

Een onderzoek naar het verhogen van de medewerkersbetrokkenheid bij de organisatie X



Auteur	Sterre Snellink
Studentnummer	1102019
Onderwijsinstelling	Hogeschool Leiden
Faculteit	Management & Bedrijf
Opdrachtgever	De organisatie X
Bedrijfsbegeleider	Anoniem
Afstudeerbegeleider	Corine Hoppenbrouwers
Eerste beoordelaar	Piet Hein Coebergh
Tweede beoordelaar	Jorrit Kreukniet
Conceptueel model	Communication and Employee Engagement Model, Welch (2011)
Datum en plaats	17 augustus 2020, Lisse
Inleverdatum	17 augustus 2020
Aantal woorden	17.483
Kans	2

Voorwoord

Op dit moment schrijf ik de laatste woorden van mijn scriptie. De eerste dag dat ik bij de opdrachtgever X op kantoor kwam, voelde meteen goed. Ik werd warm verwelkomd en er hing een fijne sfeer. Bij deze wil ik iedereen van de organisatie X bedanken die bij mij voor dit gevoel heeft gezorgd. Daarbij wil ik mijn bedrijfsbegeleider in het bijzonder bedanken voor de goede begeleiding en het mij wegwijs maken binnen de organisatie.

Ook wil ik mijn vriend, vriendinnen en familie bedanken voor het luisteren naar mijn eindeloze gepraat over mijn scriptie, de motiverende woorden en het geven van advies. Daarnaast wil ik mijn afstudeerbegeleider Corine Hoppenbrouwers bedanken. Ik ben blij dat zij mij gedurende mijn afstudeerperiode begeleidde en altijd haar eerlijke mening gaf. Ook mijn zomerbegeleider Henk Vink wil ik bedanken voor zijn goede adviezen en begeleiding.

Ik kijk met plezier terug naar alle leerzame en leuke jaren die ik op Hogeschool Leiden heb mogen meemaken. Met deze scriptie sluit ik mijn studententijd op Hogeschool Leiden af en ga ik met al mijn opgedane kennis en ervaring het werkveld in.

Sterre Snellink

Lisse, 17 augustus 2020

Samenvatting

Deze scriptie beschrijft het onderzoek naar hoe de organisatie X de betrokkenheid van de medewerkers van de afdeling X bij de organisatie kan verhogen. Om een wendbare organisatie mogelijk te maken is één van de KPI's voor de afdeling X voor 2020 het verhogen van de medewerkersbetrokkenheid. Een van de manieren waarmee de organisatie X de medewerkersbetrokkenheid kan verhogen zijn de Learning Labs. Learning Labs zijn workshops waarmee medewerkers hun vaardigheden kunnen ontwikkelen die nodig zijn voor een wendbare organisatie. Het doel van dit onderzoek is inzicht geven in hoe de organisatie X door middel van interne communicatie rondom de Learning Labs de betrokkenheid van de medewerkers van de afdeling X kan verhogen, teneinde een communicatieadvies te geven aan de organisatie X om de medewerkersbetrokkenheid te verhogen. De onderzoeksdoelgroep bestaat uit de medewerkers van de afdeling X.

De situatieschets beschrijft de voornaamste factoren die de organisatie beïnvloeden. De voornaamste factoren zijn de veranderende behoeften van klanten, digitalisering en concurrentie op de telecommarkt. Analyse laat zien dat het voor de organisatie X onvermijdelijk is om een wendbare organisatie te worden. Om de transformatie naar een wendbare organisatie mogelijk te maken, zijn gemotiveerde en betrokken medewerkers die zich in een agile werkomgeving blijven ontwikkelen noodzakelijk.

Het theoretisch kader beschrijft de theorieën over het verhogen van de medewerkersbetrokkenheid door middel van interne communicatie. Dit hoofdstuk vergelijkt de theorie van Kahn (1990), Schaufeli en Bakker (2004), Woudstra en Van Gemert (2005), Welch en Jackson (2007), Koeleman (2008), MacLeod en Clarke (2009), Reijnders (2011) en Welch (2011) op overeenkomsten en verschillen. Aan de hand van die vergelijking stelt dit hoofdstuk de centrale theorie voor het onderzoek vast, namelijk het Communication and Employee Engagement model van Welch (2011). Deze centrale theorie veronderstelt dat de organisatie het probleem zou kunnen oplossen door met de interne communicatie in te spelen op cognitieve, emotionele en fysieke betrokkenheid van de medewerkers. Aan de hand van deze centrale theorie stelt dit hoofdstuk drie hypothesen op.

De methoden die voor het onderzoek zijn ingezet zijn deskresearch en kwalitatief onderzoek. Deskresearch is ingezet voor het verzamelen van achtergrondinformatie en geeft antwoord op deelvraag 1 en 2 over agility bij de organisatie X en de relatie tussen agility en medewerkersbetrokkenheid. De methode kwalitatief onderzoek helpt bij het beantwoorden van deelvraag 3, 4 en 5 over de ervaringen van de medewerkers bij de Learning Labs, in welke mate de medewerkers zich door de Learning Labs betrokken voelen bij de organisatie en wat

de wensen en behoeften van de medewerkers zijn betreft de interne communicatie rondom de Learning Labs. Daarnaast helpt kwalitatief onderzoek bij het testen van de hypothesen. In tegenstelling tot kwantitatief onderzoek maakt kwalitatief onderzoek het mogelijk af te wijken van de vaststaande vragenlijst en dieper in te gaan op de gevoelens en achterliggende gedachten van de respondenten.

De voornaamste resultaten van het onderzoek zijn dat het onduidelijk is wat de organisatie van de medewerkers verwacht voor het kunnen realiseren van organisatiedoelen. Daarnaast blijkt dat de Learning Labs interessant zijn voor het verbreden van kennis, maar dat ze geen raakvlakken hebben met de werkzaamheden van de medewerkers. Ook blijkt dat het transformatieteam niet inhoudelijk betrokken is bij het werk van de medewerkers en dat dit erin resulteert dat sommige medewerkers zich niet gewaardeerd voelen. Daarnaast is er behoefte aan informatie over de Learning Labs die is afgestemd op wat de medewerkers nodig hebben voor de ontwikkeling binnen hun werkzaamheden.

Naar aanleiding van de resultaten van dit onderzoek zijn er meerdere conclusies te trekken. Voor medewerkers is het niet duidelijk wat de organisatie van de medewerkers verwacht voor het behalen van de doelen van de organisatie. Medewerkers hebben het gevoel dat het transformatieteam niet weet waar de medewerkers gedurende de dag mee bezig zijn. Ook hebben de Learning Labs geen raakvlakken met de werkzaamheden van de medewerkers. Medewerkers willen de Learning Labs specifiek gericht hebben op de werkzaamheden, ervaringen lezen van collega's, input kunnen geven voor onderwerpen voor de Learning Labs en de Learning Labs terug kunnen kijken.

Op basis van de resultaten en conclusies van dit onderzoek zijn er meerdere aanbevelingen te formuleren: het duidelijker communiceren van de stappen van de veranderende organisatie en de organisatiedoelen, de kennis en vaardigheden per team in kaart brengen aan de hand van een matrix, een webpagina creëren waarbij de Learning Labs overzichtelijk per categorie staan en het maken van een nieuwsbrief met als thema 'ontwikkeling'.

De implementatiestrategie is geformuleerd op basis van de aanbevelingen van dit onderzoek. Als communicatiemiddelen zijn hier de tijdlijn van de transitie en de matrix van kennis en vaardigheden geschikt. De werkzaamheden voor het implementeren vallen onder de huidige functie van de medewerkers uit het transformatieteam. De kosten voor implementatie bedragen € 13.817,-. Dit betreft de uurlonen van de medewerkers van het transformatieteam die de implementatie uitvoeren. De opbrengsten zijn immaterieel. De implementatie zorgt voor het verhogen van de medewerkersbetrokkenheid.

Inhoudsopgave

Voorwoord	2
Samenvatting.....	3
1. Probleemformulering.....	7
1.1 Aanleiding	7
1.2 Probleemstelling	8
1.3 Doelstelling	9
1.4 Deelvragen	9
1.5 Doelgroep	10
1.6 Grenzen van het onderzoek	11
2. Situatieschets.....	12
2.1 Strategie van de organisatie X en omgeving	12
2.1.1 Concurrentie op de consumentenmarkt en zakelijke markt	12
2.1.2 Uitgangspunten concurrent X	12
2.1.3 Innovatie en digitalisering	12
2.1.4 Strategische prioriteiten van de organisatie X	13
2.2 Wat doet de organisatie X om de strategie te realiseren?	13
2.2.1 Agile werken	13
2.2.2 Opleiden van medewerkers	14
2.2.3 Interne communicatie Learning Labs	15
2.3 Wat is de relatie tussen agility en medewerkersbetrokkenheid?	15
2.4 Samenvatting	16
3. Theoretisch kader	17
3.1 Verhogen medewerkersbetrokkenheid	17
3.2 Centrale theorie	20
3.3 Hypothesen	21
4. Methodologie.....	24
4.1 Methoden.....	24
4.1.1 Deskresearch.....	24
4.1.2 Kwalitatief onderzoek.....	24
4.2 Datacollectie	25
4.2.1 Interview	25
4.2.2 Technieken	26
4.2.3 Steekproefkader	26
4.2.4 Werving respondenten.....	27
4.3 Operationalisatie.....	28
4.3.1. Operationalisatie deelvragen	28
4.3.2 Operationalisatie hypothesen	30
5. Resultaten.....	33
5.1 Beantwoording deelvragen	33
5.2 Toetsing hypothesen	38
6. Conclusies	41

6.1 Conclusie deelvragen	41
6.2 Conclusie probleemstelling.....	42
7. Aanbevelingen	44
7.1 Communicatieadvies verhogen medewerkersbetrokkenheid	44
7.2 Antwoord op doelstelling	46
8. Implementatie.....	47
8.1 Tijdslijn transitie.....	47
8.2 Matrix kennis en vaardigheden.....	49
Literatuurlijst	52
Bijlagen	54

1. Probleemformulering

Deze scriptie beschrijft het onderzoek naar hoe de organisatie de betrokkenheid van de medewerkers van de afdeling X bij de organisatie kan verhogen. Om een wendbare organisatie mogelijk te maken is één van de KPI's voor de afdeling X voor 2020 het verhogen van de medewerkersbetrokkenheid. Een van de manieren waarmee de organisatie de medewerkersbetrokkenheid kan verhogen zijn de Learning Labs. Het doel van dit onderzoek is inzicht geven in hoe de organisatie door middel van interne communicatie rondom de Learning Labs de betrokkenheid van de medewerkers van de afdeling X kan verhogen, teneinde een communicatieadvies te geven aan de organisatie om de medewerkersbetrokkenheid te verhogen. De onderzoeksdoelgroep bestaat uit de medewerkers van de afdeling X.

1.1 Aanleiding

De organisatie X moet zich in een technologische omgeving in hoog tempo ontwikkelen. Uit het jaarverslag van de organisatie X blijkt dat de organisatie last heeft van concurrentie op de telecommarkt. Dit komt door de snelheid waarmee concurrenten digitale diensten introduceren en door concurrenten die een prijsstrategie hanteren (de organisatie X, 2019). De concurrenten vormen een bedreiging voor het marktaandeel van de organisatie X. Volgens een onderzoek van Telecompaper naar Nederlandse mobiele operators is het marktaandeel van de organisatie X op de totale retailmarkt in het tweede kwartaal van 2019 gedaald met 1,8%. Het marktaandeel van concurrent X groeide in dezelfde periode met 0,3% naar exact hetzelfde marktaandeel als de organisatie X (Van de Roer, 2019). Om bij te blijven op de telecommarkt is de organisatie X op een andere manier gaan werken, namelijk agile. Een agile organisatie is een wendbare organisatie die het vermogen heeft om snel in te spelen op veranderingen in de markt.

Volgens het Strategie Trends Rapport van Berenschot (2020) willen bedrijven wendbaarder zijn om direct in te kunnen spelen op de snel veranderende omgeving. Uit een intern document van de organisatie X 'Adviesaanvraag naar een agile organisatie' blijkt dat de afdeling X een belangrijke schakel vormt in het proces van het ontwikkelen van producten en diensten (Bijlage A, figuur 1). De organisatie X heeft voor de transformatie naar een wendbare organisatie voor het bedrijfsonderdeel X 27 KPI's opgesteld voor 2020, onder andere op het gebied van het verhogen van de klanttevredenheid, het verhogen van de medewerkersbetrokkenheid en het verhogen van de kwaliteit van producten/diensten (Bijlage A, figuur 2). Dit onderzoek focust zich op één van de KPI's, namelijk het verhogen van de medewerkersbetrokkenheid naar minimaal 78%.

In Tabel 1 is te zien dat uit een medewerkersbetrokkenheidsonderzoek onder de medewerkers van de afdeling X blijkt dat de medewerkersbetrokkenheidsscore in 2019 75% is. De score is

per vierde kwartaal van 2019 gemeten, nadien is geen meting meer uitgevoerd. Een onderdeel van dit medewerkersbetrokkenheidsonderzoek ging over de vraag of de manager de strategie van de organisatie X vertaalt en de medewerkers richting geeft hun werk goed te kunnen doen. Bij dit onderdeel kwam een score van 57% naar voren. Deze score heeft invloed op de gemiddelde betrokkenheidsscore van 75%. Om de gemiddelde betrokkenheidsscore van 75% te doen stijgen naar minimaal 78% moet de organisatie X onder andere aan dit onderdeel aandacht besteden.

Deze tabel is wegens vertrouwelijkheid niet beschikbaar voor derden.

Tabel 1. Scores medewerkersbetrokkenheidsonderzoek van de organisatie X.

Een van de manieren waarmee de organisatie X de strategie duidelijker kan vertalen en de medewerkers meer kan betrekken bij de organisatie zijn de Learning Labs. Learning Labs zijn workshops die de organisatie X heeft geïntroduceerd om de medewerkers persoonlijke en technische vaardigheden aan te leren die nodig zijn om een wendbare organisatie mogelijk te maken. Dit onderzoek gaat uitwijzen hoe de organisatie X door middel van de Learning Labs de betrokkenheid van de medewerkers van de afdeling X bij de organisatie kan verhogen.

1.2 Probleemstelling

De medewerkers van de afdeling X waren jaren gewend aan een hiërarchische organisatie met een manager die alles bepaalde en de verantwoordelijkheid had. Nu de organisatie X transformeert van een hiërarchische organisatie naar een agile organisatie, verandert er voor de medewerkers veel. In plaats van dat een manager de verantwoordelijkheid heeft, ligt de verantwoordelijkheid voor werk en ontwikkeling nu bij de medewerkers zelf. Volgens het Strategie Trends Rapport van Berenschot is continu leren en innoveren noodzakelijk om een wendbare organisatie mogelijk te maken (Berenschot, 2020). Om ervoor te zorgen dat de organisatie X de snel veranderende telecommarkt bij kan houden en geen marktaandeel verliest, moet de wendbaarheid van de organisatie omhoog. Om dit mogelijk te maken moeten de medewerkers zich blijven ontwikkelen. Aangezien de verantwoordelijkheid voor het werk en de ontwikkeling daarin bij de medewerkers zelf ligt, is het noodzakelijk dat ze zich betrokken voelen bij de organisatie.

Volgens de laatste meting in 2019 is de betrokkenheidsscore van de medewerkers van de afdeling X bij de organisatie 75%. Een van de KPI's die de organisatie X heeft geformuleerd om een wendbare organisatie mogelijk te maken, is het verhogen van de medewerkersbetrokkenheidsscore naar minimaal 78% in 2020. Een van de onderdelen waar de organisatie X laag op scoorde tijdens het medewerkersbetrokkenheidsonderzoek ging over de vraag of de manager de strategie van de organisatie X vertaalt en de medewerkers richting

geeft hun werk goed te kunnen doen. Bij dit onderdeel kwam een score van 57% naar voren. Om de medewerkersbetrokkenheid te verhogen moet de organisatie X dus onder andere aan dit onderdeel aandacht besteden. De Learning Labs, die de organisatie X heeft geïntroduceerd om de medewerkers vaardigheden aan te leren die nodig zijn voor een wendbare organisatie, zijn een van de manieren waarmee de organisatie X de strategie duidelijker kan vertalen en de medewerkers meer kan betrekken bij de organisatie. Dit onderzoek gaat uitwijzen hoe de organisatie X de medewerkersbetrokkenheid kan verhogen door middel van de Learning Labs.

De probleemstelling luidt als volgt: “Hoe kan de organisatie X door middel van interne communicatie rondom de Learning Labs de betrokkenheid van de medewerkers van de afdeling X bij de organisatie verhogen?”

1.3 Doelstelling

Het organisatiedoel van de organisatie X is om de organisatie wendbaar, klantgericht en toekomstbestendig te maken. Om dit mogelijk te maken heeft de organisatie X voor de afdeling X een aantal KPI's opgesteld, waaronder het verhogen van de medewerkersbetrokkenheid van 75% naar minimaal 78% in 2020. De Learning Labs zijn een van de manieren waarmee de organisatie X de medewerkersbetrokkenheid kan verhogen. Het transformatieteam van de afdeling X ondersteunt de organisatie X bij de transformatie naar een wendbare organisatie. Wat betreft de interne communicatie over de samenhang van de Learning Labs en de doelen van de organisatie, maakt het transformatieteam naar de medewerkers duidelijk dat Learning Labs helpen kennis en vaardigheden bij de medewerkers van de afdeling X te ontwikkelen om de organisatie X vooruit te helpen naar een flexibele, innovatieve, ondernemende en klantgerichte organisatie (Bijlage A, figuur 4).

Het doel van dit onderzoek is inzicht geven in hoe de organisatie X door middel van interne communicatie rondom de Learning Labs de betrokkenheid van de medewerkers van de afdeling X bij de organisatie kan verhogen. De uitkomsten van dit onderzoek leiden tot een communicatieadvies dat bijdraagt aan het verhogen van de medewerkersbetrokkenheid.

Het onderzoeksdoel luidt als volgt: “Inzicht geven in hoe de organisatie X door middel van interne communicatie rondom de Learning Labs de betrokkenheid van de medewerkers van de afdeling X kan verhogen, teneinde een communicatieadvies te geven aan de organisatie X om de medewerkersbetrokkenheid te verhogen.”

1.4 Deelvragen

Om de probleemstelling te beantwoorden is het onderzoek opgesplitst in vijf deelvragen. De deelvragen helpen bij het beantwoorden van de probleemstelling.

Deelvraag 1: “Wat betekent agility voor de organisatie X?”

Deze deelvraag brengt de situatie van de organisatie X in kaart betreft de transformatie naar een agile organisatie. De deelvraag brengt in kaart waarom het noodzakelijk voor de organisatie X was om agile te gaan werken en hoe de organisatie X invulling geeft aan agility.

Deelvraag 2: “Wat is de relatie tussen agility en medewerkersbetrokkenheid?”

Deze deelvraag brengt in kaart wat de relatie is tussen een agile werkomgeving en de betrokkenheid van medewerkers. Dit is van toegevoegde waarde om meer te weten te komen over het motiveren van medewerkers binnen een agile organisatie.

Deelvraag 3: “Wat zijn de ervaringen van de medewerkers van de afdeling X bij de Learning Labs?”

Deze deelvraag geeft inzicht in de ervaringen van de doelgroep bij de Learning Labs. Door de ervaringen bij de Learning Labs in kaart te brengen kan deze deelvraag achterhalen wat er in de communicatie rondom de Learning Labs moet verbeteren om de medewerkersbetrokkenheid te kunnen verhogen.

Deelvraag 4: “In welke mate voelen de medewerkers zich door de Learning Labs betrokken bij de organisatie?”

Deze deelvraag brengt in kaart in welke mate de medewerkers van de afdeling X zich door de Learning Labs betrokken voelen bij de organisatie. Dit is van belang om te achterhalen wat ervoor nodig is om de medewerkersbetrokkenheid bij de organisatie te verhogen.

Deelvraag 5: “Wat zijn de wensen en behoeften van de medewerkers van de afdeling X betreft de interne communicatie rondom de Learning Labs?”

Deze deelvraag geeft inzicht in de wensen en behoeften van de medewerkers van de afdeling X omtrent de interne communicatie over de Learning Labs. Het is van belang om achter de wensen en behoeften van de medewerkers te komen, zodat het transformatieteam kan inspelen op die wensen en behoeften om op deze manier de medewerkersbetrokkenheid te verhogen.

1.5 Doelgroep

De onderzoeksdoelgroep bestaat uit 323 technische medewerkers van de afdeling X die belangrijk zijn in het proces van het ontwikkelen en beheren van producten en diensten. Uit navraag bij de HR-afdeling van de organisatie X blijkt dat de onderzoeksdoelgroep minimaal hbo-niveau heeft, een gemiddelde leeftijd van 48 jaar heeft en gemiddeld 19 jaar in dienst is. Aangezien de medewerkers gemiddeld 19 jaar in dienst zijn, waren ze jaren gewend aan een hiërarchische organisatie met een manager die alles bepaalde en de verantwoordelijkheid had. Aangezien de verantwoordelijkheid voor werk en ontwikkeling in een agile organisatie bij de medewerkers zelf ligt, is het belangrijk dat zij zich gemotiveerd en gestimuleerd voelen zichzelf

te ontwikkelen. Om dit mogelijk te maken moeten de medewerkers zich meer betrokken voelen bij de organisatie.

De afdeling X bestaat uit verschillende tribes (subgroepen van de afdeling) die zijn verdeeld over verschillende locaties.

Deze informatie is wegens vertrouwelijkheid niet beschikbaar voor derden.

1.6 Grenzen van het onderzoek

Voor het onderzoek staat een periode van 20 weken gepland. Dit betekent dat er voldoende tijd is om het onderzoek uit te voeren, de resultaten uit te werken in conclusies, de conclusies uit te werken in aanbevelingen en de aanbevelingen uit te werken in een implementatieplan. In deze onderzoeksperiode is er echter geen tijd om de uitkomsten van het onderzoek te implementeren. Dit is dus een begrenzing van het onderzoek. Het is aan de organisatie om het implementatieplan na de onderzoeksperiode uit te voeren.

Bij dit onderzoek ligt de focus op het verhogen van de medewerkersbetrokkenheid. Cultuurissues zouden hierbij een rol kunnen spelen. Dit onderzoek gaat echter niet verder in op een cultuurprobleem, omdat dit anders voor verwarring kan zorgen. Dit is daarom een begrenzing van het onderzoek. Wanneer de respondenten zelf over andere onderwerpen beginnen, neemt dit onderzoek die wel mee. Overige informatie en onderwerpen zijn in de verbatims terug te vinden.

In maart zijn er landelijke maatregelen genomen vanwege de coronacrisis (COVID-19). Als gevolg van deze maatregelen vinden er geen fysieke afspraken meer plaats en werken alle medewerkers van de organisatie vanuit huis. Dit is een beperking voor het onderzoek. Vanwege de coronacrisis kunnen interviews namelijk niet face-to-face plaatsvinden. Dit heeft ook invloed op de onderzoekstechnieken gedurende de interviews. De onderzoekstechnieken zijn daarom op een andere manier toegepast vanwege het online afnemen van de interviews.

2. Situatieschets

De situatieschets beschrijft de voornaamste factoren die de organisatie beïnvloeden. De voornaamste factoren zijn de veranderende behoeften van klanten, digitalisering en concurrentie op de telecommarkt. Analyse laat zien dat het voor de organisatie X onvermijdelijk is om een wendbare organisatie te worden. Om de transformatie naar een wendbare organisatie mogelijk te maken zijn gemotiveerde en betrokken medewerkers die zich in een agile werkomgeving blijven ontwikkelen noodzakelijk.

2.1 Strategie van de organisatie X en omgeving

2.1.1 Concurrentie op de consumentenmarkt en zakelijke markt

Volgens een onderzoek van Telecompaper naar Nederlandse mobiele operators is het marktaandeel van de organisatie X op de totale retailmarkt in het tweede kwartaal van 2019 gedaald met 1,8%. Het marktaandeel van concurrent X groeide in dezelfde periode met 0,3% naar exact hetzelfde marktaandeel als de organisatie X (Van de Roer, 2019). Uit het jaarverslag van de organisatie X (2019) blijkt dat de organisatie X op de consumentenmarkt hevige concurrentie ervaart door de snelheid waarmee concurrenten digitale diensten introduceren. Op de zakelijke markt heeft de organisatie X last van concurrenten die goedkopere alternatieven bieden en die marktaandeel terug proberen te winnen door klanten te behouden met lagere tarieven, vast-mobiele convergentie en een agressieve prijsstrategie (de organisatie X, 2019). Deze concurrentie vormt een bedreiging voor het marktaandeel van de organisatie X.

2.1.2 Uitgangspunten concurrent X

Uit het jaarverslag van de organisatie X van 2019 blijkt dat digitalisering een grote invloed heeft op de telecombranche (de organisatie X, 2019). Concurrent X zegt in hun jaarverslag (2019) dat digitalisering cruciaal is voor het voortbestaan van het telecombedrijf en het de meest effectieve manier is om verdere groei te realiseren om succesvol te blijven. Digitaliseren betekent dat de mentaliteit en manier van werken in de organisatie verandert.

Hierbij onderscheidt concurrent X vier uitgangspunten: 'klantgericht handelen', 'kiezen voor digitale oplossingen', 'beter presteren dankzij data' en 'agile werken'. Over agile werken zegt concurrent X dat het bedrijf volgens agile methodes werkt om flexibeler te zijn en sneller tot resultaten te kunnen komen (de concurrent X, 2019).

2.1.3 Innovatie en digitalisering

Uit het Strategie Trends Rapport van Berenschot blijkt dat organisaties worstelen met de transformatie die zij moeten ondergaan om het bewegend speelveld bij te houden. Innovatie en digitalisering hebben hierbij de grootste impact hebben op de strategie van een bedrijf. Volgens

het rapport moeten organisaties blijven inspelen op de veranderende behoeften van klanten. Om dit mogelijk te maken is het belangrijk om te blijven innoveren. Wanneer organisaties niet innoveren en digitaliseren zullen ze geen nieuwe klanten hebben, geen nieuwe producten kunnen ontwikkelen en kunnen ze zich niet onderscheiden van de concurrenten (Berenschot, 2020).

2.1.4 Strategische prioriteiten van de organisatie X

Uit het jaarverslag van de organisatie X (2019) blijkt dat de organisatie X een toekomstbestendig en hoogwaardig telecombedrijf wil zijn. Om dit te realiseren heeft de organisatie X voor 2019-2021 de volgende strategische prioriteiten opgesteld: 'de beste geconvergeerde slimme infrastructuur bouwen', 'focus op winstgevende groei segmenten (consumentenmarkt en zakelijke markt)' en 'vereenvoudiging en digitalisering versnellen'. Om deze strategische prioriteiten te kunnen realiseren heeft de organisatie X de volgende kernactiviteiten opgesteld: 'investeren in een toekomstbestendig, veilig en betrouwbaar hoogwaardig netwerk', 'kwalitatief hoogwaardige producten en diensten leveren in combinatie met de beste klantervaring' en 'automatiseren en digitaliseren waar mogelijk' (de organisatie X, 2019).

2.2 Wat doet de organisatie X om de strategie te realiseren?

2.2.1 Agile werken

Op de website van de organisatie X staat dat de organisatie X op een agile manier is gaan werken om de technologische ontwikkelingen en de snel veranderende markt bij te kunnen houden. De organisatie X zat vast in een klassiek ICT-ecosysteem. Door de samenwerking met externe partijen was de organisatie X inflexibel, duur, was de afstand tussen klanten groot en kon de organisatie X de technologische ontwikkelingen niet meer bijhouden. Aangezien de organisatie X vooruitstrevend wil zijn en klanten de beste dienstverlening wil bieden is de organisatie een ander model gaan hanteren: een agile-ecosysteem. Hierbij ging de organisatie X voortaan zelf de software ontwikkelen met agile teams (de organisatie X, 2016).

Een van de kernactiviteiten die de organisatie X heeft opgesteld voor het realiseren van de strategie is het leveren van kwalitatief hoogwaardige producten in combinatie met de beste klantervaring (de organisatie X, 2019). Om dit mogelijk te maken betreft de organisatie X de klant bij de productontwikkeling. Uit een gesprek met de Agile Coach van de organisatie X blijkt dat de organisatie X de klanten bij de productontwikkeling betreft door in een kortere cyclus, in een periode van twee tot vier weken, producten te ontwikkelen en aan te bieden aan de klant. Door producten in een korte tijd te ontwikkelen en tussen de productontwikkeling in dialoog te gaan met de klant, kan het team de producten constant aanpassen aan de wensen en behoeften van de klant (persoonlijke communicatie, 24 februari 2020, Bijlage B).

Volgens McKinsey & Company is een sterke ruggengraat cruciaal voor het ondersteunen van agile teams. Wanneer die ondersteuning er niet is resulteert dit volgens McKinsey & Company in chaos (Esbensen, Hjartar, Pralong, & Salo, 2019). Het transformatieteam van de organisatie X voor afdeling X ondersteunt de agile teams. Het transformatieteam bestaat uit de Tribe Leads, Chapter Coaches, Scrummasters, Product Owners en een Agile Coach. De Tribe Leads zijn de eindverantwoordelijken voor de technische producten. De Chapter Coaches zijn coaches voor de medewerkers en ondersteunen de medewerkers bij de ontwikkeling in hun werk en vaardigheden. De Product Owners zijn verantwoordelijk voor de producten en diensten, kijken naar wat er moet gebeuren en hebben hierbij de strategische visie op de toekomst van de producten en diensten. De Scrummasters kijken naar wat de medewerkers opleveren, wat de medewerkers aan de opgeleverde producten/diensten moeten veranderen en naar hoe de teamleden beter met elkaar kunnen samenwerken. De Agile Coach ondersteunt het team om zoveel mogelijk zelfstandig te kunnen werken en sneller producten te kunnen ontwikkelen door de teamleden de agile manier van werken aan te leren. Dit blijkt uit een gesprek met de Agile Coach (persoonlijke communicatie, 24 februari 2020, Bijlage B).

2.2.2 Opleiden van medewerkers

Volgens het Strategie Trends Rapport van Berenschot (2020) is continu leren en innoveren noodzakelijk om een wendbare organisatie mogelijk te maken. Om die reden is het belangrijk dat de medewerkers zich blijven ontwikkelen. Bij een agile organisatie hebben de medewerkers zelf de verantwoordelijkheid voor hun werk en de ontwikkeling daarin. Daarom is het belangrijk dat de medewerkers zich betrokken voelen bij de organisatie en zichzelf willen ontwikkelen. Om de medewerkers handvatten te geven voor hun eigen ontwikkeling, ontwikkelde het transformatieteam van de organisatie X voor afdeling X profielenboekjes die per tribe de gewenste profielen omschrijft. In Figuur 2 is een screenshot uit het profielenboekje te zien waarbij in de rechterkolom de gewenste technische vaardigheden staan weergegeven.

Deze figuur is wegens vertrouwelijkheid niet beschikbaar voor derden.

Figuur 2. Profielenboekje persoonlijke ontwikkelroute (Bijlage A, figuur 5).

Binnen de organisatie X kunnen de medewerkers zich ontwikkelen door middel van trainingen en cursussen via opleidingscatalogus X of door het volgen van Learning Labs. Uit het jaarverslag van de organisatie X blijkt dat het opleidingsbudget voor cursussen en trainingen €1.500,- per medewerker per jaar bedraagt. Dit opleidingsbudget kunnen de medewerkers uitgeven bij opleidingscatalogus X, een opleidingscatalogus waar cursussen en trainingen in staan die medewerkers kunnen volgen (de organisatie X, 2019).

Verdere informatie is vertrouwelijk en niet beschikbaar voor derden.

Naast de opleidingscatalogus X biedt de organisatie X ook zelf trainingen aan genaamd Learning Labs. In Tabel 2 is een overzicht te zien van de voordelen van de Learning Labs. Deze voordelen blijken uit een gesprek met de Chapter Coach (persoonlijke communicatie, 13 februari 2020, Bijlage B). Het volgen van trainingen/cursussen is bij de organisatie X niet verplicht. Aangezien de motivatie voor ontwikkeling uit de medewerkers zelf moet komen, is het belangrijk dat de medewerkers zich betrokken voelen bij de organisatie.

Deze tabel is wegens vertrouwelijkheid niet beschikbaar voor derden.

Tabel 2. Voordelen Learning Labs.

2.2.3 Interne communicatie Learning Labs

Intern communiceert het transformatieteam over de Learning Labs door middel van het voeren van gesprekken, de mail en het intranet. De Chapter Coaches en de medewerkers bespreken tijdens individuele gesprekken hoe ze invulling kunnen geven aan de ontwikkeling van de medewerker. De informatie over de Learning Labs verstrekt de organisatie X via e-mail met praktische informatie betreft de datum van aanmelden en het aantal plaatsen per Learning Lab (Bijlage A, figuur 4). In de mail staan linkjes naar het intranet van de organisatie X, waar de medewerkers informatie over de Learning Labs kunnen vinden en ze zich kunnen inschrijven. De organisatie X stuurt daarbij in de loop van de inschrijvingstijd een update over het aantal inschrijvingen en de plekken die nog over zijn. Via de mail communiceert het transformatieteam dat de Learning Labs helpen kennis en vaardigheden bij de medewerkers van de afdeling X te ontwikkelen om de organisatie X vooruit te helpen naar een flexibele, innovatieve, ondernemende en klantgerichte organisatie (Bijlage A, figuur 4).

2.3 Wat is de relatie tussen agility en medewerkersbetrokkenheid?

Uit onderzoek van McKinsey & Company is gebleken dat een organisatie het succes van de transformatie kan verdrievoudigen door te focussen op communicatie, het goede voorbeeld te geven, het meer betrekken van de medewerkers en door continu te verbeteren. Het (meer) betrekken van medewerkers is dus één van de kansen waarmee het succes van een transformatie drie keer zo hoog wordt (McKinsey & Company, 2015).

Een belangrijk criterium voor het verhogen van agility – volgens de website pwnet.nl – is dat alle medewerkers op de hoogte zijn van de strategie en dat de bijdrage aan deze strategie voor ieder individu duidelijk is (van Bussel, Jacobs, & Tielemans, 2016). Een onderdeel waar de organisatie X laag op scoorde tijdens het medewerkersbetrokkenheidsonderzoek onder de medewerkers van de afdeling X ging over de vraag of de manager de strategie van de

organisatie X vertaalt en de medewerkers richting geeft hun werk goed te kunnen doen. Hieruit komt een score van 57%. Mogelijk zorgt de onvoldoende communicatie over de strategie van de organisatie X ervoor dat de medewerkers niet weten hoe ze bewust als individu kunnen bijdragen aan de strategie.

Medewerkers raken gedemotiveerd wanneer een organisatie blijft herhalen dat de organisatie nog niet bij het doel is waar de organisatie wil zijn. Deze negatieve benadering zorgt ervoor dat medewerkers die het werk al twintig jaar doen het gevoel krijgen dat ze niet voldoen aan het ideale plaatje dat binnen de veranderende organisatie past (Van der Haak, 2018). Een oplossing voor deze demotivatie is – volgens Van der Haak – om een progressiegerichte aanpak te hanteren. Dit is een oplossingsgerichte aanpak die kijkt naar wat er wel goed gaat binnen de organisatie en waar de organisatie tevreden over is.

Een andere factor die resulteert in demotivatie bij medewerkers is een top-down geformuleerd doel. In tegenstelling tot het benoemen van doelen zal het geven van een richting wel inspirerend werken. Bij het geven van een richting staat de vooruitgang centraal in plaats van de doelen die nu nog niet behaald zijn. Dit zorgt ervoor dat medewerkers scherp blijven, zichzelf blijven ontwikkelen en blijven nadenken over hoe het beter kan (Van der Haak, 2018).

2.4 Samenvatting

De concurrentie vorm een bedreiging voor het marktaandeel van de organisatie X. Innovatie en digitalisering hebben de grootste invloed op de strategie. De organisatie X wil een toekomstbestendig en hoogwaardig telecombedrijf zijn. Om dit mogelijk te maken is de organisatie X agile gaan werken en biedt de organisatie X intern opleidingen aan waarmee de medewerkers hun vaardigheden kunnen ontwikkelen die nodig zijn voor een wendbare organisatie. In een agile werkomgeving ligt de verantwoordelijkheid voor het werk en de ontwikkeling daarin bij de medewerkers zelf. Betrokken en gemotiveerde medewerkers zijn daarom noodzakelijk.

3. Theoretisch kader

Dit hoofdstuk beschrijft de theorieën over het verhogen van de medewerkersbetrokkenheid door middel van interne communicatie. Dit hoofdstuk vergelijkt de theorie van Kahn (1990), Schaufeli en Bakker (2004), Woudstra en Van Gemert (2005), Welch en Jackson (2007), Koeleman (2008), MacLeod en Clarke (2009), Reijnders (2011) en Welch (2011) op overeenkomsten en verschillen. Aan de hand van die vergelijking stelt dit hoofdstuk de centrale theorie voor het onderzoek vast, namelijk het Communication and Employee Engagement model van Welch (2011). Deze centrale theorie veronderstelt dat de organisatie het probleem zou kunnen oplossen door met de interne communicatie in te spelen op cognitieve, emotionele en fysieke betrokkenheid van de medewerkers. Aan de hand van deze centrale theorie stelt dit hoofdstuk drie hypothesen op.

3.1 Verhogen medewerkersbetrokkenheid

Bij de organisatie X is er een organisatieverandering gaande, namelijk een transformatie van een hiërarchische organisatie naar een agile organisatie. Voor deze organisatieverandering zijn er volgens Ansoff en Mc Donell (1990) een aantal succesfactoren die van invloed kunnen zijn, waaronder een heldere bedrijfsstrategie om verwarring en misverstanden over de doelen en de richting van het veranderproces te voorkomen (Ansoff en Mc Donell, 1990). Volgens Koeleman (2008) is een goede communicatie een succesfactor voor het slagen van het veranderingsproces. Communicatie zorgt volgens Koeleman voor de juiste beeldvorming over de noodzaak van verandering, de wijze waarop de verandering plaatsvindt, het gewenste resultaat en de voortgang van het proces (Koeleman, 2008).

Naast de succesfactoren zijn er echter ook een aantal verklaringen voor mislukte organisatieveranderingen. Volgens een onderzoek van Cozijnsen en Vrakking (2003) wordt 70% van de mislukte organisatieveranderingen verklaard door menselijk gedrag tijdens de verandering van de organisatie. Hiervan wordt 39% veroorzaakt door de weerstand van de medewerkers en 33% door het gedrag van het management. Wanneer het management niet het gewenste voorbeeldgedrag vertoont en haar medewerkers te weinig motiveert, steunt en stimuleert neemt de weerstand bij de medewerkers toe. Hierbij geeft het onderzoek aan dat de weerstand van de medewerkers ook toeneemt wanneer zij niet begrijpen waarom de verandering noodzakelijk is of wanneer de organisatie hen niet betrekt bij het verandertraject (Cozijnsen & Vrakking, 2003).

Volgens Kahn (1990) zijn medewerkers op de volgende drie manieren betrokken: cognitief, fysiek en gevoelsmatig. Daarbij zijn er drie voorwaarden die nodig zijn voor psychologische betrokkenheid, namelijk: zinvolheid, veiligheid en beschikbaarheid. De theorie van Welch (2011) sluit aan op de theorie van Kahn (1990). Volgens Welch (2011) raken medewerkers namelijk

betrokken, wanneer ze cognitief, emotioneel en fysiek betrokken zijn. Ook Schaufeli en Bakker (2004) borduren voort op de theorie van Kahn. Zij beschrijven medewerkersbetrokkenheid als een positief, bevredigend, werkgerelateerde state of mind, die zich kenmerkt door vitaliteit, toewijding en absorptie. Deze kenmerken relateren zich aan de theorie van Kahn (1990). Absorptie staat in relatie met cognitieve betrokkenheid, toewijding staat in relatie met affectieve (gevoelsmatige) betrokkenheid en vitaliteit staat in relatie met fysieke betrokkenheid. De begrippen komen bij elkaar in de theorie van Welch (2011). Aangezien de theorieën van Kahn (1990) en Schaufeli en Bakker (2004) samenkomen in de theorie Welch (2009), zou de theorie van Welch (2009) het meest uitgebreid en nuttig zijn voor dit onderzoek.

De theorie van MacLeod en Clarke (2009) achterhaalt welke factoren invloed hebben op de medewerkersbetrokkenheid. Bepaalde drijfveren, zoals leiderschap, prestatie van de organisatie, het werk van de medewerkers, werkomgeving, beloning en manier van communiceren zijn van invloed op het creëren van medewerkersbetrokkenheid. Naast de drijfveren zijn er ook een aantal succesfactoren die volgens MacLeod en Clarke (2009) van invloed zijn op de betrokkenheid, namelijk een inspirerende visie en ambitie, managers die betrokkenheid creëren bij de medewerkers, zeggenschap van de medewerkers en integriteit. Welch en Jackson (2007) richten zich met hun theorie onder andere op de corporate betrokkenheid. Dit model kan de betrokkenheid en het gevoel van verbondenheid met de organisatie bevorderen, wat resulteert in bewustwording bij de medewerkers van een veranderende omgeving en de medewerkers daarbij ook begrip hebben voor gezamenlijke doelen. Hier sluit Koeleman (2008) bij aan. Koeleman (2008) zegt namelijk dat een gezamenlijk doel bijdraagt aan het behalen van de doelen van de organisatie.

Het begrip betrokkenheid staat in verschillende theorieën anders gedefinieerd. Welch (2011) noemt bij het begrip de termen 'commitment' en 'engagement'. MacLeod en Clarke (2009) maken gebruik van dezelfde termen als Welch (2011). Koeleman (2008) definieert het begrip 'engagement' als de mate waarin medewerkers voelen dat ze, ook naar collega's, in staat en gemotiveerd zijn om bij te kunnen dragen aan het delen van kennis en ervaring, waarbij ze een gezamenlijk doel hebben dat bijdraagt aan de doelen van de organisatie. De theorie van MacLeod en Clarke (2009) sluit hierbij aan. Zij zeggen namelijk dat medewerkers het beste uit zichzelf en het werk halen wanneer ze zich gehoord, gerespecteerd, betrokken en gewaardeerd voelen, zowel door de organisatie, maar ook door de mensen waarmee ze werken. De overeenkomst bij deze theorieën is dat het bij zowel Koeleman (2008) als bij MacLeod en Clarke (2009) gaat om het gevoel dat medewerkers bij collega's hebben of van collega's krijgen om hun werk goed uit te kunnen voeren.

Volgens Welch (2011) kan de organisatie de betrokkenheid verhogen door de interne communicatie te verbeteren. Volgens Welch (2011) is het voor het verhogen van de

betrokkenheid van belang om met de interne communicatie rekening te houden met de wensen en behoeften van de medewerkers. Koeleman (2008) bekijkt interne communicatie als vier soorten informatie. In tegenstelling tot Koeleman (2008), bekijken Welch en Jackson (2007) interne communicatie als vier soorten dimensies. De dimensies brengen ze in kaart aan de hand van het model 'Internal Communication Matrix'. Hierin staan de volgende dimensies: 'lijnmanagement communicatie', 'team peer communicatie', 'project peer communicatie' en 'corporate communicatie'. Voor dit onderzoek zou de dimensie corporate communicatie van toepassing kunnen zijn. Dit is volgens Welch en Jackson (2007) namelijk de communicatie tussen de managers en interne belanghebbenden, en in het geval van dit onderzoek de communicatie tussen het transformatieteam van de organisatie X voor afdeling X en de medewerkers van de afdeling X. De interne communicatie kan betrokkenheid en het gevoel van verbondenheid bij de organisatie verhogen. Dit komt overeen met de theorie van MacLeod en Clarke (2009). Volgens MacLeod en Clarke (2009) is een goede interne communicatie namelijk cruciaal voor het verhogen van medewerkersbetrokkenheid. Volgens Welch en Jackson (2007) is het gevolg van goede interne communicatie dat medewerkers zich bewust zijn van een veranderende omgeving. Daarbij zorgt interne communicatie ervoor dat medewerkers begrip hebben voor gezamenlijke doelen.

Volgens Reijnders (2011) is interne communicatie een managementinstrument bij de informatieoverdracht en informatiedoorstroming, waarbij het overbrengen van boodschappen centraal staat. Volgens Koeleman (2008) is interne communicatie onmisbaar in elke organisatie om werk gedaan te krijgen en mensen te binden. Daarbij is volgens Koeleman (2008) informatie het bloed van de organisatie en zorgt interne communicatie ervoor dat alle onderdelen in de organisatie voorzien zijn van voldoende zuurstof en voedingsstoffen. Volgens Welch (2011) is interne communicatie een voorwaarde dat zorgt voor 'commitment'. Interne communicatie zorgt ervoor dat medewerkers zich belangrijk voelen bij de organisatie, zich bewust zijn veranderingen en begrip hebben voor de doelen van de organisatie (Welch, 2011). Welch (2011) geeft daarbij inzicht in hoe gerichte interne communicatie vanuit het management, in dit geval vanuit het transformatieteam van de organisatie X voor afdeling X, invloed heeft op de medewerkersbetrokkenheid.

Het TOCOM-model van Woudstra en Van Gemert (2005) richt zich op het analyseren van de communicatie in een organisatie, geeft inzicht in de huidige en gewenste interne communicatie en brengt knelpunten binnen de interne communicatie in kaart. Het model is te gebruiken om de organisatie een bepaalde richting op te sturen betreft de interne communicatie. Toch is dit model niet bruikbaar voor dit onderzoek, omdat het model zich vooral richt op het verloop van de communicatie en niet op het creëren van betrokkenheid door middel van communicatie. Welch (2011) daarentegen geeft met haar model wel een duidelijk beeld van hoe interne communicatie de betrokkenheid op verschillende niveaus kan beïnvloeden. Hierbij baseert

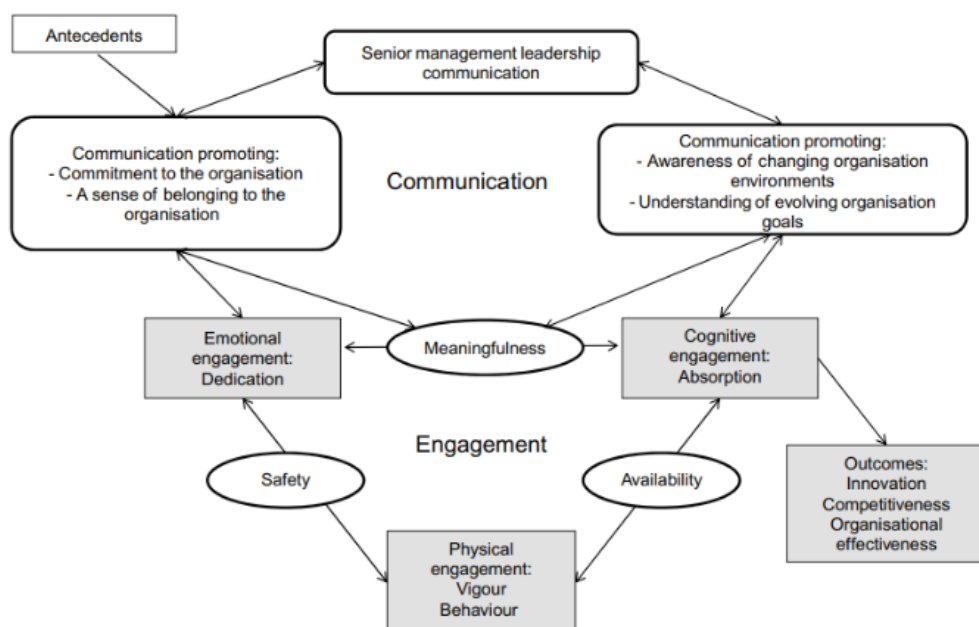
Welch (2011) de niveaus op de definities van Kahn (1990), namelijk cognitieve, emotionele en fysieke betrokkenheid. Bovendien benoemt Welch (2011) dat interne communicatie vanuit het management een belangrijke factor is voor betrokken medewerkers, waarbij interne communicatie de betrokkenheid bij de medewerkers op de verschillende niveaus kan beïnvloeden (Welch, 2011).

3.2 Centrale theorie

De gekozen centrale theorie is het Communication and Employee Engagement model van Welch (2011). In dit model komt de theorie van Kahn (1990) en de theorie van Schaufeli en Bakker (2004) bij elkaar. Het model van Welch (2011) illustreert de invloed en mogelijke impact van interne communicatie op de medewerkersbetrokkenheid. Deze centrale theorie veronderstelt dat de organisatie het probleem kan oplossen door het verbeteren van de interne communicatie. Welch veronderstelt dat medewerkers zich betrokken voelen wanneer ze cognitief, emotioneel en fysiek betrokken zijn. Deze termen zijn gebaseerd op de theorie van Kahn (1990). Daarnaast komen de begrippen uit de theorie van Schaufeli en Bakker (2004) terug in het model van Welch (2011), namelijk vitaliteit, toewijding en absorptie. Het Communication and Employee Engagement model van Welch (2011) omschrijft hoe de organisatie de medewerkers kan betrekken bij de gestelde organisatiedoelen door middel van interne communicatie. Dit model sluit aan bij de probleemstelling, omdat dit model de huidige mate van betrokkenheid meet en achterhaalt wat het transformatieteam in de interne communicatie moet verbeteren om de betrokkenheid te verhogen. Welch benoemt interne communicatie namelijk als cruciale factor voor het verhogen van de medewerkersbetrokkenheid (Welch, 2011).

Bij het Communication and Employee Engagement model van Welch (2011) gaat het bij interne communicatie om het effectief communiceren van de collectieve waarden en cultuur van de organisatie. Om betrokkenheid te creëren is het daarbij van belang om rekening te houden met de behoeften van de medewerkers. Volgens Welch zijn er drie factoren die aanwezig moeten zijn om betrokkenheid bij de medewerkers te kunnen realiseren. De eerste factor is het effectief communiceren naar medewerkers over een veranderende organisatie en de doelen van de organisatie. De organisatie X transformeert naar een agile organisatie om snel in te kunnen spelen op veranderingen op de markt. Door effectief te communiceren en bewustwording bij de medewerkers te creëren over de veranderende organisatie, zal dit volgens Welch zorgen voor cognitieve betrokkenheid. De tweede factor voor het verhogen van betrokkenheid is door medewerkers te verbinden met de organisatie door hen regelmatig mee te nemen in het bedrijfsproces, het gevoel te geven dat ze ertoe doen en hen te complimenteren. Volgens Welch zorgt dit voor emotionele betrokkenheid. De derde factor is de veiligheid en beschikbaarheid van de medewerkers op de werkvloer, waarbij er een goed onderscheid is tussen werk en privé en waarbij de medewerkers een gezonde werkdruk ervaren. Het is van

belang dat medewerkers zich veilig en beschikbaar voelen om hun werk goed uit te kunnen voeren. Dit gevoel van veiligheid en beschikbaarheid resulteert in fysieke betrokkenheid. Volgens Welch hebben fysiek betrokken medewerkers de motivatie om te groeien tijdens de groei van de organisatie (Welch, 2011).



Figuur 3. Communication and Employee Engagement model (Welch, 2011).

3.3 Hypothesen

Het Communication and Employee Engagement Model van Welch (2011) veronderstelt dat de organisatie de medewerkersbetrokkenheid kan verhogen door met de interne communicatie in te spelen op de wensen en behoeften van de medewerkers en rekening te houden met de cognitieve, fysieke en emotionele betrokkenheid. De mogelijke verbeteringen zijn uitgewerkt in drie hypothesen die gebaseerd zijn op de theorie van Welch (2011).

Hypothese 1: “Als de organisatie actief communiceert naar de medewerkers over de veranderende organisatie en de organisatiedoelen, dan resulteert dit in cognitieve betrokkenheid.” Volgens Welch leidt het communiceren vanuit het management (het transformatieteam) over de veranderende organisatie en de organisatiedoelen naar de medewerkers tot cognitieve betrokkenheid. De verwachting is dat wanneer de medewerkers zich bewust zijn van de noodzaak van de veranderingen in de organisatie en daaraan gerelateerd het nut van de Learning Labs voor de veranderingen binnen de organisatie en het behalen van de organisatiedoelen, dit resulteert in cognitieve betrokkenheid. De verwachting is dat de medewerkers zich hierdoor gestimuleerd voelen zichzelf te ontwikkelen om op deze manier bij te dragen aan de doelen van de organisatie.

“Internal corporate communication involves organisational practices designed to promote employee understanding of the goals of the organisation and enable them to identify with the values of the organisation. Such practices are recognised as key influences for employee engagement” (Welch, 2011, p. 339).

Hypothese 2: “Als de organisatie de medewerkers het gevoel geeft dat ze ertoe doen, dan resulteert dit in emotionele betrokkenheid.” Interne communicatie is een voorwaarde dat zorgt voor ‘commitment’. Door middel van interne communicatie kan de organisatie ervoor zorgen dat de medewerkers zich belangrijk voelen voor de organisatie en op de hoogte zijn van hun aandeel in het behalen van de organisatiedoelen. Wanneer het transformatieteam de medewerkers van de afdeling X laat zien dat ze ertoe doen en nodig zijn voor het behalen van de doelen van de organisatie en dit gevoel bij de medewerkers stimuleert, dan leidt dit volgens Welch tot meer emotionele betrokkenheid bij de organisatie (Welch, 2011). De verwachting is dat wanneer deze betrokkenheid ontstaat, de medewerkers dan meer willen bijdragen aan het behalen van de doelen en zich gestimuleerd voelen zichzelf te ontwikkelen.

“Here, it is understood as communication between an organisation’s strategic managers and its internal stakeholders, designed to promote commitment to the organisation, a sense of belonging to it” (Welch, 2011, p. 339).

Hypothese 3: “Als de organisatie inspeelt op de veiligheid en beschikbaarheid van de medewerkers, dan resulteert dit in fysieke betrokkenheid.” Welch (2011) definieert het begrip veiligheid als het gevoel dat medewerkers zichzelf kunnen zijn op het werk. Beschikbaarheid is volgens Welch een prettige scheiding tussen werk en privé. Deze twee begrippen hebben volgens Welch invloed op de fysieke betrokkenheid. Volgens Welch zijn medewerkers fysiek betrokken wanneer ze veel energie hebben tijdens hun werk, zich krachtig voelen en zich veilig voelen. Daarnaast ervaren fysiek betrokken medewerkers een gezonde werkdruk. Wanneer medewerkers zich fysiek betrokken voelen, dan willen ze net iets harder werken voor de organisatie. Daarbij zegt Welch dat fysiek betrokken medewerkers de motivatie hebben om te groeien tijdens de groei van de organisatie (Welch, 2011). De verwachting is dat wanneer de medewerkers zich fysiek betrokken voelen, dat zij gemotiveerd zijn zichzelf te ontwikkelen om zo bij te kunnen dragen aan de doelen van de organisatie.

“Hewitt Associates emphasise the role of engagement in business success and point to the need to allocate resources to improve engagement levels and motivate talent to continually excel. This view of engagement focuses on behaviour and seems aligned with Kahn’s (1990) psychological dimension of engagement” (Welch, 2011, p. 333).

Volgens Welch doen medewerkers meer hun best om organisatiedoelen te behalen, wanneer het management, het transformatieteam, met de interne communicatie inspeelt op de wensen en behoeften van de medewerkers op de verschillende niveaus van betrokkenheid (Welch, 2011).

4. Methodologie

De methoden die voor het onderzoek zijn ingezet zijn deskresearch en kwalitatief onderzoek. Deskresearch is ingezet voor het verzamelen van achtergrondinformatie en geeft antwoord op deelvraag 1 en 2. De methode kwalitatief onderzoek helpt bij het beantwoorden van deelvraag 3, 4 en 5 en het testen van de hypothesen. In tegenstelling tot kwantitatief onderzoek maakt kwalitatief onderzoek het mogelijk af te wijken van de vaststaande vragenlijst en dieper in te gaan op de gevoelens en achterliggende gedachten van de respondenten.

4.1 Methoden

De methoden voor dit onderzoek zijn deskresearch en kwalitatief onderzoek. Deze paragraaf beschrijft de keuze voor de methoden.

4.1.1 Deskresearch

De methode deskresearch geeft antwoord op deelvraag 1: *“Wat betekent agility voor de organisatie X?”* en deelvraag 2: *“Wat is de relatie tussen agility en medewerkersbetrokkenheid?”* Volgens Verhoeven is bij elk onderzoek het uitvoeren van literatuur- en archiefonderzoek van toepassing. De toegepaste methode voor het uitvoeren van literatuur- en archiefonderzoek is deskresearch. De methode deskresearch levert relevante achtergrondinformatie voor dit onderzoek (Verhoeven, 2014). Deskresearch is geschikt om de huidige situatie van de organisatie X in kaart te brengen door interne en externe bronnen te raadplegen die hier een beeld van geven. Door middel van deskresearch zijn interne en externe bronnen geraadpleegd die een achtergrond schetsen van de situatie waarin de organisatie zich bevindt. Daarnaast geeft deskresearch een beeld van hoe de organisatie X invulling geeft aan agility en wat de relatie is tussen agility en medewerkersbetrokkenheid. De antwoorden op deelvraag 1 en 2 zijn uitgewerkt in de situatieschets (hoofdstuk 2).

4.1.2 Kwalitatief onderzoek

De methode kwalitatief onderzoek geeft antwoord op deelvraag 3: *“Wat zijn de ervaringen van de medewerkers van de afdeling X bij de Learning Labs?”*, deelvraag 4: *“In welke mate voelen de medewerkers zich door de Learning Labs betrokken bij de organisatie?”* en deelvraag 5: *“Wat zijn de wensen en behoeften van de medewerkers van de afdeling X betreft de interne communicatie rondom de Learning Labs?”* Daarnaast toetst kwalitatief onderzoek de hypothesen, de mogelijke verbeteringen die zijn opgesteld op basis van de theorie van Welch (2011).

Kwalitatief onderzoek is voor dit onderzoek de juiste methode, omdat deze methode diepgang mogelijk maakt. Kwalitatief onderzoek geeft in tegenstelling tot kwantitatief onderzoek inzichten in het hoe en waarom, de beweegredenen van de doelgroep (Verhoeven, 2014). De methode

kwalitatief onderzoek brengt de wensen en behoeften van de doelgroep in kaart (Verhoeven, 2014). Dit is nodig om te achterhalen hoe de organisatie X de betrokkenheid van de medewerkers van de afdeling X bij de organisatie kan verhogen. Kwalitatief onderzoek maakt doorvragen op de gegeven antwoorden van de respondent mogelijk. Hierdoor kunnen de respondenten de gegeven antwoorden toelichten met achterliggende argumenten en motieven. Kwantitatief onderzoek daarentegen maakt het niet mogelijk om door te vragen op de achterliggende gedachten en beweegredenen van de respondenten (Verhoeven, 2014).

Diepgang is noodzakelijk om achter de ideeën, gevoelens en voorkeuren van de respondenten te komen (Verhoeven, 2014). Kwalitatief onderzoek helpt om de ideeën, gevoelens en voorkeuren van de doelgroep in kaart te brengen (Meier, 2012). Daarnaast maakt kwalitatief onderzoek het mogelijk – in tegenstelling tot kwantitatief onderzoek – af te wijken van de vaststaande vragenlijst (Verhoeven, 2014). Kwalitatief onderzoek kan dieper ingaan op de antwoorden van de respondenten om zo achter de beweegredenen en achterliggende gedachten te komen. Deze diepgang is nodig om te achterhalen hoe de organisatie X met de interne communicatie rondom de Learning Labs de medewerkersbetrokkenheid bij de organisatie kan verhogen.

4.2 Datacollectie

4.2.1 Interview

Kwalitatief onderzoek helpt bij het beantwoorden van deelvraag 3, 4 en 5 en het toetsen van de hypothesen. Kwalitatief onderzoek is uitgevoerd aan de hand van semigestructureerde interviews. De vragenlijst is opgesteld op basis van de topics van de theorie van Welch (2011). De vaststaande vragen meten de mate van betrokkenheid. Wanneer diepgang nodig is, is er bij semigestructureerde interviews de ruimte om af te wijken van de vaststaande vragenlijst. Om achter de beweegredenen en achterliggende argumenten te komen, is het bij semigestructureerde interviews mogelijk om door te vragen. Daarnaast is bij dit type interview ruimte voor de inbreng van de respondenten zelf, naast de vooraf opgestelde vragenlijst (Verhoeven, 2014).

In verband met de coronacrisis (COVID-19) werken alle medewerkers van de organisatie X vanuit huis en kunnen face-to-face interviews niet plaatsvinden. Computer-assisted telephone interviewing (CATI) is een online interviewtechniek. Deze interviewtechniek is geschikt voor telefonische of video-interviews (Adams & Staa, 2010). Om toch zo dicht mogelijk bij de face-to-face interviewvorm te komen, vinden de interviews plaats via de videochat-functie van Microsoft Teams. Alle medewerkers binnen de organisatie X gebruiken namelijk dit chatsysteem. Door middel van de videochat is de non-verbale communicatie van de respondent alsnog zichtbaar, waardoor de gevoelens en emoties van de respondent nog steeds zichtbaar zijn.

Voor het interview staat een tijdsduur van 60 minuten ingepland. Voorafgaand aan het interview zijn de respondenten op de hoogte gesteld van een geluidsopname en weten de respondenten dat het onderzoek de gegeven antwoorden anoniem verwerkt. Het interview en de geluidsopname waarborgt de anonimiteit van de respondent, zodat de respondenten vrij kunnen spreken. De opname maakt het mogelijk om de gegeven antwoorden terug te luisteren en te verwerken in de resultaten. Daarnaast kan op deze manier de volledige aandacht gedurende het interview naar de respondent gaan. Alle afgenomen interviews zijn als verbatims opgenomen in Bijlage D. De analyseschema's helpen bij het analyseren van de resultaten, waarbij verbanden tussen de antwoorden van de respondenten naar voren komen. Dit helpt om conclusies te trekken.

4.2.2 Technieken

Gedurende het interview helpen de volgende technieken bij het achterhalen van de beweegredenen van de doelgroep: cardsorting en showcards met stellingen. Bij cardsorting rangschikt de respondent kaarten en licht vervolgens de keuze toe (Brinkman, 2014). Aan de hand van cardsorting kunnen de respondenten in volgorde aangeven op welke manier zij informatie over de Learning Labs het liefst willen ontvangen. In verband met de coronacrisis kunnen er geen face-to-face interviews plaatsvinden. Om die reden krijgen de respondenten de onderwerpen die op de kaarten staan mondeling te horen. Op deze manier kunnen de respondenten tijdens het interview de gekozen volgorde toelichten om zo achter de wensen en behoeften van de respondenten te komen betreft de interne communicatie over de Learning Labs.

Showcards met stellingen brengen naast de vragen op basis van de theorie van Welch (2011) de huidige mate van betrokkenheid in kaart. De stellingen zijn gebaseerd op de bestaande vragenlijst van Schaufeli en Bakker (2004): *de Utrecht Work Engagement Scale*. De respondenten krijgen de stellingen mondeling te horen. Bij deze stellingen heeft de respondent keuze in het geven van een 'ja' of 'nee' antwoord. Op basis van dit gegeven antwoord, vraagt de daaropvolgende vraag om toelichting van de respondent.

4.2.3 Steekproefkader

De organisatie X biedt de Learning Labs lokaal aan, waardoor de aanpak per locatie verschillend is. Aangezien elke locatie de Learning Labs anders aanpakt en de cultuur en dynamiek per locatie kan verschillen, is ervoor gekozen om als onderzoeksdoelgroep de medewerkers van de afdeling X locatie X te hanteren. De organisatie X bij locatie X is namelijk de opdrachtgever voor dit onderzoek en in locatie X bevindt zich het grootste gedeelte van het aantal medewerkers van de afdeling X. In Tabel 3 is een overzicht te zien van de afdeling X.

Deze tabel is wegens vertrouwelijkheid niet beschikbaar voor derden.

Tabel 3. Overzicht tribes en aantal medewerkers afdeling X van de organisatie X.

De afdeling X bestaat uit een Tribe Lead, het transformatieteam (Agile Coach, Scrummasters, Chapter Coaches en Product Owners) en de technische medewerkers. Dit onderzoek is ingeperkt tot de technische medewerkers van de afdeling X. Bij deze doelgroep moet de medewerkersbetrokkenheid stijgen om een wendbare organisatie mogelijk te kunnen maken.

De technische medewerkers van de afdeling X locatie X zijn onderverdeeld in drie tribes (subgroepen van de afdeling). Om een representatief beeld te krijgen van de betrokkenheid bij de technische medewerkers van de afdeling X locatie X, komen uit alle drie de tribes van de afdeling respondenten. Aangezien er een aanzienlijk verschil te zien is tussen het aantal medewerkers per tribe, zijn de respondenten geselecteerd op basis van de grootte van de tribe. De steekproef is 'praktisch bruikbaar'. Volgens Verhoeven (2014) kan bij deze steekproef iedereen die in de onderzoeksdoelgroep valt als respondent dienen. In het geval van dit onderzoek zijn dit de technische medewerkers van de afdeling X locatie X die als respondent kunnen dienen. In Tabel 4 is het respondentenschema te zien dat tot stand is gekomen.

Deze tabel is wegens vertrouwelijkheid niet beschikbaar voor derden.

Tabel 4. Respondentenschema medewerkers van de organisatie X afdeling X locatie X.

Verhoeven (2014) stelt dat er op een bepaald punt geen nieuwe informatie uit de interviews komt. Volgens Verhoeven kan dit verzadigingspunt na tien respondenten bereikt zijn. Voor de kwaliteit van de resultaten zijn acht tot achttien interviews voldoende (Verhoeven, 2014). Om ervoor te zorgen dat het onderzoek het verzadigingspunt bereikt is gekozen om twaalf respondenten te interviewen.

4.2.4 Werving respondenten

Elke tribe heeft een eigen Chapter Coach. Per tribe benadert de Chapter Coach de technische medewerkers voor het onderzoek. Na goedkeuring van de medewerkers ontvangen zij via de mail een verzoek voor het inplannen van het interview. Om de medewerkers al kennis te laten maken met het onderzoek en zich voor te bereiden op een benadering, is er een blog geplaatst op het intranet. Hierin staat informatie over de voortgang van het onderzoek en de invloed van de coronacrisis op het onderzoek. Bij het werven van de respondenten refereert de Chapter Coach naar deze blog, zodat de medewerkers op de hoogte zijn van het onderzoek en weten welk bijdrage zij kunnen leveren. Daarnaast vraagt de blog om medewerking van de respondenten, wanneer de Chapter Coaches de medewerkers benaderen. Om zeker te zijn van

voldoende aantal respondenten, zijn er meer respondenten benaderd dan nodig. In totaal zijn er vijftien medewerkers benaderd voor het onderzoek, waarvan drie respondenten dienen als plan B.

4.3 Operationalisatie

Kwalitatief onderzoek geeft antwoord op deelvraag 3, 4 en 5 en toetst de hypothesen. De deelvragen en hypothesen zijn geoperationaliseerd aan de hand van een topic uit het conceptuele model, het Communication and Employee Engagement model van Welch (2011).

4.3.1. Operationalisatie deelvragen

Deelvraag 3: “Wat zijn de ervaringen van de medewerkers van de afdeling X bij de Learning Labs?” Kwalitatief onderzoek geeft antwoord op deze deelvraag. Om achter de ervaringen van de medewerkers bij de Learning Labs te komen is vraag 15 en met 18 opgesteld. Deze vragen gaan over of de medewerkers de Learning Labs van toegevoegde waarde vinden voor hun werk, of ze zich betrokken voelen bij de Learning Labs, of ze zichzelf willen ontwikkelen in hun werk om bij te kunnen dragen aan de organisatiedoelen en of ze bekend zijn met het profielenboekje voor de persoonlijke ontwikkelroute van de medewerkers (zie Bijlage C, topic guide).

Vragen 38 tot en met 40 brengen de ervaringen van de medewerkers van de afdeling X in kaart betreft de interne communicatie over de Learning Labs. Deze vragen gaan over de manieren waarop de medewerkers informatie ontvangen over de Learning Labs, of de medewerkers die informatie relevant vinden en in hoeverre het transformatieteam het nut van de Learning Labs duidelijk maakt (zie Bijlage C, topic guide). Aan de hand van deze vragen achterhaalt dit onderzoek wat er in de communicatie rondom de Learning Labs moet verbeteren om zo uiteindelijk de medewerkersbetrokkenheid te kunnen verhogen.

Deelvraag 4: “In welke mate voelen de medewerkers zich door de Learning Labs betrokken bij de organisatie?” Deze deelvraag brengt in kaart in welke mate de medewerkers van de organisatie X afdeling X zich door de Learning Labs betrokken voelen bij de organisatie. Dit is van belang om te achterhalen wat ervoor nodig is om de medewerkersbetrokkenheid te verhogen. Volgens Welch (2011) zijn medewerkers betrokken, wanneer ze cognitief, emotioneel en fysiek betrokken zijn. Om antwoord te kunnen geven op deze deelvraag, is de deelvraag geoperationaliseerd aan de hand van de volgende topics: cognitieve betrokkenheid, emotionele betrokkenheid en fysieke betrokkenheid.

Cognitieve betrokkenheid

De eerste factor voor het verhogen van de betrokkenheid is het effectief communiceren naar de medewerkers over de veranderende organisatie en de doelen van de organisatie. Dit resulteert

volgens Welch (2011) in cognitieve betrokkenheid. Volgens Welch (2011) willen medewerkers met hoge cognitieve betrokkenheid bijdragen aan het realiseren van de organisatiedoelen.

Vraag 1 tot en met 8 zijn opgesteld op basis van de theorie van Welch (2011) en brengen de cognitieve betrokkenheid in kaart. Deze vragen brengen in kaart of de medewerkers zich bewust zijn van de veranderende organisatie, op de hoogte zijn van de doelen van de organisatie en zich bewust zijn van het doel van de Learning Labs (zie Bijlage C, topic guide).

Cognitieve betrokkenheid staat in relatie met het begrip 'absorptie' van Schaufeli en Bakker (2004). De absorptie is gemeten aan de hand van stellingen 9 en 10 op basis van de vragenlijst van Schaufeli en Bakker (2004). Deze stellingen brengen in kaart of de medewerkers zich gelukkig voelen als ze aan het werk zijn en of zij zich moeilijk van hun werk los kunnen maken (zie Bijlage C, topic guide).

Emotionele betrokkenheid

De tweede factor voor het verhogen van betrokkenheid is door medewerkers te verbinden met de organisatie door hen regelmatig mee te nemen in het bedrijfsproces, het gevoel te geven dat ze ertoe doen en door hen te complimenteren. Dit resulteert volgens Welch (2011) in emotionele betrokkenheid. Volgens Welch zorgt emotionele betrokkenheid ervoor dat medewerkers hun bijdragen willen leveren aan het behalen van de organisatiedoelen. Vraag 11 tot en met 14 zijn opgesteld op basis van de theorie van Welch (2011) en brengen de emotionele betrokkenheid in kaart. Deze vragen brengen in kaart of de medewerkers zich gewaardeerd voelen door de organisatie en of de medewerkers zich bewust zijn van hun aandeel in het behalen van de doelen van de organisatie (zie Bijlage C, topic guide).

Emotionele betrokkenheid staat in relatie met het begrip 'toewijding' van Schaufeli en Bakker (2004). De toewijding is gemeten aan de hand van stellingen 20 tot en met 24 basis van de vragenlijst van Schaufeli en Bakker (2004). Deze stellingen brengen in kaart of de medewerkers hun werk zinvol en nuttig vinden, enthousiast zijn over hun baan, het werk inspireert, ze trots zijn op het werk dat ze doen en of het werk voor hen een uitdaging is.

Fysieke betrokkenheid

De derde factor voor het verhogen van de betrokkenheid is de veiligheid en beschikbaarheid van de medewerkers op de werkvloer. Bij fysieke betrokkenheid is er een goed onderscheid tussen werk en privé en ervaren de medewerkers een gezonde werkdruk. Het is van belang dat de medewerkers zich veilig en beschikbaar voelen om hun werk goed uit te kunnen voeren. Veiligheid en beschikbaarheid hebben namelijk invloed op de fysieke betrokkenheid en fysiek betrokken medewerkers hebben de motivatie om te groeien binnen de organisatie (Welch, 2011). Vraag 25 tot en met 30 zijn opgesteld op basis van de theorie van Welch (2011) en brengen de fysieke betrokkenheid in kaart. Deze vragen brengen in kaart of de medewerkers

zich op hun gemak voelen, ze een prettige scheiding tussen werk en privé ervaren en of ze een prettige werkdruk ervaren (zie Bijlage C, topic guide).

Fysieke betrokkenheid staat in relatie met het begrip 'vitaliteit' van Schaufeli en Bakker (2004). De vitaliteit is gemeten aan de hand van stellingen 31 tot en met 34 op basis van de vragenlijst van Schaufeli en Bakker (2004). Deze stellingen brengen in kaart op de medewerkers op het werk bruisen van energie, zich fit en sterk voelen, zin hebben om aan het werk te gaan en beschikken over een grote mentale veerkracht (zie Bijlage C, topic guide).

Deelvraag 5: "Wat zijn de wensen en behoeften van de medewerkers van de afdeling X betreft de interne communicatie rondom de Learning Labs?"

Volgens Welch (2011) kan gerichte interne communicatie vanuit het management de betrokkenheid bij de medewerkers verhogen. Om de interne communicatie te optimaliseren aan de hand van de wensen en behoeften van de doelgroep, geven de semigestructureerde interviews inzicht in de wensen en behoeften van de medewerkers van de afdeling X. Vragen 41 tot en met 44 geven inzicht in wat de medewerkers anders willen zien in de interne communicatie rondom de Learning Labs. Deze vragen brengen in kaart wat volgens de medewerkers verbeterpunten zijn voor de interne communicatie over de Learning Labs, wat de medewerkers in de interne communicatie willen zien om zich gestimuleerd te voelen zichzelf te ontwikkelen en hoe ze het liefst informatie over de Learning Labs willen ontvangen (zie Bijlage C, topic guide). Hierbij helpt de interviewtechniek 'cardsorting' bij het achterhalen op welke manier de doelgroep informatie over de Learning Labs wil ontvangen.

4.3.2 Operationalisatie hypothesen

Hypothese 1: "Als de organisatie actief communiceert naar de medewerkers over de veranderende organisatie en de organisatiedoelen, dan resulteert dit in cognitieve betrokkenheid." Volgens Welch voelen medewerkers zich meer cognitief betrokken bij de organisatie wanneer ze op de hoogte zijn van de veranderende organisatie en de doelen van de organisatie (Welch, 2011). Om deze hypothese te toetsen is de hypothese geoperationaliseerd aan de hand van vraag 2, 6 en 37 (zie Tabel 5) die zijn opgesteld op basis van de theorie van Welch. De verwachting is dat wanneer het transformatieteam actief communiceert over de veranderende organisatie en de doelen van de organisatie, dat dit resulteert in cognitieve betrokkenheid en de medewerkers zichzelf willen ontwikkelen om zo bij te kunnen dragen aan het behalen van de doelen van de organisatie. In Tabel 5 is de schematische operationalisatie van de hypothese te zien.

Tabel 5*Schematische operationalisatie hypothese 1*

Topic cognitieve betrokkenheid	Vraag toetsing hypothese
Bewustzijn veranderende organisatie	Vraag 2: "Als u zich bewust bent van de veranderende organisatie, voelt u zich dan meer betrokken bij de organisatie?"
Op de hoogte van doelen van organisatie	Vraag 6: "Als u op de hoogte bent van de doelen van de organisatie, voelt u zich dan meer betrokken bij de organisatie?"
Bewustzijn wat organisatie van medewerker verwacht voor het realiseren van organisatiedoelen	Vraag 37: "Als u weet wat de organisatie van u verwacht voor het realiseren van de doelen van de organisatie, voelt u zich dan meer betrokken bij de organisatie?"

Bron: Auteur, 2020.

Hypothese 2: "Als de organisatie de medewerkers het gevoel geeft dat ze ertoe doen, dan resulteert dit in emotionele betrokkenheid." Volgens Welch voelen medewerkers zich meer emotioneel betrokken bij de organisatie wanneer ze het gevoel hebben dat ze ertoe doen binnen de organisatie (Welch, 2011). Om deze hypothese te toetsen is de hypothese geoperationaliseerd aan de hand van vraag 12 en 14 (zie Tabel 6) die zijn opgesteld op basis van de theorie van Welch. De verwachting is dat wanneer het transformatieteam de medewerkers het gevoel geven dat ze ertoe doen, dat ze zich meer emotioneel betrokken voelen bij de organisatie en meer gestimuleerd zijn zichzelf te ontwikkelen om zo bij te kunnen dragen aan het behalen van de doelen van de organisatie. In Tabel 6 is de schematische operationalisatie van de hypothese te zien.

Tabel 6*Schematische operationalisatie hypothese 2*

Topic emotionele betrokkenheid	Vraag toetsing hypothese
Waardering	Vraag 12: Als u zich gewaardeerd voelt door de organisatie voor het werk dat u doet, voelt u zich dan meer betrokken bij de organisatie?"
Bewustzijn aandeel in het behalen van doelen van organisatie	Vraag 14: "Als u zich bewust bent van uw aandeel in het behalen van de doelen van de organisatie, voelt u zich dan meer betrokken bij de organisatie?"

Bron: Auteur, 2020.

Hypothese 3: “Als de organisatie inspeelt op de veiligheid en beschikbaarheid van de medewerkers, dan resulteert dit in fysieke betrokkenheid.” Volgens Welch voelen medewerkers zich meer fysiek betrokken bij de organisatie wanneer ze zichzelf kunnen zijn op het werk, een prettige scheiding tussen werk en privé ervaren en een gezonde werkdruk ervaren. Om deze hypothese te toetsen is de hypothese geoperationaliseerd aan de hand van vraag 26, 28 en 30 (zie Tabel 7) die zijn opgesteld op basis van de theorie van Welch. De verwachting is dat wanneer het transformatieteam inspeelt op de veiligheid en beschikbaarheid van de medewerkers, dat ze zich meer fysiek betrokken voelen bij de organisatie en ze gemotiveerd zijn zichzelf te ontwikkelen om zo bij te kunnen dragen aan het behalen van de doelen van de organisatie. Volgens Welch hebben fysiek betrokken medewerkers namelijk de motivatie om te groeien tijdens de groei van de organisatie en harder te werken (Welch, 2011). In Tabel 7 is de schematische operationalisatie van de hypothese te zien.

Tabel 7

Schematische operationalisatie hypothese 3

Topic fysieke betrokkenheid	Vraag toetsing hypothese
Veiligheid	Vraag 26: “Als u zich op uw werk op uw gemak voelt, voelt u zich dan meer betrokken bij de organisatie?”
Beschikbaarheid	Vraag 28: “Als u een prettige scheiding tussen werk en privé ervaart, voelt u zich dan meer betrokken bij de organisatie?”
Beschikbaarheid	Vraag 30: “Als u een prettige werkdruk ervaart, voelt u zich dan meer betrokken bij de organisatie?”

Bron: Auteur, 2020.

5. Resultaten

De voornaamste resultaten van het onderzoek zijn dat het onduidelijk is wat de organisatie van de medewerkers verwacht voor het kunnen realiseren van organisatiedoelen. Daarnaast blijkt dat de Learning Labs interessant zijn voor het verbreden van kennis, maar dat ze geen raakvlakken hebben met de werkzaamheden van de medewerkers. Ook blijkt dat het transformatieteam niet inhoudelijk betrokken is bij het werk van de medewerkers en dat dit erin resulteert dat sommige medewerkers zich niet gewaardeerd voelen. Daarnaast is er behoefte aan informatie over de Learning Labs die is afgestemd op wat de medewerkers nodig hebben voor de ontwikkeling binnen hun werkzaamheden.

5.1 Beantwoording deelvragen

Het antwoord op deelvraag 1: *“Wat betekent agility voor de organisatie X?”* en deelvraag 2: *“Wat is de relatie tussen agility en medewerkersbetrokkenheid?”* is verkregen door middel van deskresearch en is terug te vinden in de situatieschets (hoofdstuk 2).

Deelvraag 3: *“Wat zijn de ervaringen van de medewerkers van de afdeling X bij de Learning Labs?”* Het antwoord op deze deelvraag komt voort uit kwalitatief onderzoek. Uit het onderzoek komt naar voren dat de Learning Labs interessant en nuttig zijn voor het verbreden van kennis, maar dat de Learning Labs niet specifiek gericht zijn op de werkzaamheden van de medewerkers en niet direct relevant zijn voor hun werk. Dit blijkt onder andere uit het feit dat respondent 6 aangeeft dat de Learning Labs breder zijn dan zijn specifieke vakgebied en niet gelijk relevant zijn voor zijn werk. Daarnaast geeft respondent 7 aan dat de Learning Labs zijn kennisgebied verbreden, maar dat hij ze niet nodig heeft voor zijn werk. Ook respondent 10 vindt de Learning Labs weinig toegevoegde waarde hebben en geeft aan meer werkinhoudelijke Learning Labs te willen die aansluiten bij zijn werkzaamheden (Bijlage E, analyseschema 10).

Zoals in de situatieschets beschreven staat, is het profielenboekje geïntroduceerd om de medewerkers houvast te geven voor hun ontwikkelroute. Uit het onderzoek blijkt echter dat het profielenboekje te algemeen is. Dit blijkt onder andere uit het feit dat respondent 1 aangeeft dat het profielenboekje te algemeen is en liever specifieke voorbeelden wil die zijn gericht op zijn werkzaamheden. Ook respondent 6 vindt het profielenboekje te algemeen en geeft hierbij aan meer feeling erbij te hebben wanneer het profielenboekje meer specifiek gericht zou zijn op de werkzaamheden van de medewerker. Daarnaast geven respondenten 8 en 9 aan de connectie te missen met het werk. Ook respondent 10 zegt zichzelf niet in het profielenboekje te herkennen en weinig raakvlakken met het werk te zien. *“Als die profielenboekjes meer specifiek*

gericht waren op mijn werkzaamheden en gekoppeld waren aan de Learning Labs die daarbij horen waarmee ik me daadwerkelijk doelgericht kan ontwikkelen, dan zou mij dat stimuleren deel te nemen aan de Learning Labs” (Bijlage E, analyseschema 11).

Wat betreft de interne communicatie over de Learning Labs, blijkt uit het onderzoek dat de communicatie over de Learning Labs relevant, helder en duidelijk is. Dit blijkt onder andere uit het feit dat respondent 1 aangeeft dat het nut van de Learning Labs duidelijk is. Respondent 3 geeft aan dat het transformatieteam duidelijk maakt wat de Learning Labs inhouden waardoor de respondent op basis van die informatie goede keuzes kan maken. Respondent 10 geeft aan het fijn te vinden een update te ontvangen van het aantal beschikbare plekken. Dit stimuleert namelijk om snel aan te melden voor een Learning Lab (Bijlage E, analyseschema 27). Uit het onderzoek kwamen echter ook negatieve reacties betreft de interne communicatie over de Learning Labs. Zo geeft respondent 2 aan dat de manier van communiceren soms chaotisch over kan komen en dat de communicatie vooral zenden is waarbij er weinig contact is tussen de medewerkers en het transformatieteam. Respondent 6 vindt de informatie over de Learning Labs niet altijd relevant voor het werk en geeft daarbij aan de informatie over de Learning Labs relevanter te vinden wanneer de informatie meer gericht is op zijn specifieke werkzaamheden (Bijlage E, analyseschema 27).

Deelvraag 4: “In welke mate voelen de medewerkers zich door de Learning Labs betrokken bij de organisatie?” Door middel van kwalitatief onderzoek is de mate van betrokkenheid in kaart gebracht. De mate van betrokkenheid is gemeten op basis van cognitieve, emotionele en fysieke betrokkenheid.

Cognitieve betrokkenheid

Dit deel van de deelvraag meet de mate van cognitieve betrokkenheid. Uit het onderzoek komt naar voren dat medewerkers zich bewust zijn van de veranderende organisatie. Dit blijkt onder andere uit het feit dat respondent 4 aangeeft dat het transformatieteam de medewerkers regelmatig wijst op de veranderende organisatie. Hierbij geeft respondent 4 aan meer communicatie te willen over waarom de organisatie bepaalde dingen doet. Respondent 7 geeft aan zich bewust te zijn van de veranderende organisatie, maar geeft hierbij aan dat het traject van die verandering onduidelijk is (Bijlage E, analyseschema 1).

Uit het onderzoek blijkt dat de doelen van de organisatie duidelijk zijn. Dit blijkt onder andere uit het feit dat respondent 2 aangeeft op de hoogte te zijn van de doelen door de updates van de Tribe Lead (Bijlage E, analyseschema 3). Uit het onderzoek blijkt echter dat het transformatieteam niet duidelijk communiceert over wat de organisatie van de medewerkers verwacht voor het behalen van de doelen van de organisatie. Dit blijkt onder andere uit het feit dat respondent 4 aangeeft dat de stappen naar een agile organisatie niet concreet zijn, dat het

onduidelijk is wat de plannen zijn, op welke termijn de organisatie die plannen wil realiseren en dat een tijdlijn ontbreekt. Daarnaast geeft respondent 7 geeft aan niet helder voor ogen te hebben wat het totaalplaatje van de organisatie is en wat de organisatie van de medewerkers binnen dat totaalplaatje verwacht. Ook respondent 8 geeft aan dat het onduidelijk is waar de organisatie heen gaat en wat de stappen zijn (Bijlage E, analyseschema 26).

Respondent 4 geeft aan dat hij zichzelf wil ontwikkelen om zo bij te kunnen dragen aan de organisatiedoelen als het transformatieteam regelmatig de strategie communiceert. Ook respondent 6 geeft aan zichzelf te willen ontwikkelen als voor hem duidelijk is wat de organisatie in gaat houden. Respondent 9 geeft aan dat de Learning Labs een goede manier zijn om invulling te geven aan die ontwikkeling als de Learning Labs de wensen van de medewerkers triggeren. Respondent 10 geeft aan zichzelf te willen ontwikkelen door middel van de Learning Labs als de Learning Labs raakvlakken hebben met de werkzaamheden (Bijlage E, analyseschema 12).

Uit het onderzoek blijkt dat het doel van de Learning Labs duidelijk is. Zo geeft respondent 1 aan dat de Learning Labs er zijn om mensen breder op te leiden. Daarnaast geeft bijvoorbeeld respondent 5 aan dat de Learning Labs er zijn voor het verbreden van kennis van de medewerkers. Respondenten 4 en 10 geven aan dat de Learning Labs helpen om werkzaamheden in andere teams op te kunnen pakken als dat nodig is. Respondent 6 geeft aan dat de Learning Labs helpen bij het kunnen realiseren van een agile werkwijze en respondent 11 zegt dat de Learning Labs er zijn om het niveau van de medewerkers omhoog te trekken (Bijlage E, analyseschema 5).

Emotionele betrokkenheid

Dit deel van de deelvraag meet de mate van emotionele betrokkenheid. Bij emotionele betrokkenheid is het van belang dat de medewerkers het gevoel hebben dat ze ertoe doen binnen de organisatie. Uit het onderzoek komt naar voren dat medewerkers zich bewust zijn van hun aandeel in het behalen van de organisatiedoelen. Dit blijkt uit het feit dat respondent 1 aangeeft zich bewust te zijn van de gevolgen die er zijn voor de werkzaamheden die de medewerker uitvoert. Ook respondent 3 geeft aan zich hier bewust van te zijn en geeft hierbij aan dat zijn werkzaamheden resulteren in weinig verstoringen en goed geholpen klanten (Bijlage E, analyseschema 9). Daarnaast komt uit het onderzoek naar voren dat medewerkers hun werk zinvol en nuttig vinden. Dit blijkt onder andere uit het feit dat respondent 3 aangeeft zich ervan bewust te zijn dat hij bijdraagt aan de kwaliteit van de organisatie X en de klanttevredenheid. Daarnaast geeft respondent 6 aan het werk nuttig en zinvol te vinden, omdat zijn werk ervoor zorgt dat klanten gebruik kunnen maken van de diensten van de organisatie X waar de klant voor betaald heeft (Bijlage E, analyseschema 13).

Uit het onderzoek blijkt dat het transformatieteam niet inhoudelijk betrokken is bij het werk van de medewerkers en dat dit erin resulteert dat sommige medewerkers zich niet gewaardeerd voelen. Zo geeft respondent 3 aan zich niet gewaardeerd te voelen, omdat het transformatieteam niet weet wat het werk van de medewerkers inhoudt. Ook respondent 4 voelt minder waardering vanuit het transformatieteam, omdat de respondent de Chapter Coach weinig spreekt. Daarnaast geeft respondent 10 aan geen waardering vanuit de Chapter Coaches te voelen. Respondent 10 geeft hierbij als reden dat de Chapter Coaches niet betrokken zijn bij het inhoudelijke werk van de medewerker. *“Als zij meer betrokken zijn bij mijn inhoudelijke werk en dus die inhoudelijke as, dan voel ik denk ik wel meer die waardering vanuit de Chapter Coaches. En wanneer zij inhoudelijk meer over je werk weten, kunnen ze daar ook die Learning Labs weer op afstemmen”* (Bijlage E, analyseschema 8).

Daarnaast blijkt uit het onderzoek dat sommige medewerkers een grote afstand met het transformatieteam ervaren, omdat het transformatieteam niet weet waar de medewerkers gedurende de dag mee bezig zijn. Dit blijkt uit het feit dat respondent 1 aangeeft een grote afstand te ervaren door de vage berichtgeving vanuit het transformatieteam waardoor de respondent de indruk krijgt dat het transformatieteam niet precies begrijpt wat de medewerker aan het doen is. Ook respondent 3 geeft aan de indruk te hebben dat het transformatieteam niet weet wat het werk van de medewerker inhoudt. Respondent 9 ervaart een grote afstand doordat het transformatieteam termen in het profielenboekje gebruikt die niet aansluiten bij het werk van de medewerkers. Ook respondent 10 geeft aan dat een ontwikkelpunt is dat de Chapter Coaches meer weten wat het werk van de medewerkers inhoudt. Respondent 10 geeft hierbij aan dat als het transformatieteam meer weet wat het werk van de medewerkers inhoudt, dat het transformatieteam de Learning Labs dan ook beter kan laten aansluiten en dat de Learning Labs dan interessanter worden (Bijlage E, analyseschema 18).

Fysieke betrokkenheid

Dit deel van de deelvraag meet de mate van fysieke betrokkenheid. Bij fysieke betrokkenheid is het van belang dat de medewerkers zich veilig en beschikbaar voelen op het werk. Uit het onderzoek komt naar voren dat medewerkers zich op het werk op hun gemak voelen. Respondent 1 zegt hierover dat hij zich op het werk op zijn gemak voelt door de omgeving en door de collega's. Ook respondent 3 en 6 geven aan zich op hun gemak te voelen door de collega's en door de omgeving. Respondent 12 geeft echter aan zich niet op zijn gemak te voelen, omdat hij de saamhorigheid mist. Hierbij geeft de respondent aan dat iedereen zijn eigen belang heeft dat ze zelf het belangrijkste vinden (Bijlage E, analyseschema 19).

Uit het onderzoek blijkt dat er een prettige scheiding tussen werk en privé is. Dit blijkt onder andere uit het feit dat respondent 3 aangeeft dat hij het werk niet mee naar huis neemt. Ook respondent 4 geeft aan werk en privé goed te kunnen scheiden. Respondent 9 geeft echter aan

het lastig te vinden om werk en privé gescheiden te houden, omdat de respondent het werk wil afmaken wanneer dat nog niet af is. Ook respondent 10 geeft aan het lastig te vinden om de balans tussen werk en privé te vinden, omdat de respondent voor zowel het werk als voor het gezin een groot verantwoordelijkheidsgevoel heeft (Bijlage E, analyseschema 20).

Uit het onderzoek blijkt dat het belangrijk is dat de Learning Labs raakvlakken hebben met de werkzaamheden van de medewerkers. Dit blijkt uit onder andere uit het feit dat respondent 10 aangeeft dat een hoge werkdruk invloed kan hebben op het volgen van een Learning Lab. Hierbij geeft de respondent aan een Learning Lab te willen volgen, ondanks de hoge werkdruk, als de medewerker richting het team voldoende kan verantwoorden dat het volgen van een Learning Lab belangrijk is voor het werk en dat de medewerker hierdoor sneller en efficiënter kan werken. Op het moment dat de respondent de raakvlakken niet ziet, zou de respondent geen tijd vrijmaken voor het volgen van een Learning Lab (Bijlage E, Analyseschema 21).

Deelvraag 5: “Wat zijn de wensen en behoeften van de medewerkers van de afdeling X betreft de interne communicatie rondom de Learning Labs?” Uit het onderzoek komt naar voren dat medewerkers behoefte hebben aan informatie over de Learning Labs die aansluiten op de werkzaamheden van de medewerkers. Dit blijkt onder andere uit het feit dat respondent 4 aangeeft dat de Chapter Coach met meer suggesties voor ontwikkeling moet komen, specifiek op het werk en de persoon gericht. Ook respondent 5 geeft aan dat het transformatieteam meer de Learning Labs op de medewerkers moet toespitsen. Respondent 8 geeft aan dat het transformatieteam de Learning Labs specifiek kan toespitsen op de werkzaamheden van de medewerkers door in kaart te brengen over welke kennis de teams nu beschikken en welke kennis ze nog nodig hebben. *“Als het gaat om de Learning Labs en wat we op dat vlak beter zouden kunnen doen, dan zou je eigenlijk moeten zorgen dat elk team zo’n matrix invult en dat je van al die teams bij elkaar brengt waar de gaten zitten”* (Bijlage E, analyseschema 29).

Daarnaast blijkt uit het onderzoek dat het lezen van ervaringen van collega’s bij de Learning Labs stimuleert om zelf deel te nemen aan de Learning Labs. Respondent 8 geeft namelijk aan dat het lezen van ervaringen van collega’s stimuleert om deel te nemen aan de Learning Labs. Daarnaast komt uit het onderzoek naar voren dat er behoefte is aan interactie tussen het transformatieteam en de medewerkers. Dit blijkt onder andere uit het feit dat respondent 5 aangeeft meer interactie te willen tussen de medewerkers en het transformatieteam om op deze manier input te kunnen geven voor onderwerpen voor de Learning Labs, waar vanuit de teams behoefte aan is. Respondent 9 denkt dat het transformatieteam meer betrokkenheid kan vragen bij de medewerkers door een feedbacksessie te houden waarin de medewerkers input kunnen geven voor de Learning Labs. Ook respondent 10 wil meer interactie, zodat het transformatieteam kan achterhalen wat de teams qua ontwikkeling nodig hebben (Bijlage E, analyseschema 29).

Daarnaast blijkt uit het onderzoek dat er behoefte is aan het terug kunnen kijken van de Learning Labs. Respondent 12 geeft hierbij aan dat dit kan door de Learning Labs op te nemen en deze overzichtelijk te plaatsen op een webpagina op het intranet van de organisatie X, gecategoriseerd naar onderwerp als een encyclopedie. Wanneer een medewerker een Learning Lab niet kan volgen omdat bepaalde Learning Labs elkaar overlappen of omdat de medewerker niet in staat was de Learning Lab te volgen, dan kunnen ze de Learning Labs op deze manier toch terugkijken wanneer het hen uitkomt. Daarnaast kunnen de medewerkers op deze manier hun opgedane kennis weer opfrissen, wanneer ze een aantal maanden later dieper inhoudelijk op dat onderdeel ingaan (Bijlage E, analyseschema 29).

Uit het onderzoek komt naar voren dat de mail de fijnste manier is om informatie te ontvangen. Dit blijkt uit onder andere uit het feit dat respondent 1 aangeeft dat de mail een makkelijke manier is om snel informatie te kunnen lezen. Daarnaast geeft respondent 9 aan de mail fijn te vinden voor het snel terug kunnen vinden van informatie in de mailbox. Ook respondent 11 vindt het fijn om een mail terug te kunnen lezen met informatie over de Learning Labs. Respondent 12 geeft aan via de mail een nieuwsbrief te willen ontvangen met de Learning Labs, waarbij er een link staat naar een webpagina op het intranet waar de informatie over de Learning Labs overzichtelijk staat weergegeven en de medewerkers filmpjes terug kunnen kijken van Learning Labs die in het verleden zijn gegeven (Bijlage E, analyseschema 28).

5.2 Toetsing hypothesen

Hypothese 1: “Als de organisatie actief communiceert naar de medewerkers over de veranderende organisatie en de organisatiedoelen, dan resulteert dit in cognitieve betrokkenheid.” Uit het onderzoek blijkt dat wanneer de organisatie actief communiceert over de veranderende organisatie en de doelen van de organisatie, dat dit resulteert in cognitieve betrokkenheid. Respondent 4 geeft aan meer de reactie terug te willen zien waarom de organisatie iets wel of niet doet binnen de veranderende organisatie. De respondent geeft aan dat wanneer de organisatie dit niet communiceert, dat hij dan niet weet of hij nog mee wil gaan in die verandering. Daarnaast geeft respondent 7 aan meer duidelijkheid te willen over hoe het traject van de veranderende organisatie eruit gaat zien (Bijlage E, analyseschema 1). Respondent 7 geeft aan dat het nog onduidelijk is wat de organisatie X met de agile manier van werken wil bereiken (Bijlage E, analyseschema 3).

Respondent 8 geeft aan dat het onduidelijk is wat de organisatie van de medewerker verwacht voor het behalen van de doelen van de organisatie, omdat het transformatieteam niet duidelijk communiceert over waar de organisatie heen gaat en wat de stappen van die transformatie zijn. Wanneer het transformatieteam dit duidelijker communiceert, zou dit ervoor zorgen dat de respondent meer het idee heeft goed bezig te zijn op het werk. Ook respondent 10 geeft aan

meer informatie te willen over de stappen die de organisatie en de medewerkers moeten doorlopen om de doelen van de organisatie te kunnen realiseren. Dit is volgens de respondent nodig om bewust bij te kunnen dragen aan het behalen van organisatiedoelen (Bijlage E, analyseschema 26). Volgens Welch (2011) is het communiceren van de veranderende organisatie en de doelen van de organisatie noodzakelijk voor het verhogen van cognitieve betrokkenheid. Op basis van deze gegevens is de hypothese aangenomen.

Hypothese 2: “Als de organisatie de medewerkers het gevoel geeft dat ze ertoe doen, dan resulteert dit in emotionele betrokkenheid.” Uit het onderzoek komt naar voren dat positieve feedback en complimenten ervoor zorgen dat medewerkers zich gewaardeerd voelen door de organisatie. Zo geeft respondent 6 aan dat wanneer hij iets heeft opgelost, dat hij daar complimenten voor krijgt vanuit de Tribe Lead. Dit zorgt ervoor dat de respondent zich gewaardeerd voelt voor het werk dat hij doet. Ook respondent 9 geeft aan dat wanneer hij positieve feedback krijgt, dat hij zich hierdoor gewaardeerd voelt voor het werk dat hij doet. Een aantal respondenten voelen zich echter niet gewaardeerd door de organisatie, omdat het transformatieteam niet inhoudelijk betrokken is bij de werkzaamheden van de medewerkers. Respondent 3 geeft aan zich meer gewaardeerd te voelen als het transformatieteam meer weet wat het werk van de medewerkers inhoudt. Ook respondent 10 geeft aan dat wanneer het transformatieteam meer betrokken is bij zijn inhoudelijke werk, dat hij zich dan meer gewaardeerd voelt (Bijlage E, analyseschema 8).

Daarnaast blijkt uit het onderzoek dat wanneer medewerkers zich bewust zijn van hun aandeel in het behalen van de doelen van de organisatie, dat dit resulteert in het verhogen van de betrokkenheid. Zo geeft respondent 8 aan dat wanneer hij zich meer bewust is van wat de medewerker als individu kan bijdragen om de doelen van de organisatie te kunnen behalen, dat hij dan meer bewust is van zijn aandeel en toegevoegde waarde daarin. Respondent 9 geeft aan dat wanneer duidelijk is wat de doelen van de organisatie X zijn en weet wat zijn aandeel daarin is, dat hij dan bewuster wil bijdragen aan het behalen van de doelen (Bijlage E, analyseschema 9). Volgens Welch is het voor het verhogen van emotionele betrokkenheid van belang dat de medewerkers het gevoel hebben dat ze ertoe doen binnen de organisatie (Welch, 2011). Op basis van deze gegevens is de hypothese aangenomen.

Hypothese 3: “Als de organisatie inspeelt op de veiligheid en beschikbaarheid van de medewerkers, dan resulteert dit in fysieke betrokkenheid.” Uit het onderzoek komt naar voren dat een fijne werksfeer en collega's erin resulteren dat medewerkers zich op hun werk op hun gemak voelen. Zo geeft respondent 1 aan dat de omgeving op het werk ervoor zorgt dat hij zich op zijn gemak voelt. Ook respondent 4 geeft aan dat hij zich op zijn gemak voelt door de prettige sfeer en omgeving. Respondent 12 geeft echter aan zich niet op zijn gemak te voelen,

omdat de medewerker de saamhorigheid mist. Hierbij geeft de respondent aan zich meer op zijn gemak te voelen wanneer hij die saamhorigheid wel voelt (Bijlage E, analyseschema 19).

Uit het onderzoek komt naar voren dat wanneer medewerkers hun werk goed kunnen afsluiten, dat ze dan een prettige scheiding tussen werk en privé ervaren. Zo geeft respondent 7 aan dat hij niet meer over zijn werk nadenkt als hij het werk af kan sluiten en het klaar is. Daarnaast geeft respondent 8 aan dat wanneer hij geen waakdiensten of weekenddiensten heeft, dat hij dan een prettige scheiding tussen werk en privé ervaart (Bijlage E, analyseschema 20).

Uit het onderzoek blijkt dat een hoge werkdruk van invloed kan zijn op het volgen van een Learning Lab. Respondent 1 geeft hierbij aan een Learning Lab te willen volgen als de medewerker de tijd krijgt om de opgedane kennis uit te werken, op een rijtje te kunnen zetten en toe te kunnen passen. Daarnaast geeft respondent 10 aan dat een hoge werkdruk van invloed kan zijn op het volgen van een Learning Lab als de respondent de raakvlakken met het werk niet ziet en die raakvlakken niet naar het team helder kan maken. Als de respondent die raakvlakken wel ziet en de toegevoegde waarde van een Learning Lab voor het werk richting het team voldoende kan verantwoorden, dan zou de respondent tijd voor de Learning Lab vrijmaken (Bijlage E, analyseschema 21). Volgens Welch moet de organisatie inspelen op de veiligheid en beschikbaarheid van de medewerkers om de fysieke betrokkenheid te verhogen (Welch, 2011). Op basis van deze gegevens in de hypothese aangenomen.

6. Conclusies

Naar aanleiding van de resultaten van dit onderzoek zijn er meerdere conclusies te trekken. Voor medewerkers is het niet duidelijk wat de organisatie van de medewerkers verwacht voor het behalen van de doelen van de organisatie. Medewerkers hebben het gevoel dat het transformatieteam niet weet waar de medewerkers gedurende de dag mee bezig zijn. Ook hebben de Learning Labs geen raakvlakken met de werkzaamheden van de medewerkers. Medewerkers willen de Learning Labs specifiek gericht hebben op de werkzaamheden, ervaringen lezen van collega's, input kunnen geven voor onderwerpen voor de Learning Labs en de Learning Labs terug kunnen kijken.

6.1 Conclusie deelvragen

Deelvraag 3: "Wat zijn de ervaringen van de medewerkers van de afdeling X bij de Learning Labs?" Voor de organisatie X is het kansrijk om ervoor te zorgen dat de Learning Labs raakvlakken hebben met de werkzaamheden van de medewerkers. Medewerkers vinden de Learning Labs interessant voor het verbreden van hun kennis, maar vinden de Learning Labs niet specifiek gericht op hun werkzaamheden waardoor ze minder de toegevoegde waarde van de Learning Labs inzien. Dit is opvallend omdat in de situatieschets (hoofdstuk 2) staat dat de Learning Labs aansluiten op de werkzaamheden van de medewerkers. Op basis van de situatieschets was dit dus niet te verwachten. Uit de resultaten blijkt dat medewerkers de Learning Labs een goede manier vinden om zichzelf te kunnen ontwikkelen wanneer de Learning Labs raakvlakken hebben met de werkzaamheden. Op deze manier kunnen de medewerkers zich namelijk doelgericht ontwikkelen.

Deelvraag 4: "In welke mate voelen de medewerkers zich door de Learning Labs betrokken bij de organisatie?" Om de betrokkenheid bij de organisatie te verhogen is het kansrijk om duidelijker te communiceren wat de organisatie van de medewerkers verwacht voor het behalen van de doelen van de organisatie. Welch zegt dat actief communiceren over de veranderende organisatie en de doelen van de organisatie resulteert in cognitieve betrokkenheid (Welch, 2011). Het is opvallend dat uit het onderzoek blijkt dat medewerkers zich bewust zijn van de veranderende organisatie en de doelen van de organisatie, maar dat medewerkers niet weten wat de organisatie van ze verwacht om de organisatiedoelen te behalen. Uit de resultaten blijkt dat het transformatieteam de stappen om de organisatiedoelen te behalen niet specifiek en concreet maakt, waardoor het voor medewerkers onduidelijk is wat de plannen zijn en op welke termijn de organisatie die plannen wil realiseren. Dit was op basis van de situatieschets te verwachten. Hierin staat namelijk dat uit het medewerkersbetrokkenheidsonderzoek onder de medewerkers van de afdeling X een score van 57% komt bij de vraag of de manager de

strategie van de organisatie X vertaalt en de medewerkers richting geeft hun werk goed te kunnen doen.

Voor het verhogen van de emotionele betrokkenheid is het kansrijk dat het transformatieteam meer inhoudelijk betrokken is bij het werk van de medewerkers. Medewerkers hebben namelijk het gevoel dat het transformatieteam niet weet waar de medewerkers gedurende de dag mee bezig zijn. Dit zorgt ervoor dat niet alle medewerkers zich gewaardeerd voelen door de organisatie. Welch zegt hierover dat het management in kan spelen op de emotionele betrokkenheid door de medewerkers het gevoel te geven dat ze ertoe doen voor het behalen van de doelen van de organisatie. Volgens Welch willen emotioneel betrokken medewerkers meer bijdragen aan het behalen van de doelen van de organisatie (Welch, 2011). Om die reden is het van belang om in te spelen op de emotionele betrokkenheid.

Om de fysieke betrokkenheid te verhogen is het kansrijk om ervoor te zorgen dat de Learning Labs raakvlakken hebben met de werkzaamheden van de medewerkers. Medewerkers zien op dit moment namelijk nog niet de raakvlakken tussen de Learning Labs en de werkzaamheden en een hoge werkdruk zou dan een reden kunnen zijn om de Learning Labs niet te volgen. Uit de resultaten blijkt dat het belangrijk is dat de Learning Labs raakvlakken hebben met het werk en het voor de medewerkers duidelijk is wat de toegevoegde waarde van de Learning Labs is voor hun werk. Dit zou hen namelijk stimuleren deel te nemen aan de Learning Labs, ondanks de hoge werkdruk.

Deelvraag 5: “Wat zijn de wensen en behoeften van de medewerkers van de afdeling X betreft de interne communicatie rondom de Learning Labs?” Voor de organisatie X is het kansrijk om de Learning Labs specifiek aan te bieden op de werkzaamheden van de medewerkers, om ervoor te zorgen dat de medewerkers ervaringen kunnen lezen van collega's, dat de medewerkers input kunnen geven voor onderwerpen voor de Learning Labs en dat medewerkers de Learning Labs terug kunnen kijken. Welch zegt dat het voor het verhogen van de medewerkersbetrokkenheid van belang is om met de interne communicatie rekening te houden met de wensen en behoeften van de medewerkers (Welch, 2011). Om de medewerkersbetrokkenheid te verhogen is het dus van belang om met de interne communicatie rondom de Learning Labs in te spelen op de wensen en behoeften van de medewerkers.

6.2 Conclusie probleemstelling

De probleemstelling luidt als volgt: “Hoe kan de organisatie X door middel van interne communicatie rondom de Learning Labs de betrokkenheid van de medewerkers van de afdeling X bij de organisatie verhogen?”

Welch zegt dat het van belang is, voor het verhogen van de cognitieve betrokkenheid, dat de medewerkers zich bewust zijn van de veranderende organisatie en op de hoogte zijn van de doelen van de organisatie (Welch, 2011). Voor het verhogen van de cognitieve betrokkenheid bij de medewerkers van de afdeling X moet het transformatieteam duidelijker communiceren wat de organisatie van de medewerkers verwacht om de doelen van de organisatie te realiseren. Hierbij moet het transformatieteam de stappen die nodig zijn om doelen te bereiken specifiek en concreet maken.

Voor het verhogen van de emotionele betrokkenheid moet het transformatieteam de medewerkers meer het gevoel geven dat ze ertoe doen. Welch zegt dat wanneer het management, het transformatieteam, de medewerkers het gevoel geeft dat ze ertoe doen, dat dit resulteert in emotionele betrokkenheid (Welch, 2011). Hierbij is het van belang dat het transformatieteam meer inhoudelijk betrokken is bij het werk van de medewerkers. Uit het onderzoek komt namelijk naar voren dat medewerkers zich meer gewaardeerd voelen wanneer het transformatieteam meer inhoudelijk betrokken is bij het werk van de medewerkers.

Om de fysieke betrokkenheid te verhogen moet het transformatieteam ervoor zorgen dat de Learning Labs raakvlakken hebben met de werkzaamheden van de medewerkers. Uit het onderzoek komt namelijk naar voren dat medewerkers, ondanks een hoge werkdruk, tijd vrij willen maken voor het volgen van Learning Labs wanneer zij raakvlakken zien met hun werkzaamheden. Volgens Welch hebben fysiek betrokken medewerkers de motivatie om te groeien tijdens de groei van de organisatie (Welch, 2011).

Onderzoek laat zien dat het transformatieteam met de interne communicatie rondom de Learning Labs moet inspelen op de wensen en behoeften van de doelgroep. Hiervoor moet het transformatieteam de Learning Labs specifiek aanbieden op de werkzaamheden en persoon, ervoor zorgen dat de medewerkers ervaringen kunnen lezen van collega's, in interactie gaan met de medewerkers om input op te halen vanuit de teams en ervoor zorgen dat de medewerkers de Learning Labs terug kunnen kijken. Welch zegt dat het management, het transformatieteam, de medewerkersbetrokkenheid kan verhogen door met de interne communicatie in te spelen op de wensen en behoeften van de doelgroep (Welch, 2011).

7. Aanbevelingen

Op basis van de resultaten en conclusies van dit onderzoek zijn er meerdere aanbevelingen te formuleren: het duidelijker communiceren van de stappen van de veranderende organisatie en de organisatiedoelen, de kennis en vaardigheden per team in kaart brengen aan de hand van een matrix, een webpagina creëren waarbij de Learning Labs overzichtelijk per categorie staan en het maken van een nieuwsbrief met als thema 'ontwikkeling'.

7.1 Communicatieadvies verhogen medewerkersbetrokkenheid

Aanbeveling 1: Communiqueer de stappen van de veranderende organisatie en organisatiedoelen duidelijker

Voor medewerkers is het onduidelijk wat de organisatie van hen verwacht om de organisatiedoelen te behalen. Uit het onderzoek komt naar voren dat medewerkers meer duidelijkheid willen over de stappen die de medewerkers moeten doorlopen die nodig zijn voor het behalen van de doelen van de organisatie. Om de betrokkenheid van de medewerkers bij de organisatie te verhogen moet het transformatieteam de strategie van de organisatie X duidelijker communiceren om zo de medewerkers richting te geven hun werk goed te kunnen doen. Volgens Welch resulteert het actief communiceren over de veranderende organisatie en de doelen van de organisatie in cognitieve betrokkenheid (Welch, 2011). Op basis van de resultaten van het onderzoek en de theorie van Welch (2011) is de eerste aanbeveling om duidelijk te communiceren welke stappen de medewerkers moeten doorlopen die nodig zijn voor het behalen van de doelen van de organisatie. Het advies hierbij is om een tijdlijn te maken waarin het transformatieteam aangeeft op welke termijn de organisatie de doelen wil bereiken, welke stappen de medewerkers daarvoor moeten doorlopen en welke Learning Labs bijdragen aan de ontwikkeling die nodig is om organisatiedoelen te realiseren. Plaats de tijdlijn op het intranet en stuur via de mail een link naar de medewerkers. De medewerkers vinden de mail namelijk de fijnste manier van communiceren.

Aanbeveling 2: Breng per team de kennis en vaardigheden in kaart aan de hand van een matrix

Uit het onderzoek komt naar voren dat medewerkers willen dat het transformatieteam in interactie gaat met de medewerkers om op deze manier te achterhalen waar de teams behoefte aan hebben, waarbij de medewerkers zelf input kunnen geven voor onderwerpen voor de Learning Labs. Het advies is om per team in kaart te brengen waar vanuit de teams behoefte aan is. Laat elk team een matrix invullen waarmee het transformatieteam vervolgens in kaart kan brengen waar het schort aan kennis. Door elk team een matrix te laten invullen, gericht op de werkzaamheden en vaardigheden die zij nodig hebben, kan het transformatieteam achterhalen welke vaardigheden de medewerkers al beheersen en welke vaardigheden ze nog nodig hebben. Zo kan het transformatieteam de Learning Labs specifieker en naar behoeften

van elk team aanbieden. Op het moment dat die systematische inventarisatie is gedaan, kan het transformatieteam de Learning Labs aansluiten op de behoeften van de teams. Op deze manier is het transformatieteam ook meer inhoudelijk betrokken bij de werkzaamheden van de medewerkers, waardoor ze zich meer gewaardeerd zullen voelen. Die waardering is nodig om de betrokkenheid te verhogen (Welch, 2011).

Aanbeveling 3: Creëer een webpagina met overzicht van de Learning Labs per categorie

Volgens Welch (2011) is het voor het verhogen van de betrokkenheid van belang dat het management, het transformatieteam, inspeelt op de wensen en behoeften van de medewerkers. Uit het onderzoek komt naar voren dat medewerkers de Learning Labs specifiekere aangeboden willen hebben op hun werkzaamheden en dat ze de Learning Labs terug willen kunnen kijken. Op basis van de resultaten en conclusies van het onderzoek en de theorie van Welch (2011) is het advies om een webpagina te creëren op het intranet waarbij de Learning Labs overzichtelijk onderverdeeld zijn per hoofdonderwerp en waar een opname van de Learning Labs terug te vinden is. De Learning Labs zijn hierbij gecategoriseerd naar onderwerp. Op deze manier kunnen de medewerkers de Learning Labs makkelijk terugvinden en zoeken op onderwerpen die voor hen van belang zijn voor hun werkzaamheden. Dit is van toegevoegde waarde wanneer een medewerker niet in staat is een Learning Lab te volgen. Om toch mee te kunnen in de reeks van de Learning Labs over dat onderwerp, kunnen de medewerkers die kennis inhalen door de Learning Labs terug te kijken. Het terugkijken van een Learning Lab is daarnaast van belang om kennis weer op te frissen, wanneer de medewerkers na een aantal maanden inhoudelijk dieper op het onderwerp ingaan.

Aanbeveling 4: Maak een nieuwsbrief

Uit het onderzoek komt naar voren dat medewerkers de mail de fijnste manier van communiceren vinden, omdat ze op deze manier meteen op de hoogte zijn en ze informatie makkelijk terug kunnen lezen. Het advies is daarom om een nieuwsbrief te maken met als thema 'ontwikkeling' en deze te versturen via de mail. De nieuwsbrief is een communicatiemiddel om bovengenoemde aanbevelingen overzichtelijk te communiceren onder het thema 'ontwikkeling'. In de nieuwsbrief kan het transformatieteam een link plaatsen naar de tijdlijn over de veranderende organisatie en organisatiedoelen die op het intranet te vinden is. Dit zorgt namelijk weer voor bewustwording bij de medewerkers van wat de organisatie van hen verwacht om organisatiedoelen te behalen. Dit is conform de theorie van Welch (2011) over het verhogen van de cognitieve betrokkenheid. Daarnaast kan de nieuwsbrief de medewerkers gemakkelijk linken naar de webpagina op het intranet waar de Learning Labs overzichtelijk per categorie te vinden zijn. Op deze manier hoeven de medewerkers niet zelf opzoek te gaan op het intranet, maar linkt de nieuwsbrief de medewerkers snel en makkelijk naar de informatie op het intranet die ze nodig hebben. Uit het onderzoek blijkt ook dat medewerkers ervaringen van collega's willen lezen over de Learning Labs. Plaats daarom in de nieuwsbrief een link naar het

intranet waar de medewerkers de ervaringen van de collega's bij de Learning Labs kunnen lezen.

7.2 Antwoord op doelstelling

Aan het begin formuleerde dit onderzoek de volgende doelstelling: *“Inzicht geven in hoe de organisatie X door middel van interne communicatie rondom de Learning Labs de betrokkenheid van de medewerkers van de afdeling X kan verhogen, teneinde een communicatieadvies te geven aan de organisatie X om de medewerkersbetrokkenheid te verhogen.”*

De aanbevelingen laten zien dat de organisatie door middel van interne communicatie rondom de Learning Labs, de medewerkersbetrokkenheid kan verhogen. Om de betrokkenheid te verhogen moet het transformatieteam duidelijker de stappen van de veranderende organisatie en de doelen van de organisatie communiceren. Daarnaast moet het transformatieteam meer in interactie gaan met de medewerkers om te achterhalen waar vanuit de teams qua ontwikkeling en onderwerpen voor de Learning Labs behoefte aan is. Op deze manier kan het transformatieteam ook de onderwerpen van de Learning Labs specifiek aanbieden op de werkzaamheden van de medewerkers. Bovenstaande aanbevelingen zijn gebaseerd op de resultaten en conclusies uit het onderzoek en zijn conform de theorie van Welch (2011) waarbij de huidige mate van cognitieve, emotionele en fysieke betrokkenheid is gemeten.

8. Implementatie

De implementatiestrategie is geformuleerd op basis van de aanbevelingen van dit onderzoek. Als communicatiemiddelen zijn hier de tijdlijn van de transitie en de matrix van kennis en vaardigheden geschikt. De werkzaamheden voor het implementeren vallen onder de huidige functie van de medewerkers uit het transformatieteam. De kosten voor implementatie bedragen € 13.817,-. Dit betreft de uurloven van de medewerkers van het transformatieteam die de implementatie uitvoeren. De opbrengsten zijn immaterieel. De implementatie zorgt voor het verhogen van de medewerkersbetrokkenheid.

Uit het onderzoek blijkt dat het transformatieteam de medewerkers duidelijk moet maken wat de organisatie van hen verwacht om organisatiedoelen te realiseren. Daarnaast blijkt uit het onderzoek dat de Learning Labs raakvlakken moeten hebben met de werkzaamheden van de Learning Labs. Aangezien dit de belangrijkste uitkomsten zijn van het onderzoek om de medewerkersbetrokkenheid te verhogen, is gekozen om deze aanbevelingen uit te werken in dit implementatieplan.

8.1 Tijdlijn transitie

Voor het implementeren van de tijdlijn van de transitie is gekozen om het PDCA-model (Deming, 1950) te hanteren. Dit model laat namelijk stapsgewijs de stappen en volgorde zien die het transformatieteam moet doorlopen om op deze manier continu de kwaliteit van de interne communicatie over de Learning Labs te verbeteren. Dit gebeurt aan de hand van de volgende stappen:

1. *Plan*: stel doelen vast
2. *Do*: voer het plan uit en meet de resultaten
3. *Check*: analyseer de resultaten en vergelijk deze met het plan
4. *Act*: verbeter het plan op basis van de uitvoering en geanalyseerde resultaten.

Plan

Om ervoor te zorgen dat de medewerkers zich bewust zijn van wat de organisatie van hen verwacht om organisatiedoelen te kunnen realiseren, moet het transformatieteam de onderstaande onderdelen in de tijdlijn van de veranderende organisatie en organisatiedoelen plaatsen:

- Op welke termijn de organisatie de doelen wil bereiken
- Welke stappen de medewerkers daarvoor moeten doorlopen en wat de organisatie van de medewerkers verwacht
- De Learning Labs bij de tijdlijn plaatsen die bijdragen aan de ontwikkeling die nodig is om organisatiedoelen te realiseren.

Deze figuur is wegens vertrouwelijkheid niet beschikbaar voor derden.

Figuur 4. Dummy tijdlijn transitie.

Do

Nadat de tijdlijn is gemaakt moet het transformatieteam de tijdlijn plaatsen op het intranet. Vervolgens stuurt het transformatieteam via de mail een link naar de medewerkers van de afdeling X naar de tijdlijn.

Check

Het is belangrijk dat het transformatieteam in interactie gaat met de medewerkers om te achterhalen wat de ervaringen van de medewerkers zijn bij de tijdlijn. Hierbij is het advies dat elke Chapter Coach zich ontfermt over zijn/haar team(s) door middel van een meeting. Op basis van deze interactie kan het transformatieteam achterhalen wat er wel of niet duidelijk is aan de tijdlijn en waar verbetering nodig is. Hierbij is het belangrijk om na te gaan of het voor de medewerkers duidelijk is wat de organisatie van hen verwacht om de organisatiedoelen te kunnen behalen.

Act

Op basis van de feedback van de medewerkers kan het transformatieteam de verbeteringen doorvoeren totdat het voor de medewerkers duidelijk is wat de organisatie van hen verwacht om de organisatiedoelen te kunnen behalen.

Deze tabel is wegens vertrouwelijkheid niet beschikbaar voor derden.

Tabel 8. Planning implementeren tijdlijn transitie.

Het transformatieteam van de organisatie X locatie X beschikt over vijf Chapter Coaches en elf Product Owners. Zoals in de situatieschets staat vermeld, hebben de Product Owners binnen het transformatieteam de strategische visie op de toekomst van de producten en diensten van de organisatie X. Het is dus noodzakelijk dat de Product Owners samen met de Chapter Coaches de data vastleggen op welke termijn de organisatie X de transformatiedoelen wil behalen en gezamenlijk bepalen welke stappen de organisatie en de medewerkers moeten doorlopen om die doelen te kunnen realiseren. De Chapter Coaches ondersteunen de medewerkers bij de ontwikkeling in hun werk en vaardigheden. De Chapter Coaches nemen daarom de taak op zich vanaf het moment dat de Chapter Coaches de Learning Labs koppelen die bijdragen aan de ontwikkeling die nodig is om de doelen mogelijk te maken. Zie Tabel 8 voor de planning van het implementeren van de tijdlijn.

Kosten

Deze informatie is wegens vertrouwelijkheid niet beschikbaar voor derden.

Opbrengsten

Uit de aanleiding van dit onderzoek blijkt dat de medewerkers een score van 57% geven tijdens het medewerkersbetrokkenheidsonderzoek bij de vraag of de manager de strategie van de organisatie X vertaalt en de medewerkers richting geeft het werk goed te kunnen doen. Na het implementeren van de tijdlijn van de transitie is de verwachting dat deze score stijgt naar 85%. Door middel van de tijdlijn communiceert het transformatieteam namelijk over de doelen van de organisatie en de stappen die de medewerkers moeten doorlopen waarmee ze stapsgewijs naar een doel toe kunnen werken. De medewerkers zijn zich door de tijdlijn bewust van wat de organisatie van hen verwacht voor het behalen van de doelen van de organisatie. Dit zorgt ervoor dat de medewerkers zich doelgerichter kunnen ontwikkelen door middel van de Learning Labs die aansluiten bij de stappen die de medewerkers moeten doorlopen. De opbrengsten zijn immaterieel. Het implementeren van de tijdlijn van de transformatie en de doelen van de organisatie zorgt voor het verhogen van de medewerkersbetrokkenheid. Het actief communiceren van de veranderende organisatie en de doelen van de organisatie leidt volgens Welch (2011) tot hogere cognitieve betrokkenheid. De tijdlijn zorgt dus voor een hogere cognitieve betrokkenheid en stimuleert de medewerkers zichzelf te ontwikkelen.

8.2 Matrix kennis en vaardigheden

Om de onderwerpen voor de Learning Labs in kaart te brengen, aansluitend op de werkzaamheden van de medewerkers moet het transformatieteam in interactie gaan met de medewerkers en informatie ophalen vanuit de teams om op basis van deze gegevens de onderwerpen te kunnen laten aansluiten op de werkzaamheden en behoeften van de medewerkers. Door binnen de teams te kijken naar waar de medewerkers behoefte aan hebben, kunnen de medewerkers hun eigen input geven voor onderwerpen voor de Learning Labs, aansluitend op de werkzaamheden. Aangezien elke tribe een eigen Chapter Coach heeft, is het advies dat elke Chapter Coach zich ontfermt over zijn/haar team(s) en in kaart brengt waar zijn/haar team(s) behoefte aan heeft.

Bij de matrix moet het transformatieteam het volgende in kaart te brengen:

- Welke kennis het team nodig heeft
- Over welke kennis de medewerkers nu beschikken
- Waar de medewerkers behoefte aan hebben
- In welke kennis/vaardigheden de medewerkers zich moeten ontwikkelen

Deze figuur is wegens vertrouwelijkheid niet beschikbaar voor derden.

Figuur 5. Dummy matrix kennis en vaardigheden.

Wanneer de medewerkers de matrix invullen, kan het transformatieteam de kennis en vaardigheden van de medewerkers in de teams in kaart brengen. Na het maken van de systematische inventarisatie van de kennis en vaardigheden van de medewerkers binnen de teams moet het transformatieteam de Learning Labs aansluiten op de wensen en behoeften van de medewerkers. Op deze manier kan het transformatieteam de Learning Labs specifiek aanbieden op de werkzaamheden binnen de teams. Op het moment dat binnen alle teams de matrix is ingevuld, is het voor het transformatieteam ook duidelijk wie er over uitstekende kennis beschikt en wie die kennis zou willen delen met collega's door middel van de Learning Labs. Zie Tabel 10 voor de planning van het implementeren van de matrix.

Deze tabel is wegens vertrouwelijkheid niet beschikbaar voor derden.

Tabel 10. Planning implementeren matrix kennis en vaardigheden.

Kosten

Het transformatieteam ondersteunt de organisatie X bij de transformatie naar een agile organisatie. Aangezien de Chapter Coaches de medewerkers ondersteunen bij de ontwikkeling in hun werk en vaardigheden, komen de taken voor het uitvoeren van de implementatie bij hen te liggen. De Chapter Coaches zijn in vaste dienst bij de organisatie X. De organisatie X hoeft geen extra mensen in te huren om de aanbeveling te implementeren. De kosten zijn uit te drukken in tijd.

Deze informatie is wegens vertrouwelijkheid niet beschikbaar voor derden.

Opbrengsten

De matrix zorgt voor het verhogen van de emotionele betrokkenheid. De opbrengsten zijn dus immaterieel. Door in interactie te gaan met het team en te achterhalen waar het team behoefte aan heeft, is het transformatieteam meer inhoudelijk betrokken bij het werk en voelen de medewerkers zich meer gewaardeerd. Volgens Welch (2011) resulteert dit in productiestijging. Medewerkers doen meer hun best om organisatiedoelen te behalen, wanneer het management, het transformatieteam, inspeelt op de cognitieve, emotionele en fysieke betrokkenheid. De verwachting is daarom dat na het implementeren van de aanbeveling de medewerkers efficiënter werken. Het transformatieteam kan op basis van de systematische inventarisatie de Learning Labs aansluiten op de werkzaamheden van de medewerkers. Dit zorgt ervoor dat de Learning Labs raakvlakken hebben met het werk van de medewerkers. Wanneer de Learning Labs raakvlakken hebben met de werkzaamheden van de medewerkers zorgt dit ervoor dat ze gestimuleerd zijn zichzelf te ontwikkelen door middel van de Learning Labs. Dit zorgt er

vervolgens voor dat meer medewerkers de Learning Labs gaan volgen en hiermee hun (technische) vaardigheden ontwikkelen. Dit draagt bij aan de transformatie naar een wendbare organisatie waarmee de organisatie X de snel veranderende markt bij kan houden en kan voldoen aan de voortdurend veranderende klantbehoeftes.

Literatuurlijst

- Adams, S. & Van Staa, A. (2010). Internet & kwalitatief onderzoek. KWALON 44 (2010, jaargang 15, nr. 2)
- Ansoff, H.I. & Mc Donell, E.J. (1990) *Implanting strategic management*. 2nd. ed. New York: Perntice Hall.
- Berenschot. (2020). Wendbaar in onzekere tijden. *Berenschot Strategy Trends 2020*.
Geraadpleegd van <https://www.berenschot.nl/algemene-onderdelen/download-voorwaarden/strategy-trends-2020/>
- Brinkman, J. (2014). De vragenlijst. *Een goed meetinstrument voor toepasbaar onderzoek*. (3^e editie.). Groningen/Houten, Nederland: Noordhoff.
- Deming, W.E. (1950). *Elementary Principles of the Statistical Control of Quality*, JUSE.
- Esbensen, B. K., Hjartar, K., Pralong, D., & Salo, O. (2019, 4 februari). *A tale of two agile paths: How a pair of operators set up their organizational transformations*. Geraadpleegd op 26 juni 2020, van <https://www.mckinsey.com/industries/technology-media-and-telecommunications/our-insights/a-tale-of-two-agile-paths-how-a-pair-of-operators-set-up-their-organizational-transformations>
- Kahn, W.A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33, p. 692-724.
- Koeleman, H. (2008). *Interne communicatie als managementinstrument*. Alphen aan den Rijn: Kluwer.
- MacLeod, D. & Clarke, N. (2009). *Engaging for Success: enhancing performance through employee engagement [a report to Government by David MacLeod and Nita Clarke]*.
Geraadpleegd van <https://engageforsuccess.org/wp-content/uploads/2015/08/file52215.pdf>
- McKinsey & Company. (2015, 1 april). *How to beat the transformation odds*. Geraadpleegd op 29 juni 2020, van <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/how-to-beat-the-transformation-odds>
- Meier, U. (2012). *Kwalitatief marktonderzoek*. (3^e druk). Groningen, Houten: Noordhoff.

Reijnders, E. (2011). *Interne communicatie voor de professional* (3de editie). Assen, Nederland: Koninklijke Van Gorcum.

Schaufeli, W. & Bakker, A. (2004). *Job demands, job resources and their relationship with burnout and engagements: a multi-sample study*. Journal of Organizational Behavior, No 25, pp. 293-315.

Schaufeli, W. & Bakker, A. (2004). *Utrecht Work Engagement Scale: Preliminary Manual*. Geraadpleegd op 3 april 2020, via https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/Test%20Manuals/Test_manual_UWE_S_English.pdf

Van Bussel, G., Jacobs, R., & Tielemans, M. (2016, 24 maart). Agile teams creëren in 5 stappen. Geraadpleegd op 29 juni 2020, van <https://www.pwnet.nl/organisatie-strategie/nieuws/2016/03/agile-teams-creeren-in-5-stappen-101608>

Van der Haak, P. (2018). *Wie zorgt dat het goed komt? (4^e druk)*. Amsterdam, Nederland: Business Contact.

Van Gemert-Pijnen, J. E. W. C., & Woudstra, E. T. (2005). *Become a Communication Expert, The Consultant's Communication Problem Approach (CCPA): A Tool for diagnosing strategic organizational communication problems, based on the Twente Organizational Communication Model (TOCOM)*. Geraadpleegd van: <http://doc.utwente.nl/60030/>

Van de Roer, A. (2019). Dutch Mobile Operator 2019 Q2. *An analysis of the latest KPIs for the Dutch mobiele market and network operators KPN, Vodafone and T-Mobile, including Tele2. Detailed figures on SIM numbers, revenues and ARPU, as well as market trends and forecast.*

Verhoeven, N. (2014). *Wat is onderzoek? Praktijkboek methoden en technieken voor het hoger onderwijs*. Den Haag: Boom Lemma.

Welch, M., & Jackson, P. R. (2007). Rethinking internal communication: a stakeholder approach. *Corporate Communications: An International Journal*, 12(2), pp. 177-198.

Welch, M. (2011). *The evolution of the employee Engagement Concept: Communication. Implications*. *Corporate Communications: An internal Journal*, 16:4, pp. 328 – 346.

Bijlagen

Verdere informatie is wegens vertrouwelijkheid niet beschikbaar voor derden.