met elkaar hebben.

Uit de interviews kwam naar voren dat de communicatie tussen de teamleden in een vast team over het algemeen goed verloopt. De teamleden kennen elkaar goed en durven openlijk te spreken wanneer iemand een probleem heeft. Daarnaast voelen de teamleden zich comfortabel om zich kwetsbaar op te stellen. Binnen dit soort teams zal er psychologische veiligheid gecreëerd worden. Respondenten A4 en B2 vertellen hoe de communicatie verloopt binnen hun team:

"Het is natuurlijk wel gemakkelijker om te communiceren in je team waar je altijd mee samen zit. Je kent die mensen hun gevoeligheden ook beter, dus binnen mijn team gaat dat wel vrij goed." (respondent A4)

"We hebben dus nooit echt problemen gehad binnen het team. We konden gemakkelijk dingen uitpraten. Wij voelden ons vrij om te spreken binnen ons team, dus dat zat allemaal goed." (respondent B2)

Wanneer de communicatie goed verloopt, kan dit leiden tot een effectievere samenwerking. Echter was dit niet in alle teams het geval. Wanneer leden zich niet psychologisch veilig voelen binnen het team, zullen ze niet durven zeggen wat ze denken en voelen. De respondenten geven aan dat het een grote uitdaging is om binnen alle teams psychologische veiligheid te creëren.

Verbindende communicatie kan ervoor zorgen dat de communicatie binnen teams beter verloopt. Door op een verbindende manier te communiceren zullen werknemers een sterker vertrouwen in elkaar krijgen, waardoor ze kunnen fungeren als een hecht team. Wanneer er problemen of conflicten binnen een team ontstaan, kan verbindende communicatie een goed hulpmiddel zijn om deze op te lossen. Met behulp van de vier stappen kunnen werknemers hun gevoelens en behoeften duidelijk uiten. Door naar elkaar te luisteren en empathie te tonen, zullen ze in staat zijn zich in de situatie van de ander te verplaatsen. Hierdoor kunnen frustraties, problemen of conflicten sneller worden opgelost. Dankzij de opleiding weten de respondenten hoe ze verbindende communicatie op een effectieve manier kunnen toepassen in dergelijke gesprekken. De volgende respondenten leggen uit in welke situatie ze verbindende communicatie hebben toegepast:

"Als er conflicten ontstaan gaan we die oplossen met de dansvloer. Dan kunnen ze met behulp van het kaartje hun gevoelens en behoeften beter uitleggen." (respondent A1)

"Onze productmanager geeft voornamelijk kritiek en heel weinig positieve feedback, dat maakt het voor mijn collega soms moeilijk. De laatste keer dat ze hebben samengezeten, hebben ze effectief dingen kunnen uitpraten met verbindende communicatie." (respondent B2)

"Vroeger hadden we wat strubbelingen in ons team. Er werd elke keer zo achter de rug om gepraat. Nu sinds de opleiding, stappen ze sneller op de persoon af." (respondent C4)

De verbindende communicatie kan ook op andere manieren een impact hebben op de werkwijze van teams. Door het volgen van de opleiding zijn mensen zich er bewust van geworden dat het belangrijk is om meer aandacht te geven aan hoe de leden zich voelen binnen een team. De respondenten vertelden dat ze verbindende communicatie al hadden proberen toe te passen in moeilijke gesprekken. Daarnaast werd er verteld dat dit ook meer werd toegepast tijdens teamvergaderingen en teamoverleggen. Volgens de respondenten is het voor de organisatie een grote uitdaging om verbindende communicatie nog meer te gebruiken in dit soort gesprekken. Door het communicatiemodel op een positieve manier te gebruiken in functioneringsgesprekken, feedbackgesprekken en vergaderingen, zal verbindende communicatie nog een grotere impact hebben op samenwerking binnen teams. Respondenten A5 en C2 geven aan hoe de verbindende communicatie een impact heeft gehad op de werking van het team:

"We proberen op teamvergaderingen of meetings ook te starten met een verbindende vraag, bijvoorbeeld: 'Wat geeft je energie op het werk?'" (respondent A5)

"Nu hebben we een maandelijks teamoverleg, vroeger was dat niet. In dat overleg kan iedereen zijn mening eens zeggen. Je begint ook met een check-in, waarin iedereen gelijkaardig is. Dat zijn toch allemaal veranderingen die gegroeid zijn vanuit de opleiding verbindende communicatie." (respondent C2)

Deze veranderingen zullen ervoor zorgen dat er binnen het team psychologische veiligheid gecreëerd wordt. In deze setting zullen teamleden openlijk kunnen delen wat ze denken en voelen, waardoor er een groter vertrouwen binnen het team zal ontstaan. De teamleader speelt hier ook een belangrijke rol in, hij zal proberen om de bouwblokken van verbindende communicatie te integreren in zijn team. In sommige teams zal verbindende communicatie makkelijker worden opgenomen. In teams waar de communicatie altijd al goed zat, zal de impact hiervan kleiner zijn dan in teams waar er nog strubbelingen zijn. Sommige respondenten gaven aan dat er dan ook niet veel veranderd was binnen hun team, omdat het altijd al goed ging. Respondent B2, C4 en D2 vertellen wat verbindende communicatie voor impact heeft gehad op hun team:

"Ik heb niet het gevoel dat er in mijn team echt veel veranderd is. Dat is ook omdat we als team relatief ver stonden." (respondent B2)

"Het hangt echt van team tot team af. Je hebt teams waar iedereen alles op tafel kan gooien en die echt met elkaar kunnen praten. Maar je hebt ook teams waarbij de leden naast elkaar praten. De impact op het team is dus wel echt afhankelijk van hoe het ervoor aan toe ging." (respondent C4)

"Op zich heb ik zelf niet veel verschil gemerkt voor en na de verbindende communicatie, omdat het in ons team eigenlijk altijd al heel goed ging." (respondent D2)

Er kan geconcludeerd worden dat de impact van verbindende communicatie op de teamontwikkeling sterk afhankelijk is van hoe de communicatie reeds verliep binnen het team. Als er reeds een goede basis is, zal verbindende communicatie niet meer zo een grote impact hebben. Terwijl bij andere teams, waar de communicatie minder vlot verloopt, het wel een grotere impact kan hebben. De verbindende communicatie kan op verschillende manier bijdragen tot een effectievere communicatie en samenwerking binnen teams.

Discussie

Binnen dit deel wordt dieper ingegaan op de betekenis van de onderzoeksresultaten. Er wordt geëvalueerd hoe de belangrijkste bevindingen van het onderzoek verband houden met de bestaande literatuur, en er worden een aantal theoretische bijdragen besproken. Bovendien worden de beperkingen besproken en worden er aanbevelingen gedaan voor verder onderzoek.

Voor het verkrijgen van de resultaten heeft de onderzoeker gebruikgemaakt van semigestructureerde diepte-interviews. Dankzij een grondig coderingsproces zijn er vier grote thema's tot stand gekomen. Tijdens de interviews werd eerst gesproken over de initiatie van verbindende communicatie binnen de organisaties. Na de initiatie gingen de organisaties over tot de implementatie van verbindende communicatie. Tijdens de initiatie en implementatie ontstonden er een aantal uitdagingen. Wanneer men deze uitdagingen overwonnen had, kon verbindende communicatie een impact hebben op de organisatie. In dit onderzoek werd er gefocust op de impact van verbindende communicatie op de organisatiecultuur en teamontwikkeling. Deze vier thema's werden vervolgens besproken aan de hand van een proces met drie verschillende fases: de initiatiefase, de implementatiefase en de impactfase van verbindende communicatie. De impactfase werd onderverdeeld in twee secties: de impact op de organisatiecultuur en de impact op de teamontwikkeling.

In de initiatiefase werd besproken wat de redenen waren om aan de slag te gaan met verbindende communicatie en hoe de organisaties daarmee in contact zijn gekomen. De respondenten gaven aan dat er communicatieproblemen waren binnen de organisaties. De werknemers binnen de organisaties hadden een groot verlangen naar een betere manier van communiceren. Binnen de literatuur wordt aangegeven dat de manier van communiceren een van de belangrijkste elementen is voor het behalen van succes voor een organisatie (Hunjet et al., 2017; Rosenberg et al., 2021). Voor een organisatie is het dus belangrijk om communicatieproblemen tijdig te detecteren en aan te pakken. Daarnaast tonen bepaalde studies aan dat communicatie een weerspiegeling is van een organisatie, en dat dit kan leiden tot haar succes of mislukking (Keyton, 2017; Rosenberg et al., 2021). Organisaties hebben dus een sterke prikkel om hun communicatieproblemen aan te pakken. Via externe adviseurs en organisaties zijn ze terechtgekomen bij verbindende communicatie. Rosenberg et al. (2021) legt met zijn communicatiemodel de nadruk op empathie, respect en het begrijpen van elkaars gevoelens en behoeften. De organisaties hopen via verbindende communicatie zowel de communicatie op teamniveau als op organisatieniveau te verbeteren.

Het tweede thema dat binnen dit onderzoek werd gevonden en bestudeerd, is de manier waarop de organisaties verbindende communicatie hebben geïmplementeerd. Dit is de tweede fase binnen het proces, genaamd de implementatiefase. Voor organisaties is het niet altijd even gemakkelijk om veranderingen door te voeren. Volgens Schein (2010) moeten veranderingen dan ook stapsgewijs doorgevoerd worden, met een open en transparante communicatie over de verandering. De organisaties binnen dit onderzoek gaven aan dat ze gestart waren met het aanbieden van de opleiding verbindende communicatie aan het management en HR-departement. Door te starten met deze mensen, was de organisatie in staat om verbindende communicatie te verspreiden naar andere teams en afdelingen. Toch stonden niet alle werknemers open om een opleiding omtrent verbindende

communicatie te volgen. Korlipara and Shah (2022) stelden vast dat er altijd enige weerstand zal opkomen bij het invoeren van veranderingen. Deze werknemers vinden dat een verandering onnodig is omdat het volgens hen reeds goed loopt. In verschillende studies wordt aangegeven dat voornamelijk oudere werknemers weerstand zullen bieden tegen de veranderingen. Zij werken immers al jarenlang op dezelfde manier en zijn niet erg enthousiast om zich in de laatste jaren van hun carrière nog aan te passen (Korlipara & Shah, 2022; Rosenberg et al., 2021; Yilmaz & Kılıçoğlu, 2013). Voor organisaties is het zeer belangrijk dat alle werknemers het belang van verbindende communicatie inzien. Wanneer niet iedereen binnen de organisatie daar evenveel belang aan hecht, zal het moeilijker worden om de implementatiefase tot een goed einde te brengen. Organisaties zullen daarom voortdurend aandacht moeten besteden aan verbindende communicatie, zodat mensen gemotiveerd en enthousiast blijven om het toe te passen. Dit doen ze momenteel door de werknemers opfrismomenten te laten volgen, tijdens deze momenten wordt nog eens het nut van verbindende communicatie benadrukt. Daarnaast zorgen ze er ook voor dat de bouwstenen van verbindende communicatie visueel zichtbaar zijn binnen de organisatie.

Binnen de literatuur is nog weinig bekend over de effectieve implementatie van verbindende communicatie in een bedrijfscontext. De meeste studies over verbindende communicatie zijn uitgevoerd in specifieke domeinen, zoals bij internationale conflicten of in het onderwijs. Dit onderzoek kan bijdragen aan de manier waarop bedrijven verbindende communicatie efficiënt kunnen implementeren. In dit onderzoek worden verschillende stappen aangehaald die organisaties hebben ondernomen om verbindende communicatie zo goed mogelijk te implementeren binnen hun dagelijkse werking. Bedrijven kunnen hieruit leren om hun eigen communicatieproblemen aan te pakken. Dankzij de verschillende invalshoeken van respondenten worden ook een aantal uitdagingen aangehaald die de organisatie zal moeten overwinnen voordat verbindende communicatie een impact kan hebben op de organisatiecultuur en teamontwikkeling.

Indien de initiatie- en implementatiefase succesvol zijn afgerond, kan verbindende communicatie daadwerkelijk een impact hebben op de organisatie. Als eerste werd de impact van verbindende communicatie op de organisatiecultuur bestudeerd. Uit het onderzoek blijkt dat verbindende communicatie op verschillende manieren een impact heeft gehad op de organisatiecultuur. Zo heeft verbindende communicatie eerst een impact gehad op de individuele werknemers. De werknemers passen de communicatiestijl bewust meer toe tijdens conflictsituaties of bij moeilijke gesprekken. Hoewel dergelijke veranderingen niet met het blote oog waarneembaar zijn, dragen ze wel bij aan de organisatiecultuur (Schein, 2010; Tolfo et al., 2011). Daarnaast zijn ook er voorbeelden waar de organisatiecultuur wel zichtbaar veranderd is. De respondenten gaven aan dat er meer aandacht wordt besteed aan hoe de werknemers zich voelen op de werkvloer, dit komt tot uiting in groepsgesprekken en vergaderingen. Hierbij was er ook een duidelijke rolverschuiving van de leidinggevendenden te zien. De leidinggevendenden gingen een meer coachende rol aannemen in plaats van een louter aansturende rol. Ze hebben geleerd dat ze niet alleen de taken moeten aansturen, maar dat ze ook aandacht moeten besteden aan de gevoelens en behoeften van de werknemers. Er werd niet meer alleen gesproken over de werkinhoud, maar ook over het welzijn van de werknemer. Toch bleek uit de interviews dat de impact niet zo heel groot was, maar dat het meer ging om kleine veranderingen. Rosenberg et al. (2021) stelde vast dat verbindende communicatie een langdurig

proces is, waarbij de impact stapsgewijs zal plaatsvinden. Het is onwaarschijnlijk dat verbindende communicatie meteen een grote impact zal hebben, dit zal evolueren naarmate het meer gebruikt wordt binnen een organisatie (Cameron, 2008; Rosenberg et al., 2021; Schein, 2010).

Binnen dit onderzoek werden vier verschillende organisaties opgenomen, elk met een verschillende organisatiecultuur. Ondanks de verschillende culturen heeft verbindende communicatie impact gehad op de organisaties. Binnen bestaande literatuur werd nog niet eerder het verband gelegd tussen de organisatiecultuur en de impact van verbindende communicatie. De vier verschillende organisaties die hebben deelgenomen aan dit onderzoek vertoonden elk kenmerken van een familiecultuur. De familiecultuur legt de nadruk op samenwerken, cohesie, groepsbetrokkenheid en loyaliteit (Cameron & Quinn, 1999). Deze kenmerken sluiten aan bij de kenmerken van verbindende communicatie, zoals empathie, respect, en begrip (Rosenberg et al., 2021). Dit impliceert dat verbindende communicatie makkelijker kan worden geïmplementeerd binnen organisaties met een familiecultuur. Vervolgonderzoek zal dit moeten uitwijzen.

Verbindende communicatie zal niet alleen impact hebben op de organisatiecultuur, maar ook op de teamontwikkeling. In de literatuur wordt benadrukt dat teams van cruciaal belang zijn voor een vlotte dagelijkse werking binnen een organisatie (Champoux, 2010; Reimer et al., 2017). Wanneer teams goed functioneren en hun dagelijkse doelstellingen behalen, heeft dit een positief effect op het succes van de organisatie (Delgado Piña et al., 2008). Een goede samenstelling van het team is dan ook een cruciale stap in het bereiken van de doelstellingen. Uit de interviews bleek dat alle respondenten in vaste teams werken. Daarnaast is het mogelijk dat ze voor specifieke taken worden geplaatst in een cross-functioneel team. Volgens de literatuur plaatsen organisaties individuen samen in een team, omdat ze geloven dat dit de beste manier is om taken te voltooien (Decuyper et al., 2012; Kozlowski & Bell, 2003). Uit de interviews kwam naar voren dat verbindende communicatie een impact heeft gehad op de werking binnen het team. Zo wordt er tijdens teamvergaderingen en meetings meer aandacht besteed aan het welzijn van de teamleden. Daarnaast hebben respondenten reeds geprobeerd om conflicten en problemen binnen het team op te lossen via verbindende communicatie. Het blijkt moeilijker te zijn om verbindende communicatie te implementeren binnen teams waar veel problemen, strubbelingen of conflicten ontstaan. Uit de interviews kwam ook het belang van psychologische veiligheid naar voren. De respondenten gaven aan dat psychologische veiligheid nog niet in elk team aanwezig is, teamleden durven hierdoor niet te zeggen wat ze denken en voelen. Uit het onderzoek blijkt dat psychologische veiligheid een cruciaal element is voor het bereiken van effectieve communicatie tussen de teamleden, dit draagt bij tot de bestaande literatuur over verbindende communicatie. Zonder de aanwezigheid van psychologische veiligheid zal verbindende communicatie niet de gewenste impact hebben. In teams waar de communicatie daarentegen altijd al goed verliep, gaven de respondenten aan dat verbindende communicatie niet meer zo een grote impact had. De impact van verbindende communicatie op de teamontwikkeling is dus sterk afhankelijk van hoe de communicatie reeds verliep binnen het team. Dit werd nog niet eerder in andere studies vermeld. Om effectief te bepalen welke rol de bestaande manier van communiceren speelt bij de impact van verbindende communicatie, is vervolgonderzoek noodzakelijk.

Deze masterthesis draagt bij aan de literatuur door zich te concentreren op de implementatie en impact van verbindende communicatie in een bedrijfscontext, een aspect dat nog niet uitgebreid werd onderzocht in de bestaande literatuur. Dit onderzoek bespreekt hoe verbindende communicatie werd geïmplementeerd en welke impact dit heeft gehad op de organisatiecultuur en teamontwikkeling. De resultaten tonen aan dat verbindende communicatie een positieve impact kan hebben op een organisatie. Dit kan voor bedrijven een stimulans zijn om er zelf ook mee aan de slag te gaan. Wanneer bedrijven ervoor kiezen om verbindende communicatie te implementeren, kunnen ze deze masterthesis raadplegen om te zien hoe andere organisaties dit reeds hebben aangepakt en wat het resultaat daarvan was. Zo kunnen ze zich ook voorbereiden op de uitdagingen die ze tegenkomen tijdens de verschillende fases. Bovendien heeft dit onderzoek ook een praktische relevantie. Zowel de respondenten als organisaties die deelgenomen hebben, krijgen via dit onderzoek inzicht in hoe de werknemers met verbindende communicatie omgaan en welke impact dat heeft gehad op de individuele werknemers. De organisaties kunnen in de toekomst deze inzichten gebruiken om nog meer in te zetten op verbindende communicatie.

Deze masterthesis geeft ook een aanzet tot verder onderzoek naar de impact van verbindende communicatie in een bedrijfscontext. Om erachter te komen wat de impact van verbindende communicatie daadwerkelijk is, moet er op grotere schaal onderzoek gedaan worden. Binnen dit onderzoek werden er 14 respondenten geïnterviewd uit vier verschillende organisaties. Daarnaast zijn deze organisaties nog niet lang bezig met het implementeren van verbindende communicatie. Wanneer men meerdere werknemers interviewt binnen meerdere organisaties, kan men echt onderzoeken wat de werkelijke impact van verbindende communicatie is op een organisatie. In toekomstig onderzoek is het ook belangrijk dat er organisaties worden opgenomen uit verschillende sectoren. In de zorgsector zal het immers gemakkelijker zijn om verbindende communicatie te implementeren dan in de bouwsector. Om een algemeen beeld te krijgen van de impact van verbindende communicatie op een organisatie, is het noodzakelijk om een uitgebreid onderzoek uit te voeren waarbij respondenten uit verschillende organisaties en sectoren worden geïnterviewd.

Conclusie

In dit onderzoek is gezocht naar een antwoord op de vraag: "Hoe wordt verbindende communicatie geïmplementeerd binnen organisaties en wat is de impact hiervan op de organisatiecultuur en teamontwikkeling?". Om hier een antwoord op te krijgen werd er een kwalitatief onderzoek uitgevoerd. Er werden 14 semigestructureerde diepte-interviews afgenomen met werknemers die de opleiding verbindende communicatie hebben gevolgd en waarvan de organisaties nog steeds veel aandacht besteden aan verbindende communicatie.

Uit de onderzoeksresultaten kan geconcludeerd worden dat verbindende communicatie daadwerkelijk een positieve impact heeft op de organisatiecultuur en teamontwikkeling. Echter werd tijdens het onderzoek duidelijk dat de implementatiefase succesvol moet worden afgerond om over te gaan naar de impactfase. De organisaties hebben heel wat stappen doorlopen en uitdagingen overwonnen om verbindende communicatie geïmplementeerd te krijgen. Door de succesvolle implementatie heeft verbindende communicatie op verschillende manieren impact gehad op de organisatiecultuur en teamontwikkeling. Zo heeft verbindende communicatie ervoor gezorgd dat er op een effectievere manier gecommuniceerd wordt binnen teams en de gehele organisatie. Werknemers durven openlijk te spreken over hun gevoelens en behoeften. Dit heeft geleid tot een verbeterde samenwerking binnen teams, waarbij er meer vertrouwen en cohesie tussen de teamleden ontstaat. Bovendien zullen conflicten worden vermeden en sneller worden opgelost. Binnen de organisatie ontstaat er empathie en begrip onder de werknemers. Tot slot heeft verbindende communicatie een grotere impact wanneer het ook wordt gebruikt in positieve gesprekken, zoals vergaderingen en teamoverleggen. Door het steeds meer te integreren in de dagelijkse werking van de organisatie, zal de impact van verbindende communicatie op de organisatiecultuur en teamontwikkeling groter worden.

Referentielijst

- Agnew, E. N. (2012). Needs and nonviolent communication in the religious studies classroom. *Teaching Theology & Religion*, 15(3), 210-224.
- Arieli, D., & Abboud Armaly, O. (2023). Nonviolent communication (NVC) based mediation: Practice insight. *Conflict Resolution Quarterly*, 40(3), 357-366.
- Ask, B. (2016). How to influence and improve peace negotiations and conflict resolutions by communication: A comparative analysis of nonviolent communication and strategic communication, applied to one case study. In.
- Baarda, D. B., de Goede, M. P. M., & Teunissen, J. (2001). *Basisboek kwalitatief onderzoek: praktische handleiding voor het opzetten en uitvoeren van kwalitatief onderzoek* (Vol. 2). Stenfert Kroese Amsterdam, The Netherlands.
- Battiston, D., Blanes i Vidal, J., & Kirchmaier, T. (2021). Face-to-face communication in organizations. *The Review of Economic Studies*, 88(2), 574-609.
- Baumgartner, R. J. (2009). Organizational culture and leadership: Preconditions for the development of a sustainable corporation. *Sustainable development*, 17(2), 102-113.
- Buch, K., & Wetzels, D. K. (2001). Analyzing and realigning organizational culture. *Leadership & Organization Development Journal*, 22(1), 40-44.
- Cameron, K. (2008). A process for changing organization culture. *Handbook of organization development*, 14(5), 2-18.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (1999). Onderzoeken en veranderen van organisatiecultuur. *Gebaseerd op het model van de concurrerende waarden, Schoonhoven: Academic Service*.
- Champoux, J. E. (2010). *Organizational behavior: Integrating individuals, groups, and organizations*. Routledge.
- Charmaz, K. (2006). *Constructing grounded theory: A practical guide through qualitative analysis*. sage.
- Corbin, J. M., & Strauss, A. (1990). Grounded theory research: Procedures, canons, and evaluative criteria. *Qualitative sociology*, 13(1), 3-21.
- Deal, T. E., & Kennedy, A. A. (1983). Corporate cultures: The rites and rituals of corporate life: Addison-Wesley, 1982. ISBN: 0-201-10277-3. \$14.95. *Business Horizons*, 26(2), 82-85.
- Decuyper, S., Dochy, F., & van den Bossche, V. (2012). De sleutel voor effectief teamwerk. In.
- Delgado Piña, M. I., María Romero Martínez, A., & Gómez Martínez, L. (2008). Teams in organizations: a review on team effectiveness. *Team Performance Management: An International Journal*, 14(1/2), 7-21.
- Dulebohn, J. H., & Hoch, J. E. (2017). Virtual teams in organizations. In (Vol. 27, pp. 569-574): Elsevier.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of management review*, 14(4), 532-550.
- Glaser, B., & Strauss, A. (2017). *Discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*. Routledge.
- Glaser, B. G. (1978). *Advances in the methodology of grounded theory: Theoretical sensitivity*. University of California.

- Gong, L., Jiang, S., & Liang, X. (2022). Competing value framework-based culture transformation. *Journal of Business Research*, 145, 853-863.
- Groysberg, B., Lee, J., Price, J., & Cheng, J. (2018). The leader's guide to corporate culture. *Harvard business review*, 96(1), 44-52.
- Guzzo, R. A., & Dickson, M. W. (1996). Teams in organizations: Recent research on performance and effectiveness. *Annual review of psychology*, 47(1), 307-338.
- Hart, S., & Hodson, V. K. (2004). *The compassionate classroom: Relationship based teaching and learning*. PuddleDancer Press.
- Hooper, L. I.-P. (2015). An exploratory study: Non-violent communication strategies for secondary teachers using a Quality Learning Circle approach.
- Hunjet, A., Susec, M., & Kozina, G. (2017). Business communication in an organisation. *Economic and Social Development: Book of Proceedings*, 576-587.
- Juncadella, C. M. (2013). What is the Impact of the Application of the Nonviolent Communication Model on the Development of Empathy? Overview of Research and Outcomes. *School of Health and Related Research*.
- Kane-Urrabazo, C. (2006). Management's role in shaping organizational culture. *Journal of nursing management*, 14(3), 188-194.
- Kansky, R., & Maassarani, T. (2022). Teaching nonviolent communication to increase empathy between people and toward wildlife to promote human-wildlife coexistence. *Conservation letters*, 15(1), e12862.
- Kashtan, M. (1999). Nonviolent communication. *Communities*(104), 51.
- Keyton, J. (2017). Communication in organizations. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4, 501-526.
- Klein, A. S., Wallis, J., & Cooke, R. A. (2013). The impact of leadership styles on organizational culture and firm effectiveness: An empirical study. *Journal of Management & Organization*, 19(3), 241-254.
- Koopman, S., & Seliga, L. (2021). Teaching peace by using nonviolent communication for difficult conversations in the college classroom. *Peace and Conflict Studies*, 27(3), 2.
- Korlipara, M., & Shah, H. (2022). "Power of words": impact, concerns and applications of nonviolent communication training. *European Journal of Training and Development*.
- Kozlowski, S. W., & Bell, B. S. (2003). Work groups and teams in organizations. *Handbook of psychology: Industrial and organizational psychology*, 12, 333-375.
- Krekel, C., Ward, G., & De Neve, J. E. (2019). Employee wellbeing, productivity, and firm performance. *Saïd Business School WP*, 4.
- Lencioni, P. (2012). *De 5 frustraties van teamwork: hoe je ervoor zorgt dat het samenwerken leuk blijft*. Business Contact.
- Marlow, E., Nyamathi, A., Grajeda, W. T., Bailey, N., Weber, A., & Younger, J. (2012). Nonviolent communication training and empathy in male parolees. *Journal of Correctional Health Care*, 18(1), 8-19.
- Mozaffari, F. A. (2008). A study of relationship between organizational culture and leadership. International Conference on Applied Economics-ICOAE,
- Nosek, M. (2012). Nonviolent communication: A dialogical retrieval of the ethic of authenticity. *Nursing Ethics*, 19(6), 829-837.

- Page, K. M., & Vella-Brodrick, D. A. (2009). The 'what', 'why' and 'how' of employee well-being: A new model. *Social indicators research*, 90, 441-458.
- Reimer, T., Russell, T., & Roland, C. (2017). Groups and teams in organizations. *The International Encyclopedia of Organizational Communication*, 1-23.
- Rosenberg, M. B., & Eisler, R. (2003). *Life-enriching education: Nonviolent communication helps schools improve performance, reduce conflict, and enhance relationships*. PuddleDancer Press.
- Rosenberg, M. B., Ghandhi, A., & van Dorp, J. C. (2021). *Geweldloze communicatie: ontwapenend, doeltreffend en verbindend* (Achtste, voll herziene ed.). Lemniscaat.
<https://go.exlibris.link/FQwztw1j>
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (Vol. 2). John Wiley & Sons.
- Seibold, D. R., Hollingshead, A. B., & Yoon, K. (2014). Embedded teams and embedding organizations. *The SAGE handbook of organizational communication: Advances in theory, research, and methods*, 327-349.
- Suarez, A., Lee, D. Y., Rowe, C., Gomez, A. A., Murowchick, E., & Linn, P. L. (2014). Freedom project: Nonviolent communication and mindfulness training in prison. *Sage Open*, 4(1), 2158244013516154.
- Suddaby, R. (2006). From the editors: What grounded theory is not. In (Vol. 49, pp. 633-642): Academy of Management Briarcliff Manor, NY 10510.
- Sürücü, L., & Yeşilada, T. (2017). The impact of leadership styles on organizational culture. *International Journal of Business and Management Invention*, 6(8), 31-39.
- Tharp, B. M. (2009). Four organizational culture types. *Hawort Organizational Culture White Paper*.
- Tolfo, C., Wazlawick, R. S., Ferreira, M. G. G., & Forcellini, F. A. (2011). Agile methods and organizational culture: Reflections about cultural levels. *Journal of Software Maintenance and Evolution: Research and Practice*, 23(6), 423-441.
- Warrick, D. D. (2017). What leaders need to know about organizational culture. *Business Horizons*, 60(3), 395-404.
- Williams, B. A., Simmons, B. A., Ward, M., Beher, J., Dean, A. J., Nou, T., Kenyon, T. M., Davey, M., Melton, C. B., & Stewart-Sinclair, P. J. (2021). The potential for applying "Nonviolent Communication" in conservation science. *Conservation Science and Practice*, 3(11), e540.
- Yılmaz, D., & Kılıçoğlu, G. (2013). Resistance to change and ways of reducing resistance in educational organizations. *European journal of research on education*, 1(1), 14-21.

Bijlagen

Interviewleidraad

Algemene vragen :

- Wat is uw naam?
- Wat is uw leeftijd?
- Kan u mij iets meer vertellen over wat het bedrijf doet?
- Hoelang bent u al actief binnen het bedrijf?
- Wat is uw functie binnen het bedrijf?
 - Heeft u ook andere functie(s) gehad binnen het bedrijf?

Geweldloze/verbindende communicatie :

- Hoe werd de communicatie (voor de implementatie van VC) gekenmerkt?
- Waarom hebben jullie ervoor gekozen om VC te implementeren?
 - Wat waren de hoofdredenen om VC te implementeren?
 - Kan u hier een specifiek voorbeeld van geven?
- Welke specifieke stappen heeft uw organisatie genomen om VC te implementeren (en te bevorderen) onder de medewerkers?
- Op welke manier(en) hebben jullie dit verwezenlijkt? Welke tools of methoden hebben jullie gebruikt?
 - Trainingen, opleidingen, ...
- Wat waren de grootste uitdagingen bij het integreren van VC in de dagelijkse werking?
- Hoe werd het concept van VC initieel onthaald bij de medewerkers?
 - Enthousiast, weerstand, ...
- Welk effect had de VC aan het begin?
 - Effect op samenhang, werking, betrokkenheid, ...
- Zijn er ook minder positieve gevolgen aan de introductie van VC?
 - Zo ja; welke?

Organisatiecultuur :

- Welke cultuur hangt er binnen uw bedrijf? Hoe zou u de cultuur omschrijven?
- Waarom heeft de organisatie, op basis van de cultuur, ervoor gekozen om VC te integreren in de organisatie?
 - Wat was het effect van de VC op deze cultuur?
- Op welke manier(en) heeft VC bijgedragen aan een positieve verandering in de organisatiecultuur?
 - Taakverdeling, bedrijfsprocessen, vergaderingen, ziekteverzuim, motivatie, ...
- Wat was de rol van de leidinggevende? Hoe ging hij zich gedragen?
 - Stimulator, mentor, bemiddelaar, controleur, coördinator, bestuurder, ...
 - Was dit volgens u de juiste rol?
- Is er een verschuiving geweest van zijn/haar rol?
 - Van een aansturende naar meer coachende/ondersteunende rol?

Teamontwikkeling :

- Werkt uw bedrijf met verschillende soorten teams?
 - Zo ja, welke?
- Hoe werd VC geïmplementeerd in de teams?
 - Zijn er verschillen bij het implementeren van VC?
- Merk je dat mensen makkelijker zaken durven uit te spreken naar elkaar sinds de introductie van VC?
 - Zo ja, in welke mate?
- Op welke manier heeft VC bijgedragen aan het gevoel van psychologische veiligheid voor de medewerkers?
- Is er hierdoor een sterker vertrouwen in elkaar, een groter gevoel van samenhang?
- Opbouwende feedback, luisterend oor, verplaatsen in de situatie, ...
- Is er een sterkere cohesie binnen de teams en binnen de teams onderling?
- Voelen de medewerkers zich meer betrokken bij de besluitvorming?
- Voelen de medewerkers zich meer verantwoordelijk voor de resultaten van het bedrijf?
- Hoe wordt er omgegaan met (negatieve) conflicten sinds de introductie van VC?
 - Kunnen deze makkelijker voorkomen of opgelost worden?

Eindvragen :

- In het algemeen, op welke manier heeft VC bijgedragen aan een betere werking van uw organisatie/onderneming?
 - Waar heeft het de grootste impact op gehad?
- Hoe gaan jullie in de toekomst de geweldloze/verbondene communicatie proberen te behouden en bevorderen?