

HET STIMULEREN VAN MEDEWERKERSBETROKKENHEID DOOR INTERNE COMMUNICATIE

STUDENT:	ROWAN VAN DER STERREN
STUDENTNUMMER:	S1078662
KLAS:	COM4B
SCHOOL:	HOGESCHOOL LEIDEN
OPLEIDING:	COMMUNICATIE
JAAR:	2015-2016
VAKCODE:	CO416AO
AFSTUDEERBEGELEIDER:	NYNKE WIEKENKAMP
BEDRIJFSBEGELEIDER:	
EERSTE LEZER:	ELIANNE CALJOUW
TWEEDE LEZER:	EDI COHEN
DATUM:	26-05-2016
VERSIE:	1

Managementsamenvatting

De organisatie wil ervoor zorgen dat medewerkers ook in de toekomst betrokken blijven bij de organisatie. Zij dit doet door de betrokkenheid van de medewerkers te stimuleren door middel van de interne communicatie vanuit het seniormanagement.

Echter blijkt uit het jaarlijkse medewerkerstevredenheidsonderzoek (hierna: het MTO) van de organisatie van 2015 dat medewerkers maar gematigd tevreden* zijn over de interne communicatie (Persoonlijke communicatie, 2015). Medewerkers zijn onder andere ontevreden over duidelijkheid van informatie en het doorgeven van feedback van de werkvloer naar het management (Persoonlijke communicatie, 2015). Nadat uit het tevredenheidsonderzoek blijkt dat de interne communicatie een aandachtspunt is, wil het seniormanagement van ** graag weten op welke manier zij de betrokkenheid kan stimuleren door middel van interne communicatie zodat in de toekomst de betrokkenheid bij de medewerkers aanwezig blijft of zelfs kan toenemen**.

In deze scriptie onderzoekt Rowan van der Sterren, studente Communicatie, in opdracht van ** op welke manier het seniormanagement van de organisatie de medewerkersbetrokkenheid kan stimuleren door middel van interne communicatie. De probleemstelling van dit onderzoek luidt:

“Hoe kan het seniormanagement van ** de medewerkersbetrokkenheid van locatiedirecteuren stimuleren door middel van interne communicatie?”

Met dit onderzoek is er antwoord gezocht op de volgende vier deelvragen:

- ❖ Hoe ziet de huidige manier van informeren en communiceren door het seniormanagement naar de doelgroep eruit?
- ❖ In welke mate heeft de doelgroep van ** een band met de organisatie?
- ❖ In welke mate is de doelgroep van ** op de hoogte van de doelen van de organisatie?
- ❖ In welke mate is de doelgroep van ** in staat het werk goed uit te kunnen voeren?

Allereerst is er deskresearch uitgevoerd om de eerste deelvraag te beantwoorden. Vervolgens zijn de andere deelvragen onderzocht door middel van kwalitatief onderzoek in de vorm van tien semigestructureerde interviews. De doelgroep van dit kwalitatieve onderzoek bestaat uit sector- en locatiedirecteuren van **.

**Informatie verwijderd i.v.m. privacy*

*** Informatie verwijderd i.v.m. privacy*

De theorie die voor dit onderzoek gehanteerd is, is het Communication and Employee Engagement model van Mary Welch. Het model van Welch illustreert de mogelijke impact van communicatie op de betrokkenheid van medewerkers op een organisatorisch niveau (Welch, 2011). Aan de hand van deze theorie is bij de doelgroep nagegaan in welke mate zij emotioneel, cognitief en fysiek betrokken is bij de organisatie.

Uit het onderzoek komt naar voren dat er voor ** nog kansen liggen op het gebied van de lijncommunicatie en de tijdigheid van informeren door het seniormanagement. Daarnaast blijkt

dat de doelgroep zowel emotioneel als fysiek betrokken is. Tot slot komt er naar voren dat de doelgroep over het algemeen cognitief betrokken is. Echter vraagt de manier waarop kennis wordt overbracht door het seniormanagement nog aandacht.

Naar aanleiding van de resultaten en conclusies worden er vier aanbevelingen gedaan. Allereerst adviseert de onderzoeker om te zorgen voor meer bottom-up communicatie. Daarnaast wordt er een aanbeveling gedaan met betrekking tot de tijdigheid van de communicatie vanuit het seniormanagement. Vervolgens wordt er geadviseerd scholen onderling meer van elkaar te laten leren door middel van een platform met succesverhalen. Tot slot wordt er aanbevolen om een vervolgonderzoek te doen. Met dit onderzoek kan de organisatie in kaart brengen hoe zij de betrokkenheid van de medewerkers op de scholen kan stimuleren door middel van interne communicatie.

Voorwoord

Na vier intensieve maanden zet ik nu na vier jaar de laatste woorden voor mijn studie Communicatie aan Hogeschool Leiden op papier. Een mooi moment om even terug te kijken op mijn afstudeerperiode en tegelijkertijd een mooi moment om een aantal mensen in het bijzonder te bedanken.

Vol energie startte ik begin februari 2016 met afstuderen. Ik had er heel erg veel zin in maar ik wist ook dat het een pittige periode kon worden. Het waren vier maanden waarin ik ontzettend veel geleerd heb. Het ene moment ging het iets makkelijker dan het andere, maar ik heb altijd het einddoel in mijn achterhoofd gehouden, mijn diploma Bachelor of Communication.

Er waren genoeg momenten waarop ik het even niet meer zag zitten en niet meer wist hoe ik verder moest. Gelukkig waren er een aantal mensen die mij in deze periode hebben gesteund en die wil ik daar ontzettend voor bedanken. Allereerst Nynke Wiekenkamp, mijn docent onderzoek, slb'er uit het tweede jaar en de beste afstudeerbegeleider die ik mij maar kon wensen! Nynke bedankt voor je coaching tijdens de afstudeersessies. Na iedere sessie kon ik er weer met frisse moed tegenaan.

Daarnaast wil ik mijn bedrijfsbegeleider bij **, **, bedanken. Vanaf het eerste moment kon ik altijd met vragen bij je terecht en daarnaast heb je mij ook veel van het vak laten zien. Dank je wel daarvoor. Naast de uren bij ** en op school heb ik ook thuis de nodige uurtjes achter mijn laptop doorgebracht. Op die momenten was ik niet altijd even gezellig en soms misschien zelfs onuitstaanbaar. Daarom wil ik tot slot mijn thuisfront heel erg bedanken voor de steun en het meedenken op de momenten dat ik dat nodig had.

Na vier maanden hard werken bij een leuke organisatie kijk ik tevreden terug op mijn afstudeerperiode met als eindresultaat deze scriptie.

Veel leesplezier gewenst!

Sassenheim, 26 mei 2016

Inhoudsopgave

MANAGEMENTSAMENVATTING.....	2
VOORWOORD	4
1 INLEIDING	7
2 SITUATIESCHETS	9
2.1 INTERNE ANALYSE	9
2.2 EXTERNE ANALYSE	11
2.3 STERKTES EN ZWAKTES.....	11
3 PROBLEEMFORMULERING.....	12
3.1 AANLEIDING	12
3.2 PROBLEEMSTELLING.....	12
3.3 DOELSTELLING.....	12
3.4 DEELVRAGEN.....	13
3.5 DOELGROEP	13
3.6 ONDERZOEKSGRENZEN	13
4 THEORETISCH KADER	14
4.1 TOELICHTING KEUZE ONDERWERP EN BEGRIPPEN.....	14
4.2 THEORIEËN EN ONDERZOEKEN	14
4.2.1 Medewerkersbetrokkenheid	14
4.2.2 Medewerkersbetrokkenheid en interne communicatie	15
4.2.3 Internal Corporate Communication Matrix	16
4.2.4 Tocom-model.....	16
4.3 THEORIE EN CONCEPTUEEL MODEL	17
4.3.1 Toelichting keuze conceptueel model	17
4.3.2 Conceptueel model.....	17
4.4 TOEPASSING CONCEPTUEEL MODEL OP DE PRAKTIJK.....	18
4.5 HYPOTHESEN	20
5 METHODOLOGIE	22

5.1 DESKRESEARCH	22
5.2 KWALITATIEF ONDERZOEK	22
5.2.1 Semigestructureerd interview	22
5.2.2 Likertschaal	23
5.3 DOELGROEP	23
5.3.1 Respondentschema	23
5.4 OPERATIONALISATIE	24
5.5 WERVING EN SELECTIE	25
6 RESULTATEN	26
6.6 HYPOTHESEN	26
7 CONCLUSIE	27
8 AANBEVELINGEN	28
9 IMPLEMENTATIEPLAN	29
LITERATUUR	30

1| Inleiding

** is een overkoepelende onderwijsinstelling die zich richt op speciaal onderwijs. Onder deze stichting vallen basis- en middelbare scholen, jeugdzorginstelling en justitiële inrichtingen. De locaties van deze scholen zijn onderverdeeld in drie sectoren: Noord en Gesloten, West en Zuid. Iedere sector heeft een eigen sectorkantoor en een sectordirecteur. Deze sectoren worden aangestuurd door het college van bestuur. Het bestuur van ** bevindt zich op het bestuurskantoor in **. Op dit kantoor bevinden zich ook de afdelingen HRM, Communicatie, ICT, Financiën en Inkoop. Deze afdelingen dienen ter ondersteuning van de locaties. Op deze manier kunnen de scholen zich 100% richten op het onderwijs zelf. Bij ** zijn in totaal 965 mensen werkzaam. Deze mensen werken op de schoollocaties, sectorkantoren of het bestuurskantoor.

Jaarlijks neemt ** een medewerkerstevredenheidsonderzoek (hierna: het MTO) af. Uit dit jaarlijkse onderzoek van 2015 blijkt dat medewerkers maar gematigd tevreden* zijn over de interne communicatie (Persoonlijke communicatie, 2015). Ze zijn onder andere ontevreden over duidelijkheid van informatie en het doorgeven van feedback van de werkvloer naar het management (Persoonlijke communicatie, 2015). Omdat uit het tevredenheidsonderzoek blijkt dat de interne communicatie een aandachtspunt is, wil het seniormanagement van ** graag weten op welke manier zij de betrokkenheid van de medewerkers kan stimuleren door middel van de interne communicatie zodat in de toekomst de betrokkenheid bij de medewerkers aanwezig blijft of zelfs kan toenemen**.

Afstudeerstagiaire Communicatie Rowan van der Sterren heeft daarom in opdracht van ** onderzoek gedaan naar de manier waarop het seniormanagement de betrokkenheid van locatiedirecteuren kan stimuleren door middel van interne communicatie. Met dit onderzoek is er een antwoord gezocht op de probleemstelling die luidt:

"Hoe kan het seniormanagement van ** de medewerkersbetrokkenheid bij de locatiedirecteuren stimuleren door middel van interne communicatie?"

Het onderzoek is uitgevoerd in de vorm van kwalitatief onderzoek door middel van tien semigestructureerde interviews. Deze interviews zijn afgenomen met sector- en locatiedirecteuren tussen 5 en 26 april, op het bestuurskantoor, op locatie bij de respondenten of telefonisch.

*** Informatie verwijderd i.v.m. privacy*

*** Informatie verwijderd i.v.m. privacy*

De deelvragen waarop met dit onderzoek een antwoord is gezocht luiden:

- ❖ Hoe ziet de huidige manier van informeren en communiceren door het seniormanagement naar de doelgroep eruit?
- ❖ In welke mate heeft de doelgroep van ** een band met de organisatie?
- ❖ In welke mate is de doelgroep van ** op de hoogte van doelen van organisatie?
- ❖ In welke mate is de doelgroep van ** in staat het werk goed te kunnen uitvoeren?

In dit onderzoeksrapport vindt u allereerst in hoofdstuk 2 de situatieschets. Dit hoofdstuk schetst een beeld van de interne situatie bij de organisatie. Vervolgens wordt in hoofdstuk 3 de probleemformulering behandeld. Dit hoofdstuk bestaat uit de aanleiding, de probleemstelling, de doelstelling, deelvragen, doelgroep en onderzoeksgrenzen van het onderzoek. Daarna wordt in hoofdstuk 4 het theoretisch kader behandeld. In hoofdstuk 5 wordt vervolgens de methodologie besproken. Hierin komt naar voren welke onderzoeksmethode er is gebruikt en op welke manier het onderzoek is uitgevoerd. In hoofdstuk 6 worden de resultaten besproken die voortkomen uit het onderzoek. In hoofdstuk 7 worden de conclusies beschreven die voortkomen uit de resultaten. Op basis van de conclusies worden er in hoofdstuk 8 vier aanbevelingen gedaan. Deze aanbevelingen zijn vervolgens uitgewerkt tot een implementatieplan. Het implementatieplan wordt weergegeven in hoofdstuk 9. Tot slot zijn als bijlage de topic guide, de vragenlijst, toelichting op begrippen, de verbatims en de analyseschema's opgenomen.

2| *Situatieschets*

Om een beeld te schetsen van de organisatie en situatie waarin zij verkeert, worden in dit hoofdstuk de interne analyse en de sterktes en zwaktes van de organisatie besproken.

2.1| *Interne analyse*

De interne analyse laat allereerst zien wat ** is. Vervolgens wordt toegelicht hoe de organisatie in elkaar zit, hoe de informatiestromen intern verlopen en hoe de communicatie vanuit het seniormanagement verloopt. Tot slot worden de strategische uitgangspunten op het gebied van interne communicatie en het medewerkerstevredenheidsonderzoek besproken.

**

Bij ** werken in totaal 965 personen verdeeld over de scholen, sectorkantoren en het bestuurskantoor (**, 2015). Om een duidelijk beeld te schetsen van de opbouw en de verbanden binnen ** worden hieronder de verschillende onderdelen van ** besproken. Voor ** staan de kinderen voorop, daarom is het organogram van ** vanaf de scholen opgebouwd (zie bijlage 4). Voor alle feitelijke informatie in deze subparagraaf is het ** jaarmagazine 2015-2016 geraadpleegd (**, 2015).

De schoollocaties van ** zijn verdeeld onder drie sectoren: Noord en Gesloten, West en Zuid. In totaal zijn er 57 locaties. De sector Noord en Gesloten bestaat uit 23 scholen, sector Zuid uit 21 scholen en sector West bestaat uit 13 scholen. Er zijn drie soorten scholen te onderscheiden: sbo (speciaal basisonderwijs), (v)so (voorgezet speciaal onderwijs) en zmok (zeer moeilijk opvoedbare kinderen). Iedere school wordt bestuurd door een locatiedirecteur. De locatiedirecteur is verantwoordelijk voor wat er op zijn locatie(s) gebeurt. Daarnaast heeft de locatiedirecteur nauw contact met zijn leidinggevende, de sectordirecteur. Voor iedere sector is een sectordirecteur verantwoordelijk. Deze directeuren zijn verantwoordelijk voor alles wat er op de scholen binnen hun sector speelt. Ze hebben veel vrijheid om zelf te bepalen hoe zij binnen de strategische koers van ** hun functie invullen. Boven alle drie de sectoren staan de directeur Financiën en Bedrijfsvoering en daarnaast de directeur Human Resources Management/Communicatie. Het algemeen managementteam zorgt ervoor dat het beleid dat is ontwikkeld door het college van bestuur wordt uitgevoerd in de drie sectoren. Het college van bestuur ontwikkelt het strategisch beleid voor ** dat wordt uitgevoerd door het algemeen managementteam (AMT). Tot slot is er de raad van toezicht. Deze raad controleert en keurt de begroting, het jaarverslag en het strategische meerjarenplan. De raad houdt toezicht op het toepassen van het beleid in de praktijk. Daarnaast focust de raad zich op de manier waarop ** de relatie onderhoudt met de belangrijkste stakeholders en hoe de wettelijke regels en de Code Goed Bestuur worden nageleefd.

Communicatie vanuit het seniormanagement

Binnen ** verlopen de informatiestromen op drie verschillende niveaus. Op het strategisch niveau communiceert ** vanuit het bestuur naar de medewerkers. Het tweede niveau bestaat uit de communicatie tussen medewerkers met hun directe leidinggevende. Dit gebeurt op tactisch niveau. De derde laag is de communicatie die binnen de scholen plaatsvindt, dit is het operationele niveau.

Bij de respondenten is door middel van deskresearch nagegaan op welke manier en met welke middelen zij geïnformeerd worden door het seniormanagement. Uit het deskresearch komt naar voren dat zij allemaal door de sectordirecteur geïnformeerd worden, maar dat zij ook door het bestuurskantoor in ** geïnformeerd worden. Het gedeelte vanuit de sectordirecteur verloopt ten eerste via het sectoroverleg. Tijdens dit overleg komen de sectordirecteur en alle locatiedirecteuren van de sector bij elkaar. Dit overleg vindt één keer per maand plaats. Op dat moment krijgen de locatiedirecteuren onder andere zicht in de stukken vanuit het AMT. Daarnaast wordt er een sectornieuwsbrief verstuurd. Hierin worden de locatiedirecteuren geïnformeerd over wat er binnen de locaties gebeurt. Tussendoor is er veel bel- en mailcontact tussen de sectordirecteur en locatiedirecteuren. De sectordirecteur van West wil vanaf juni 2016 een benen-op-tafeloverleg organiseren waarin hij samen met de locatiedirecteuren kijkt naar het beleid wat ze samen kunnen maken. Een benen-op-tafeloverleg is een vorm van vergaderen in een informele sfeer.

Vanuit het bestuurskantoor worden de sector- en locatiedirecteuren geïnformeerd door middel van informatie op de website, het intranet en de medewerkers-app. Tot slot ontvangen alle medewerkers de Koerskrant thuis (zie bijlage 5, analyseschema 1.1). De Koerskrant informeert de medewerkers over de huidige koers van de organisatie, de koersdoelen en wat er binnen de scholen gebeurt rondom deze koers. De respondenten geven aan de informatie via de diverse interne media zelf op te zoeken en goed te lezen.

Interne kernboodschap

In alle interne communicatie-uitingen, -acties en -middelen communiceert ** vanuit onderstaande kernboodschap naar de doelgroep (Persoonlijke communicatie, 2015):

Informatie verwijderd i.v.m. privacy

Strategisch communicatieplan

Informatie verwijderd i.v.m. privacy

Medewerkerstevredenheidsonderzoek

Iedere werknemer binnen ** wordt gevraagd zijn/haar mening te uiten en daarmee bij te dragen aan de invulling van het beleid op schoolniveau, sectorniveau en voor de gehele ** Stichting. Dit wordt gedaan door middel van het jaarlijkse medewerkerstevredenheidsonderzoek. Uit het jaarlijkse medewerkerstevredenheidsonderzoek van 2015 blijkt onder andere dat medewerkers gematigd tevreden zijn over de interne communicatie (Persoonlijke communicatie, 2015).

2.2| Externe analyse

Omdat dit onderzoek een intern communicatieonderzoek betreft, is er gekozen om geen externe analyse toe te voegen. Er zijn in deze situatie geen relevante externe aspecten die een rol spelen.

2.3| Sterktes en zwaktes

Sterktes

De organisatie volgt iedere vier jaar een koers waarvoor zij vooraf koersdoelen opstelt. Doordat er van tevoren wordt gekeken waar ** naartoe wilt, kan de gehele organisatie daarop ingericht worden. Op deze manier laat de organisatie zien dat zij ambitieus is. Ze betreft daar alle lagen van de organisatie bij. Daarnaast voert ** ieder jaar een medewerkerstevredenheidsonderzoek uit. Op deze manier krijgt de organisatie in beeld waar de medewerkers tevreden over zijn en waar er nog kansen liggen.

Zwaktes

De uitvoering van het medewerkerstevredenheidsonderzoek is een sterkte van de organisatie.

Sterktes	Zwaktes
Medewerkerstevredenheidsonderzoek	Medewerkers niet tevreden over de interne communicatie
Strategische koersdoelen	

Echter zijn de kansen die uit dat onderzoek voortkomen momenteel een zwakte voor de organisatie. Uit het medewerkerstevredenheidsonderzoek van 2015 blijkt dat er nog kansen liggen op het gebied van de interne communicatie. Daarom is dit een zwakte van de organisatie waar zij aan zal moeten werken.

3| Probleemformulering

In dit hoofdstuk wordt allereerst toegelicht wat de aanleiding van dit onderzoek is. Vervolgens wordt het probleem verwoord in de probleemstelling. Daarna wordt de doelstelling weergegeven. Vervolgens worden de vier deelvragen waar in dit onderzoek antwoord op wordt gezocht weergegeven. Tot slot worden de doelgroep en de onderzoeksgrenzen besproken.

3.1| Aanleiding

De huidige betrokkenheid van medewerkers van ** krijgt een zeven. Een mooi cijfer waar de organisatie tevreden over is. Echter blijkt uit het jaarlijkse medewerkerstevredenheidsonderzoek van ** van 2015 dat medewerkers maar gematigd tevreden* zijn over de interne communicatie (Persoonlijke communicatie, 2015). Medewerkers zijn onder andere ontevreden over duidelijkheid van informatie en het doorgeven van feedback van de werkvloer naar het management (Persoonlijke communicatie, 2015).

Nu uit het tevredenheidsonderzoek blijkt dat de interne communicatie een aandachtspunt is, wil het seniormanagement van ** graag weten op welke manier de betrokkenheid van locatiedirecteuren gestimuleerd kan worden door middel van interne communicatie zodat in de toekomst de betrokkenheid bij de medewerkers aanwezig blijft of zelfs kan toenemen*.

3.2| Probleemstelling

De probleemstelling voor dit onderzoek luidt:

"Hoe kan het seniormanagement van ** de medewerkersbetrokkenheid van de locatiedirecteuren stimuleren door middel van interne communicatie?"

**De term 'gematigd tevreden' is afgeleid van de uitkomsten van het MTO 2015. Hierbij geeft gemiddeld 30% de manier van informeren en communiceren door leidinggevende een 6 of lager op een schaal van 10, waarbij 1 zeer ontevreden is en 10 zeer tevreden (Persoonlijke communicatie, 2015).*

***Met toenemen wordt bedoeld dat de medewerkersbetrokkenheid een hoger cijfer krijgt ten opzichte van de resultaten uit het medewerkerstevredenheidsonderzoek waarbij de betrokkenheid een zeven kreeg (Persoonlijke communicatie, 2015)*

3.3| Doelstelling

De doelstelling voor dit onderzoek luidt:

“Inzicht verkrijgen in de manier waarop het seniormanagement van ** kan inspelen op de medewerkersbetrokkenheid door middel van interne communicatie, teneinde een intern communicatieadvies te kunnen geven aan ** om te zorgen voor een stimulans van de medewerkersbetrokkenheid.”

3.4| Deelvragen

1. Hoe ziet de huidige manier van informeren en communiceren door het seniormanagement naar de doelgroep eruit?
2. In welke mate heeft de doelgroep van ** een band met de organisatie?
3. In welke mate is de doelgroep van ** op de hoogte van doelen van organisatie?
4. In welke mate is de doelgroep van ** in staat het werk goed te kunnen uitvoeren?

3.5| Doelgroep

De doelgroep van dit onderzoek bestaat uit sector- en locatiedirecteuren van ** uit de sectoren Noord en Gesloten, West en Zuid.

Sectordirecteuren

Elke sector heeft één sectordirecteur; Noord en Gesloten, West en Zuid. Deze drie sectordirecteuren behoren allemaal tot de doelgroep.

Locatiedirecteuren

Alle locatiedirecteuren behoren tot de doelgroep, dat zijn totaal 35 locatiedirecteuren. In totaal zijn er 57 locaties. In de sector Noord en Gesloten bevinden zich 23 scholen, in sector Zuid 21 en in sector West 13. Enkele locatiedirecteuren geven leiding aan meerdere locaties.

3.6| Onderzoeksgrenzen

De onderzoeker start op maandag 8 februari 2016 en rondt het onderzoek op vrijdag 27 mei 2016 af. In dit onderzoek worden alleen de sector- en locatiedirecteuren van ** meegenomen. De onderzoeker zet het onderzoek op, voert het uit en schrijft een implementatieplan. Het uitvoeren van de implementatie behoort niet tot de werkzaamheden van de onderzoeker. Dit is aan ** zelf. Het onderzoek vindt plaats op het bestuurskantoor van ** in **.

4| Theoretisch Kader

In dit hoofdstuk wordt allereerst een toelichting gegeven op de keuze van het onderwerp. Daarna worden alle theorieën en onderzoeken besproken. Vervolgens wordt het conceptueel model en de bijbehorende theorie besproken. Tot slot worden de hypothesen behandeld.

4.1| Toelichting keuze onderwerp en begrippen

De begrippen die veelvuldig in het onderzoek voorkomen worden nader toegelicht in bijlage 3.

4.2| Theorieën en onderzoeken

In deze paragraaf worden onderzoeken en theorieën besproken die inzicht geven in het begrip medewerkersbetrokkenheid, de interne communicatie en de samenhang hierin. Allereerst wordt de literatuur van Kahn besproken, er wordt daarbij gekeken naar de definities van betrokkenheid en de groei van het begrip door de jaren heen. Vervolgens wordt de theorie van Mary Welch behandeld. Deze theorie is gebaseerd op onder andere de drie componenten uit de literatuur van Kahn. Tot slot worden de Internal Corporate Communication Matrix van Welch en Jackson en het TOCOM-model van Woudstra en Van Gemert besproken.

4.2.1| Medewerkersbetrokkenheid

Het belang van de medewerkersbetrokkenheid krijgt sinds 1990 meer aandacht vanuit het bedrijfsleven. In de jaren '90 begint het begrip ook een bredere academische aandacht te trekken. Een analyse van alle bestaande literatuur geeft een overzichtelijk beeld van de verschillende stadia in de evolutie van de medewerkersbetrokkenheid. Deze stadia worden opgevat als een reeks golven van literatuur (Welch, 2011).

De pre-wave wordt gekenmerkt door de erkenning van de algemene behoefte van werknemers om betrokken te zijn bij hun werk en de organisaties. Katz en Kahn stellen dat werknemersgedragingen nodig zijn om de doelen van de organisatie te bereiken. Hoewel ze nog niet de term *employee engagement* gebruiken in hun werk, erkennen ze wel de noodzaak van betrokkenheid en ze koppelen deze aan de effectiviteit van de organisatie (Katz en Kahn, 1966)

De eerste golf ontstaat in de jaren '90 met de ontwikkelingen van het eerste wetenschappelijk werk op het gebied van betrokkenheid (Welch, 2011). Kahn richt zich in zijn etnografische studie in 1990 op de ervaring van mensen in hun werk, de momenten die het werk beïnvloeden en of ze persoonlijk betrokken zijn of niet. Hij argumenteert dat mensen zichzelf in iedere werksituatie drie fundamentele vragen stellen: "Hoe betekenisvol is het om mijzelf hiervoor in te zetten?; Hoe veilig is het om dit te doen?; Hoe beschikbaar ben ik om dit te doen?" (Kahn, 1990, p. 702). Saks gebruikt in zijn werk dezelfde definitie als Kahn en ontwikkelt en construeert daarbij een theorie voor betrokkenheid bij het werk en een organisatie (Saks, 2006).

De tweede golf komt tot uiting in het werk in de eerste helft van de jaren 2000. Deze golf bestond uit een sterke stijging van de belangstelling van academici. Adviesbureaus koppelden een hoge betrokkenheid steeds meer aan een hoge business performance (Hewitt Associates LLC, 2004). Volgens de theorie van organisatie AON Hewitt zijn er drie engagement gedragingen mogelijk (Hewitt, 2010):

Say: waarbij werknemers zich intern en extern positief uitlaten over de organisatie.

Stay: werknemers willen verbonden blijven aan de organisatie.

Strive: werknemers tonen inzet en gedrag dat bijdraagt aan het succes van de organisatie.

Terwijl Kahns definitie van betrokkenheid invloedrijk bleef in deze periode, kwam een andere sterke definitie van Schaufeli en Bakker (2004). Zij beschouwen job engagement als: "een positieve, werkgerelateerde gemoedstoestand die wordt gekenmerkt door vitaliteit, toewijding en absorptie" (Schaufeli en Bakker, 2004, p 295). De twee definities delen een gemeenschappelijke focus op de uitingen van betrokkenheid: cognitief- absorptie; emotioneel- toewijding; en fysiek- kracht.

De derde golf bestaat uit een hoge mate van academische interesse wat resulteert in de publicatie van twee handboeken in 2010, waaronder het boek van Albrecht 'Handbook of Employee Engagement: Perspectives, Issues, Research and Practice'(Albrecht, 2010).

Als alle bovenstaande definities en theorieën worden samengevat, kan de betrokkenheid van medewerkers worden opgevat als de cognitieve, emotionele en fysieke rolprestaties, gekenmerkt door absorptie, inzet en kracht, afhankelijk van de psychologische voorwaarden van zingeving, veiligheid en beschikbaarheid (Welch, 2011).

4.2.2| Medewerkersbetrokkenheid en interne communicatie

Discussies over het belang van de betrokkenheid van medewerkers hebben in de afgelopen jaren geleid tot meer inzicht in de relatie tussen interne communicatie en medewerkersbetrokkenheid (Welch, 2011). In 2011 komt Mary Welch met een model dat voortbordurt op de theorie van Kahn die hierboven wordt besproken. Het model van Welch illustreert de mogelijke impact van communicatie op de betrokkenheid van medewerkers op een organisatorisch niveau (Welch, 2011). Daarnaast biedt het model van Welch een uitgangspunt voor verder onderzoek naar de rol het seniormanagement in de betrokkenheid van medewerkers (Albrecht, 2010).

Volgens Kahn is communicatie geïdentificeerd als onderliggende factor in verband met de betrokkenheid van medewerkers (Kahn, 1992). Ook MacLeod en Clarke markeren communicatie als kritische factor als het gaat om het verbeteren van prestaties door betrokkenheid van medewerkers. Zij stellen dat een goede kwaliteit van de interne communicatie de betrokkenheid verbetert. Ook benadrukken zij dat werknemers behoefte hebben aan duidelijke communicatie van het seniormanagement. Wanneer dit gebeurt, begrijpen de werknemers hun eigen rol binnen de organisatie beter (MacLeod en Clarke, 2009).

Seniormanagementcommunicatie door middel van open en effectieve communicatiestrategieën speelt volgens Bakker et al. een cruciale rol in de ontwikkeling van positieve betrokkenheid van medewerkers (Bakker et al., 2011).

4.2.3| Internal Corporate Communication Matrix

Met de Internal Corporate Communication Matrix brengen Welch en Jackson de vier dimensies van interne corporate communicatie in kaart (Welch en Jackson, 2007) (zie bijlage 7, figuur 1). In deze matrix wordt, in tegenstelling tot het eerder genoemde model van Welch, gekeken naar vier manieren van communiceren binnen een organisatie. Daarbij is er sprake van zowel eenzijdige als tweezijdige communicatie.

De vier dimensies van de matrix bestaan uit de interne communicatie, samen met interne lijnmanagement communicatie, interne team peer-communicatie en interne project peer-communicatie. De matrix helpt de organisatie bij de communicatie tussen de strategische managers en de interne stakeholders. Het model is bedoeld om betrokkenheid bij de organisatie te bevorderen, een gevoel van verbondenheid te creëren, het bewustzijn van de veranderende omgeving over te brengen en om duidelijk te maken wat de doelstellingen van de organisatie zijn (Welch en Jackson, 2007).

Wanneer een organisatie het model toepast in de praktijk kan zij zorgen voor een toename van de betrokkenheid van de interne stakeholders. Het model geeft aan dat de strategische managers van een onderneming naar hun medewerkers moeten communiceren in de vier genoemde ICC doelen. De bedrijfsuitingen naar het personeel moeten het 'wij-gevoel', bewustzijn, begrip en betrokkenheid uitstralen. Dat start in een interne omgeving naar het personeel, maar zal zich uitbreiden, via datzelfde personeel, naar de externe omgeving.

4.2.4| Tocom-model

Een ander model wat zich concentreert op de communicatie van een organisatie is het TOCOM-model (Woudstra en Van Gemert, 2005) (zie bijlage 7, figuur 2). Het model kijkt naar de cultuur, structuur en strategie van een organisatie. Woudstra en Van Gemert brengen hiermee niet alleen de huidige maar ook de gewenste communicatie in beeld.

Het model is opgebouwd uit verschillende niveaus. De buitenste driehoek is het eerste niveau en heeft betrekking op de organisatie. De binnenste driehoek is het tweede niveau en bevat de communicatie van de organisatie. Het is van belang dat de elementen van dit niveau met elkaar overeenkomen voor een goede interne communicatie.

De kern van het model staat voor de identiteit van de organisatie. Deze bevat allereerst de doelgroepen en stakeholders. Daarna komen symboliek, boodschap, middelenmix, gedrag en vaardigheden aan bod.

Dit model gaat uit van een proces waarbij de organisatie de missie/strategie, de bedrijfsstructuur en de gewenste cultuur in kaart brengt. Vervolgens worden deze door middel van de mix van middelen, de berichten naar de doelgroep, de symbolieken en de gedragingen verspreid.

Uiteindelijk moeten de doelstellingen behaald worden met behulp van de doelgroepen en stakeholders, die als het ware ‘ingeklemd’ worden tussen de uitingen zoals het bedrijf deze geformuleerd heeft.

4.3| Theorie en conceptueel model

Dit onderzoek gaat uit van de theorie en het bijbehorende conceptueel model van Mary Welch. Deze paragraaf onderbouwt waarom de theorie van Welch geschikt is voor dit onderzoek. Vervolgens behandelt deze paragraaf het conceptuele model, de theorie van Welch inhoudelijk. Tot slot zal de toepassing van dit model in de praktijk besproken worden.

4.3.1| Toelichting keuze conceptueel model

Kahn is met zijn onderzoek naar betrokkenheid de grondlegger van de theorie. Zijn theorie draagt wel bij aan dit onderzoek maar is niet volledig genoeg voor het beantwoorden van de probleemstelling. Hij argumenteert dat mensen zichzelf in iedere werksituatie drie fundamentele vragen stellen: “Hoe betekenisvol is het om mijzelf hiervoor in te zetten?; Hoe veilig is het om dit te doen?; Hoe beschikbaar ben ik om dit te doen?” (Kahn, 1990). In deze theorie wordt alleen het begrip betrokkenheid meegenomen. Het aspect communicatie binnen een organisatie ontbreekt in deze theorie voor dit onderzoek.

Welch en Jackson behandelen in de Internal Corporate Communication Matrix de vier dimensies van interne corporate communicatie. Echter laat het model geen output zien. Daarom wordt dit model niet gebruikt als centrale theorie. Woudstra en Van Gemert behandelen in het TOCOM-model de interne communicatie van een organisatie maar nemen niet de betrokkenheid van medewerkers in de theorie mee. Daarom wordt ook het TOCOM-model niet als conceptueel model gebruikt in dit onderzoek.

Het model van Welch illustreert in tegenstelling tot de bovenstaande theorieën de mogelijke impact van communicatie op de betrokkenheid van medewerkers op organisatorisch niveau (Welch, 2011). Daarom sluit dit model het beste aan op het probleem van dit onderzoek in vergelijking met de andere theorie en wordt het model van Mary Welch als conceptueel model gehanteerd.

4.3.2| Conceptueel model

Het Communication and Employee Engagement model van Mary Welch illustreert de mogelijke impact van communicatie op de betrokkenheid van medewerkers op organisatorisch niveau (Welch, 2011) (zie figuur 3). Welch borduurt met dit model voort op literatuur van de vele voorgaande onderzoeken op het gebied van employee engagement.

De drie componenten die Kahn heeft opgesteld: het emotionele, cognitieve en fysieke aspect (Kahn, 1990) worden in het model gehanteerd. Deze drie componenten worden geassocieerd met toewijding, absorptie en kracht (Schaufeli et al., 2002). Volgens Kahn is communicatie geïdentificeerd als onderliggende factor in verband met de betrokkenheid van medewerkers (Kahn, 1992). Deze factoren hebben invloed op de beleving en betrokkenheid van de medewerkers.

Ook geven zij inhoud aan de mate van zingeving van het werk, veiligheid wat betreft bijvoorbeeld het behoud van de baan en de beschikbaarheid van carrièreperspectief en daarmee op de emotionele, cognitieve en fysieke betrokkenheid van medewerkers.

Zingeving wordt door onderzoekers beschouwd als een belangrijke psychologische toestand of conditie op het werk (Hackman & Oldham, 1980). Frankl heeft betoogd dat individuen een primaire drijfveer hebben om te zoeken naar betekenis in hun werk (Frankl, 1992). Zinvolheid wordt hier gedefinieerd als de waarde van een doel, beoordeeld in relatie tot eigen idealen of normen van een individu (Hackman & Oldham, 1980, Renn & Vandenberg, 1995). Gebrek aan betekenis in het werk kan leiden tot vervreemding of 'terugtrekking' van het werk (Aktouf, 1992). Het verschaffen van werk dat door werknemers als zinvol wordt ervaren moet zowel hun persoonlijke groei als hun werkmotivatie vergemakkelijken (Spreitzer et al., 1997).

Psychologische veiligheid wordt door Kahn gedefinieerd als 'het gevoel om jezelf te kunnen laten zien en te ontwikkelen zonder angst of negatieve consequenties aan het zelfbeeld, status of carrière' (Kahn, 1990). Mensen voelen zich 'veilig' als ze ervaren dat ze niet zullen lijden onder het uiten van hun ware persoonlijkheid op hun werk. In een veilige omgeving begrijpen mensen de grenzen rondom acceptabel gedrag. Onveilige situaties ontstaan wanneer deze dubbelzinnig, onvoorspelbaar en bedreigend zijn.

Psychologische beschikbaarheid wordt gedefinieerd als 'het geloof van een individu dat hij/zij beschikt over de fysieke, emotionele of cognitieve middelen om zichzelf te verbinden met het werk (Kahn, 1990). In de essentie bepaalt de bereidheid of het zelfvertrouwen of een persoon deelneemt in zijn/haar werkrol, gegeven dat individuen betrokken zijn bij tal van andere activiteiten naast het werk. Factoren die dergelijke overtuigingen kunnen beïnvloeden zijn onder andere de individuele middelen, onzekerheden in de baan en externe activiteiten.

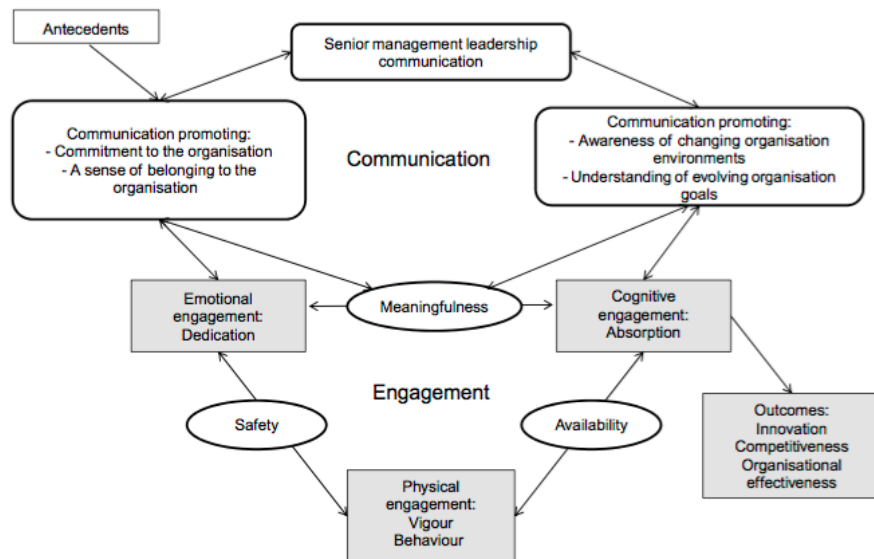
Wanneer medewerkers bij deze drie facetten betrokken zijn, kan sprake zijn van de gewenste uitkomst: innovatie, concurrentievermogen en effectiviteit (Welch, 2011).

4.4| Toepassing conceptueel model op de praktijk

Het model van Welch positioneert aspecten van leiderschapsmededelingen van seniormanagers in relatie tot de betrokkenheid van medewerkers. Zij stelt dat communicatie een psychologische behoefte van werknemers is die de organisatie moet voldoen voor het behouden en ontwikkelen van betrokkenheid bij de medewerkers (Welch, 2011). Deze betrokkenheid wordt gemeten aan de hand van de emotionele, cognitieve en fysieke betrokkenheid (zie figuur 3).

Wanneer de organisatie wil nagaan op welke manier zij de betrokkenheid bij de doelgroep kan stimuleren vanuit het seniormanagement zal zij eerst moeten nagaan in welke mate de doelgroep emotioneel, cognitief en fysiek betrokken is. Met de resultaten die daar uitkomen, kan de organisatie bepalen op welke manier de interne communicatie vormgegeven moet worden zodat de betrokkenheid wordt gestimuleerd.

Daarnaast zal de organisatie moeten nagaan welk resultaat zij hiermee wilt bereiken. Door de interne communicatie effectief in te zetten kan er innovatie, concurrentievermogen en/of effectiviteit bij de organisatie ontstaan.



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

4.5| Hypothesen

In deze paragraaf worden de drie hypothesen van dit onderzoek besproken. De hypothesen zijn gebaseerd op het conceptueel model en de bijbehorende theorie van Mary Welch.

4.5.1| Hypothese 1

Als de communicatie vanuit het seniormanagement aansluit op de behoeften van de doelgroep, dan zal zij meer betrokken zijn.

“Since engagement levels differ within workforces, the model encourages communicators to consider the communication needs of employees with varying levels of engagement. For example, a highly emotionally engaged employee may have a greater need for information to validate an ongoing sense of belonging to the organization” (Welch, 2011, p. 341).

Toelichting hypothese 1:

De communicatie van het seniormanagement heeft effect op de betrokkenheid van medewerkers. Wanneer het management in de communicatie rekening houdt met de behoeften van de doelgroep zal dat voor meer betrokkenheid van de doelgroep zorgen (Welch, 2011).

4.5.2| Hypothese 2

Als de doelgroep zich bewust is van de doelstellingen en van de veranderende omgevingsfactoren van de organisatie, dan zal dat zich uiten in cognitieve betrokkenheid.

“Employees with high cognitive engagement may value access to detailed material to facilitate their understanding of, and contributions to organisational goals” (Welch, 2011, p. 341).

Toelichting hypothese 2:

Om ervoor te zorgen dat de medewerkers cognitief betrokken zijn, zal het seniormanagement van de organisatie ervoor moeten zorgen dat medewerkers zich bewust zijn van de doelstellingen en veranderende omgevingsfactoren van de organisatie (Welch, 2011).

4.5.3| Hypothese 3

Als medewerkersbetrokkenheid wordt ondersteund door effectieve interne corporate communicatie, dan resulteert dat mogelijk in innovatie, concurrentievermogen en effectiviteit van de organisatie.

“The model conceptualises innovation, competitiveness and organisational effectiveness as organisational outcomes of employee engagement promoted by effective internal corporate communication”(Welch, 2011, p. 340).

Toelichting hypothese 3:

Het model van Mary Welch stelt innovatie, concurrentievermogen en effectiviteit van de organisatie als output van de effectieve interne corporate communicatie wanneer deze de medewerkersbetrokkenheid ondersteunt (Welch, 2011).

5| Methodologie

In dit hoofdstuk wordt allereerst het deskresearch besproken. Vervolgens wordt het kwalitatief onderzoek besproken. Daarna worden de steekproef en doelgroep voor dit onderzoek weergegeven. Tot slot wordt er in de paragraaf Operationalisatie per deelvraag toegelicht hoe de onderzoeksvragen worden nagegaan bij de doelgroep.

5.1| Deskresearch

Om de huidige situatie bij ** in kaart te brengen, is er aan het begin van het onderzoek deskresearch uitgevoerd. Hierbij is er gekeken naar de manier waarop de doelgroep op dit moment wordt geïnformeerd. De informatie die is verkregen met het deskresearch is verwerkt in de situatieschets in hoofdstuk 2 en beantwoord deelvraag 1:

“Hoe ziet de huidige manier van informeren en communiceren door het seniormanagement naar de doelgroep eruit?”

5.2| Kwalitatief onderzoek

Het doel van kwalitatief onderzoek is inzicht verkrijgen in de wensen, behoeften, gevoelens, het gedrag bij het gebruik of aankoop, de opvattingen en houding van mensen ten aanzien van een bepaald merk, product of dienst (Meier, 201). De onderzoeker wil met dit onderzoek meer inzicht verkrijgen in de manier waarop het seniormanagement de betrokkenheid van de locatiedirecteuren kan stimuleren door interne communicatie. Om achter de beweegredenen van de doelgroep te komen, wordt er kwalitatief onderzoek uitgevoerd in de vorm van semigestructureerd interviews.

5.2.1| Semigestructureerd interview

Het kwalitatief onderzoek is uitgevoerd in de vorm van een semigestructureerd interview. Er is voor dit type interview gekozen omdat er bij dit type interview naast een vastgestelde vragenlijst ook ruimte is voor de inbreng van de respondenten zelf. Op deze manier kan er vanuit de respondenten ook informatie komen, wat kan zorgen voor nieuwe inzichten. De onderzoeker stelt zich bij dit interview flexibel op en speelt in op de situatie (Verhoeven, 2011).

Bij kwalitatief onderzoek wordt er vaak een kleine steekproef genomen vanwege de intensieve methode van dataverzameling (Verhoeven, 2011). Voor dit onderzoek zijn er totaal 10 interviews afgenomen met sector- en locatiedirecteuren (zie respondentenschema in 5.3.1). De respondenten zijn geselecteerd door de interviewer zelf. Er is hier daarom sprake van een selecte steekproef. De onderzoeker heeft hiervoor gekozen omdat er onderzoek wordt gedaan in drie verschillende sectoren. Het is van belang dat uit iedere regio ongeveer evenveel respondenten komen. Op die manier kunnen de uitkomsten van de drie sectoren vergeleken worden. Vervolgens kijkt de onderzoeker of er specifieke verschillen tussen de sectoren zijn. Wanneer er een verschil zichtbaar is, zal het advies per sector verschillen. Wanneer er geen verschil is, geldt er één advies voor alle drie de sectoren.

De onderzoeker heeft ervoor gekozen om een deel van de interviews telefonisch af te nemen vanwege de afstand tussen de locatie van de onderzoeker en de werkplek van de respondenten. Het afnemen van telefonische interviews kan een risico vormen voor het onderzoek. Er is bij deze vorm van interviewen geen sprake is van zichtbare non-verbale communicatie. Daarnaast kan het ervoor zorgen dat de respondent minder op zijn of haar gemak is en als gevolg daarvan minder informatie vrijgeeft. De onderzoeker heeft er daarom voor gezorgd dat zij al bekend was bij de respondenten. Ten eerste heeft zij enkele respondent face-to-face gesproken tijdens een bijeenkomst. Daarnaast heeft de bedrijfsbegeleider contact met de respondenten. Hij heeft de onderzoeker van tevoren geïntroduceerd waardoor de doelgroep voor aanvang van het onderzoek al op de hoogte was van de onderzoeker.

5.2.2| Likertschaal

In de semigestructureerde vragenlijst is er gebruikt gemaakt van de likertschaal. Een likertschaal is een ‘samengesteld meetinstrument’, bestaande uit een lijst met vragen (beweringen, items) die met elkaar samenhangen (die over één onderwerp gaan) en waar de respondent telkens in oplopende graad op kan antwoorden (Swanborn, 2010). De onderzoeker heeft deze techniek een aantal keer toegepast bij de topics emotionele, cognitieve en fysieke betrokkenheid. De onderzoeker heeft de respondenten eerst gevraagd aan te geven in welke mate zij het met de voorgelegde stelling eens waren. De respondent had de mogelijkheid een cijfer geven van op een schaal van 1 tot en met 5 waarbij 1 betekende “ik ben het er totaal niet mee eens” en 5 betekende “ik ben het er helemaal mee eens”. De onderzoeker heeft, nadat de respondent een cijfer heeft gegeven, gevraagd om de motivatie van dit cijfer. Op deze manier heeft de onderzoeker de mening en beweegredenen van de respondenten met betrekking tot de voorgelegde stellingen kunnen achterhalen.

5.3| Doelgroep

De doelgroep van dit onderzoek bestaat uit sector- en locatiedirecteuren van de sectoren Noord en Gesloten, West en Zuid. In de interviews is gesproken met alle drie de sectordirecteuren en 7 locatiedirecteuren. In totaal zijn er tien interviews afgenomen. In het paragraaf 5.3.1 staat een overzicht van de respondenten.

5.3.1| Respondentschema

FUNCTIE	RESPONDENTEN AANTAL
Sectordirecteur	3
Locatiedirecteur Noord en Gesloten	3
Locatiedirecteur West	2
Locatiedirecteur Zuid	2
TOTAAL 10 RESPONDENTEN	

5.4| Operationalisatie

In deze paragraaf wordt per deelvraag toegelicht op welke manier er onderzoek is gedaan om een antwoord te kunnen geven op de betreffende deelvraag.

Topic 1: Informeren en communiceren

“Hoe ziet de huidige manier van informeren en communiceren door het seniormanagement naar de doelgroep eruit?”

Met deze deelvraag is er onderzocht op welke manier de doelgroep in de huidige situatie geïnformeerd wordt en op welke manier er met hen gecommuniceerd wordt. Dit is gedaan aan de hand van deskresearch. Hierbij heeft de interviewer vragen gesteld over de huidige communicatiemiddelen. Daarnaast is er door middel van kwalitatief onderzoek nagegaan wat de doelgroep vindt van deze middelen en de manier waarop er met hen wordt gecommuniceerd. Hierbij is er bij de respondenten nagegaan of er in hun ogen nog verbeterpunten zijn in de manier van informeren en communiceren door het seniormanagement.

Topic 2: Emotionele betrokkenheid

“In welke mate heeft van de doelgroep van ** een band met de organisatie?”

Met deze deelvraag is er gekeken of de medewerkers het gevoel hebben dat zij bij de organisatie horen. Dit is gemeten aan de hand van kwalitatief onderzoek. Om dit te meten is er bij de respondenten gevraagd naar de werkrelatie met de sectordirecteur en naar de waardering die zij voor hun werk krijgen.

Topic 3: Cognitieve betrokkenheid

“In welke mate is de doelgroep van ** op de hoogte van doelen van organisatie?”

Met deze deelvraag is de onderzoeker nagegaan of de sector- en locatiedirecteuren zich bewust zijn van de doelstellingen en de veranderende omgevingsfactoren van de organisatie. Dit is gemeten aan de hand van kwalitatief onderzoek. Om dit na te gaan, heeft de onderzoeker in het interview vragen gesteld over de mate van bewustzijn van de doelstellingen en de veranderende omgevingsfactoren. Op deze manier kan de onderzoeker vaststellen wat de cognitieve betrokkenheid van de doelgroep is.

Topic 4: Fysieke betrokkenheid

“In welke mate is doelgroep van ** in staat het werk goed te kunnen uitvoeren?”

Met deze deelvraag is er gekeken of de medewerker zichzelf kan verbinden met het werk. Dit is gemeten aan de hand van kwalitatief onderzoek. Om dit te meten is er bij de respondenten nagegaan in welke mate zij zich beschikbaar voelen om hun werk goed uit te voeren en wat er eventueel moet veranderen zodat zij hun werk nog beter kunnen doen.

5.5| Werving en selectie

Allereerst zijn alle sectordirecteuren per e-mail geïnformeerd over het onderzoek. Zij zijn in deze e-mail ook uitgenodigd voor het onderzoek. Vervolgens is er door de communicatiemedewerker van ** een lijst opgesteld met alle emailadressen van de locatiedirecteuren. Deze groep is vervolgens door de onderzoeker benaderd met een uitnodiging voor het onderzoek. Deze uitnodiging is verstuurd vanuit de mailingmodule van het CMS, waardoor de emailadressen in één groep geplaatst konden worden en de uitnodiging in één keer verstuurd is. De respondenten konden zich vervolgens per e-mail aanmelden. Zij konden in deze e-mail ook een voorkeur voor een datum en tijd tussen 5 en 20 april aangeven. Wanneer de onderzoeker een reactie ontving, werd de datum en tijd van de respondent direct bevestigd door de onderzoeker door middel van een reactie op de e-mail.

De respons op de uitnodiging was minimaal. In totaal hebben twee personen zich aangemeld binnen de gestelde tijd. Daarom heeft de onderzoek voor een tweede keer contact opgenomen met de doelgroep door ze telefonisch te benaderen. Er zijn in totaal 35 respondenten benaderd waarvan er uiteindelijk tien hebben deelgenomen.

6| Resultaten

Informatie verwijderd i.v.m. privacy

6.6| Hypothesen

In deze paragraaf wordt er een antwoord gegeven op de vooraf opgestelde hypothesen. Per hypothese is er naar aanleiding van de resultaten gekeken of deze aangenomen of verworpen wordt.

Hypothese 1: “Als de communicatie vanuit het seniormanagement aansluit op de behoeften van de doelgroep, dan zal zij meer betrokken zijn”.

Op dit moment is de doelgroep negatief over de manier van informeren en communiceren, zo blijkt uit de resultaten van dit onderzoek. Dit heeft te maken met de manier waarop de lijncommunicatie verloopt. Dit gebeurt volgens de doelgroep teveel top-down. Daarnaast is de tijdigheid een punt van kritiek bij de doelgroep. **Daarom wordt hypothese 1 verworpen.**

Hypothese 2: “Als de doelgroep zich bewust is van de doelstellingen en van de veranderende omgevingsfactoren van de organisatie, dan zal dat zich uiten in cognitieve betrokkenheid.”

Uit de resultaten van het onderzoek blijkt dat de doelgroep op de hoogte is van de doelstellingen en veranderende omgevingsfactoren van **. Zij is hiervan op de hoogte door de communicatie van ** en daarnaast haalt zij deze informatie deels zelf op. Er kan dus gesteld worden dat zij cognitief betrokken is. **Hypothese 2 wordt daarom aangenomen.**

Hypothese 3: “Als medewerkersbetrokkenheid wordt ondersteund door effectieve interne corporate communicatie, dan resulteert dat mogelijk in innovatie, concurrentievermogen en effectiviteit van de organisatie.”

De uitkomsten van het onderzoek tonen aan dat er nog kansen liggen bij het communiceren vanuit het seniormanagement. Zoals bij hypothese 1 wordt aangegeven zijn de lijncommunicatie en de tijdigheid van informeren nog een aandachtspunt. Op het moment dat het seniormanagement hierop inspeelt zal dit resulteren in eventuele innovatie, concurrentievermogen en effectiviteit van de organisatie. **Hypothese 3 wordt daarom verworpen.**

7| Conclusie

Informatie verwijderd i.v.m. privacy

8|Aanbevelingen

Informatie verwijderd i.v.m. privacy

9| Implementatieplan

Informatie verwijderd i.v.m. privacy

Literatuur

Boeken

Albrecht, S.L. (2010). *Handbook of Employee Engagement: Perspectives, Issues, Research and Practice*. Cheltenham, UK: Edward Elgar.

Camp, R. C. (1989). *Benchmarking: The search for industry best practices that lead to superior performance*. Milwaukee, WI: Quality Press.

Frankl, V. (1992). *Man's search for meaning: An introduction to logotherapy*. Boston: Beacon Press.

Gemert, L. van & Woudstra, E. (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). Enschede: Universiteit Twente.

Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1980). *Work redesign*. Reading, MA: Addison-Wesley.

Katz, D. & Kahn, R.L. (1966). *The social psychology of organizations*. New York: Wiley.

Meier, U., Mandemakers, M., & Broekhoff, M. (2007). *Kwalitatief marktonderzoek: Opzoek naar voorkeuren en oordelen*. Groningen: Wolters-Noordhoff.

Michels, W.J. (2010) *Basisboek Communicatie*. Groningen: Wolters-Noordhoff.

Reijnders, E. (2010). *Basisboek interne communicatie*. Assen: Koninklijke Van Gorcum.

Swanborn, P.G. (2010). *Basisboek sociaal onderzoek*. Den Haag: Boom Lemma Uitgevers.

Verhoeven, N. (2011). *Wat is onderzoek? Praktijkboek methoden en technieken voor het hoger onderwijs*. Den Haag: Boom Lemma Uitgevers.

Websites

AON Hewitt (2011) *Trends in global employee engagement accessed*. Geraadpleegd op 3 maart 2016 via: http://www.aon.com/attachments/thought-leadership/Trends_Global_Employee_Engagement_Final.pdf.

Wetenschappelijke artikelen

Aktouf, O. (1992). Management and theories of organizations in the 1990s: Toward a critical radical humanism. *Academy of Management Review*, 17, 407–431.

Bakker, A.B., Albrecht, S.L. and Leiter, M.P. (2011). Key questions regarding work engagement. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20(1), pp. 4-28.

Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33, pp. 692-724.

Kahn, W.A. (1992). To be fully there: psychological presence at work. *Human Relations*, 45(4), pp. 321-49.

MacLeod, D. & Clarke, N. (2009). *The MacLeod Review – Engaging for Success: Enhancing Performance through Employee Engagement*, Department for Business Innovation and Skills. London: Crown Copyright.

- Mary Welch, (2011). The evolution of the employee engagement concept: communication implications. *Corporate Communications: An International Journal*, 16(4), pp. 328-346.
- Renn, R.W. & Vandenberg, R.J. (1995). The critical psychological states: An under-represented component in job characteristics model research. *Journal of Management*, 21, pp. 279-304
- Saks, A.M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), pp. 600-19.
- Schaufeli, W.B., Salanova, M., Gonzalez-Roma, V. & Bakker, A.B. (2002). The measurement of engagement and burnout: a two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), pp. 71-92.
- Schaufeli, W.B. & Bakker, A.B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), pp. 293-315.
- Spreitzer, G. M., Kizilos, M. A., & Nason, S. W. (1997). A dimensional analysis of the relationship between psychological empowerment and effectiveness, satisfaction, and strain. *Journal of Management*, 23, pp. 679-704.
- Welch, M. & Jackson, P.R. (2007). Rethinking internal communication: a stakeholder approach. *Corporate Communications: An International Journal*, 12(2), pp. 177-98.

Interne documenten

** (2015) Jaarmagazine.

