Home sweet home office

Medewerkersbetrokkenheid tijdens thuiswerksituaties

Auteur: Suzanna Doude van Troostwijk
Studentnummer: 1101799
Onderwijsinstelling: Hogeschool Leiden
Faculteit: Management en Bedrijf
Opleiding: Communicatie
Opdrachtgever: Organisatie-x
Bedrijfsbegeleider: x
Afstudeerbegeleider: Piet Hein Coebergh
Eerste beoordelaar: Corine Hoppenbrouwers
Datum en plaats: 3 januari 2021, Leiden
Kans 1
Aantal woorden: 17.578
Centrale theorie: Using Social Media to Engage Employees (Ewing, Men, & O'Neil, 2019)

Voorwoord

(Weggelaten i.v.m. anonimiteit)

Samenvatting

Deze scriptie beschrijft het onderzoek naar hoe interne communicatie kan bijdragen aan het verbeteren van de medewerkersbetrokkenheid in thuiswerksituaties bij de klanten van communicatiebureau Organisatie-x. De reden voor dit onderzoek is dat uit vooronderzoek blijkt dat (potentiële) klanten van Organisatie-x sinds het advies om vanuit huis te werken door het coronavirus een lagere medewerkersbetrokkenheid ervaren. Doelstelling van het onderzoek is om Organisatie-x te adviseren over wat een efficiënte manier is om medewerkers in een situatie van thuiswerken betrokken te houden bij de organisatie waar zij werken en welke communicatie(strategie) daarbij past. De doelgroep van het onderzoek omvat directieleden, managers, hr-medewerkers, communicatiemedewerkers en medewerkers van de werkvloer van verschillende (potentiële) klanten van Organisatie-x.

De situatieschets beschrijft de voornaamste factoren die organisaties momenteel beïnvloeden. Analyse laat zien dat het coronavirus veel invloed heeft op de manier van werken, bedrijven werken toe naar 'het nieuwe normaal. Collega's hebben weinig contact met elkaar en managementlagen merken dat de betrokkenheid onder de medewerkers lijdt onder het coronavirus. Het thuiswerken door corona bevalt over het algemeen goed, maar zeker op gebied van sociaal contact en samenwerken zijn er nog onvervulde behoeften.

De belangrijkste stromingen in de theorie over medewerkersbetrokkenheid tijdens thuiswerksituaties zijn medewerkersbetrokkenheid, interne communicatie, telewerken, leiderschap en digitale interne (sociale) media. Theorieën van Kahn (1990), Schaufeli & Bakker (2004), Rogelberg, Allen, Scott, & Shuffler (2010), Welch (2011; 2012), Feldman & Gainey (1997), Baruch (2001), Bailey & Kurland (2002), Wierda (2001), Gajendran & Harrison (2007), De Vries (2019), Gallup Panel (2020), Jansson (2005), Koeleman (2010), Boer (2012), Haddud, Dugger, & Gill (2016), Ewing, Men, & O'Neil (2019) en Men, O'Neil, & Ewing (2020a; 2020b) zijn kritisch vergeleken op verschillen en overeenkomsten. De gekozen centrale theorie is die van Ewing et al. (2019) omdat deze theorie een actueel en volledig beeld vormt van hoe interne digitale (sociale) media bijdragen aan het verbeteren van de medewerkersbetrokkenheid. Mogelijke verbeteringen zijn uitgewerkt in drie hypothesen.

Dit onderzoek zet deskresearch en kwalitatief onderzoek als methoden in. Deskresearch helpt (in combinatie met het uitgevoerde vooronderzoek) bij de beantwoording van deelvraag 1, 2 en 3. Daarnaast test kwalitatief onderzoek de hypotheses. De reden voor het gebruik van kwalitatief onderzoek, is dat dit ruimte biedt om door te vragen naar de achterliggende mening en beweegredenen op antwoorden van de respondenten. Het uitvoeren van een selecte steekproef resulteert in een representatieve steekproef. Gebruikte manieren zijn zelfselectie en een doelgerichte steekproef.

Uit het uitgevoerde vooronderzoek en de deskresearch blijkt dat medewerkers behoefte hebben aan meer sociaal en informeel contact met collega's (ook buiten hun eigen team en/of afdeling), informatie en aandacht vanuit de werkgever/leidinggevende en tools om beter samen te werken. Verder hebben medewerkers behoefte aan meer duidelijkheid en structuur. Uit het kwalitatieve onderzoek blijkt dat *webcasting* een geschikt middel is om de medewerkersbetrokkenheid tijdens thuiswerksituaties te verbeteren en dat het middel kan bijdragen aan het vervullen van de genoemde behoeften van thuiswerkers. Het contact tussen medewerkers en leiders tijdens

webcasts en het delen van onder andere de visie, strategie, ontwikkelingen en succesverhalen met een menselijke *touch*, draagt bij aan het verbeteren van de medewerkersbetrokkenheid. *Gamification* en contact in kleine groepjes als programmapunt tijdens webcasts helpen om medewerkers actief te betrekken, (informele) interactie op gang te brengen en inzichten te bieden. Naast webcasts moeten organisaties wel ook andere interne communicatiemiddelen inzetten om thuiswerkers betrokken te houden.

De conclusies naar aanleiding van de resultaten van dit onderzoek zijn dat interne online tools en evenementen die formeel en informeel contact met collega's en leidinggevenden, de mogelijkheid tot kennisuitwisseling en samenwerkings- en netwerktools faciliteren, de medewerkersbetrokkenheid kunnen laten stijgen. Verschillende specifieke soorten gedeelde content, de input van medewerkers en de actieve deelname van leiders en interactie spelen bij deze tools een rol in het verbeteren van de medewerkersbetrokkenheid. Het interne communicatiemiddel webcasting, dat Organisatie-x aan klanten aanbiedt, sluit goed aan op de genoemde aspecten. Hierdoor is webcasting een kansrijk middel om de medewerkersbetrokkenheid onder thuiswerkers bij (potentiële) klanten te verhogen.

Op basis van de resultaten en conclusies van het onderzoek formuleert de onderzoeker vijf aanbevelingen voor Organisatie-x. De aanbevelingen gaan in op wat relevante content voor in een webcast is, hoe het bedrijf medewerkers tijdens webcasts actief betrekt door middel van gamification, hoe de organisatie contact in kleine groepen tijdens webcasts faciliteert, hoe Organisatie-x de deelnemers van webcasts voorafgaand aan de uitzending al nieuwsgierig maakt en actief betrekt en tot slot hoe het bedrijf door middel van trainingen of briefings kan zorgen dat leiders en *hosts* tijdens webcasts de belangen van deelnemers behartigen.

De implementatiestrategie is geformuleerd op basis van de aanbevelingen van dit onderzoek. In de concrete voorbeelden is te zien hoe het onderzoek invulling geeft aan de adviezen die bijdragen aan het verbeteren van de medewerkersbetrokkenheid onder thuiswerkers bij (potentiële) klanten van Organisatie-x. De gemaakte dummy's vallen onder verschillende fasen die horen bij de voorbereiding, uitzending en afronding van een webcast. De kosten van de implementatie hiervan bedragen voor de klant bedrag-x. Totale geschatte opbrengst is een stijging in de medewerkersbetrokkenheid van 3% dankzij de ervaren mate van transparantie en identificatie met de organisatie door medewerkers die de implementatie teweegbrengt. Elke georganiseerde webcast levert Organisatie-x ongeveer bedrag-x winst op.

Inhoudsopgave

Voorwoord **1**

Samenvatting **2**

1 Probleemformulering **6**

1.1 Aanleiding *6*

1.2 Probleemstelling *8*

1.3 Doelstelling *8*

1.4 Deelvragen *9*

1.5 Doelgroep *10*

1.6 Beperkingen/begrenzingen *11*

2 Situatieschets **13**

2.1 Coronacrisis *13*

2.2 Vooronderzoek medewerkersbetrokkenheid *16*

2.3 Bevindingen *17*

3 Theoretisch kader **19**

3.1 Medewerkersbetrokkenheid en interne communicatie *19*

3.2 Telewerken & relaties *20*

3.3 Interne digitale (sociale) media *21*

3.4 Centrale theorie *22*

3.5 Hypotheses *23*

Hypothese 1: 23

Hypothese 2: 24

Hypothese 3: 24

4 Methodologie **26**

4.1 Methoden van onderzoek *26*

4.2 Datacollectie *26*

Respondenten werving en selectie 27

4.3 Operationalisatie *28*

Begrippen 28

Operationalisatie deelvragen 29

Operationalisatie hypotheses 30

5 Resultaten **33**

5.1 Resultaten deelvragen en hypotheses *33*

6 Conclusies **41**

6.1 Online communicatiemiddel voor verbinding *41*

Conclusies hypotheses 41

7 Aanbevelingen **44**

7.1 Adviezen *44*

Relevante content 44

Input van medewerkers door gamification 44
Interactie in kleine groepen 45
Communicatie vooraf 46
Leiders of host trainen/briefen 46

8 Implementatieplan 48

8.1 Dummy's en stappenplannen 48
Voor de webcast 48
Tijdens de webcast 49
Na de webcast 50

8.2 Kosten en baten Organisatie-x 51

8.3 Kosten en baten voor de klant 52

Literatuur 53

Bijlagen 56

Bijlage 1: Gespreksverslag eigenaar Organisatie-x 56

Bijlage 2: Enquêtevragen vooronderzoek 57

Bijlage 3: Resultaten vooronderzoek enquête 59

Bijlage 4: Zoekplannen deelvragen 60

Bijlage 5: Topic Guide 62

Bijlage 6: Verbatims 65

Bijlage 7: Analyseschema's 66

1 Probleemformulering

Deze scriptie beschrijft het onderzoek naar hoe interne communicatie kan bijdragen aan het verbeteren van de medewerkersbetrokkenheid in thuiswerksituaties bij klanten van communicatiebureau Organisatie-x. De reden voor dit onderzoek is dat medewerkers van (potentiële) klanten van Organisatie-x sinds het advies om vanuit huis te werken door het coronavirus minder betrokken zijn bij het bedrijf waar zij werken. Doelstelling van het onderzoek is om de organisatie te adviseren over wat een efficiënte manier is om medewerkers in een situatie van thuiswerken betrokken te houden bij de organisatie waar zij werken en welke communicatie(strategie) daarbij past. De doelgroep van het onderzoek omvat directieleden, managers, hr-medewerkers en communicatiemedewerkers én medewerkers van de werkvloer van verschillende (potentiële) klanten van Organisatie-x.

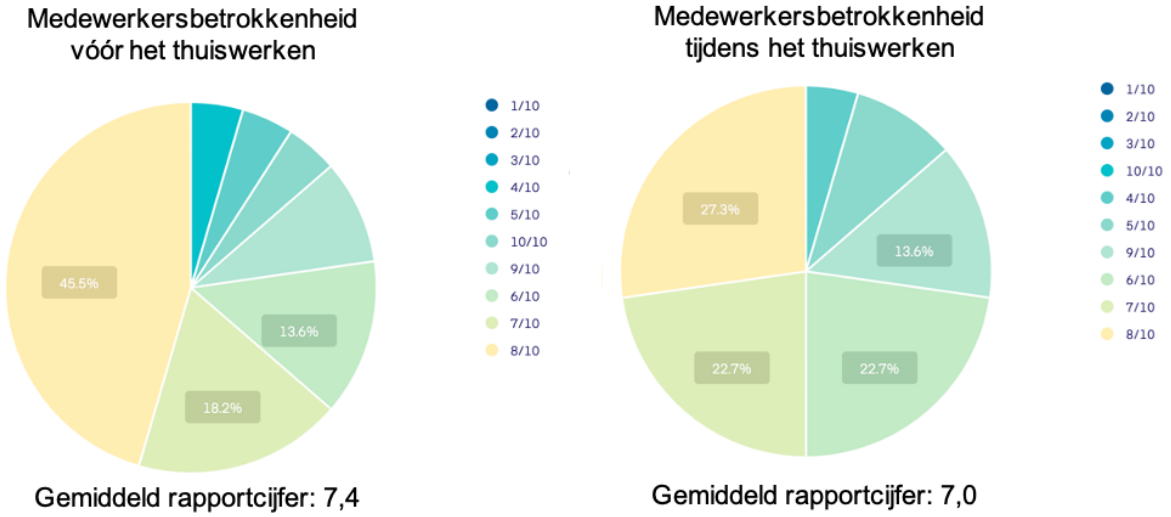
1.1 Aanleiding

Organisatie-x is een full-service communicatiebureau, gevestigd in (weggelaten i.v.m. anonimiteit) met negen vaste medewerkers en gemiddeld drie stagiairs in dienst. Het bedrijf ondersteunt sinds 2008 bedrijven met interne communicatie, verandercommunicatie, crisiscommunicatie, arbeidsmarktcommunicatie en marketingcommunicatie. Daarbij zet het bedrijf onder meer bedrijfsfilms, gadgets, (sociaal) intranet, personeelsbladen, *narrowcasting*, nieuwsbrieven en webcasts in. De focus in de dienstverlening ligt - zeker sinds de coronacrisis - op interne communicatie en crisiscommunicatie. Door de coronacrisis zitten werkgevers in een nieuwe situatie waarin de norm is dat medewerkers vanuit huis werken indien dit mogelijk is, om de verspreiding van het coronavirus tegen te gaan. In deze nieuwe situatie moeten werkgevers een manier vinden om thuiswerkers betrokken te houden bij het bedrijf, hun werk en collega's. Dit geldt ook voor (potentiële) klanten van Organisatie-x.

Niet iedereen ervaart het thuiswerken op dezelfde manier. Baert, Lippens, Moens, Sterkens, & Weytjens (2020) deden in april onderzoek naar de verwachte gevolgen van de coronacrisis voor werknemers en hun carrière. Uit hun onderzoeksrapport blijkt dat 37,9% van de werknemers verwacht dat telewerken een negatief effect heeft op het gevoel van verbondenheid met hun werkgever en dat 44% verwacht dat telewerken een negatief effect heeft op de band met collega's (Baert et al., 2020). De verbinding tussen organisaties en medewerkers is van belang voor de medewerkersbetrokkenheid. Als de medewerkersbetrokkenheid in een organisatie niet goed is, kan dit negatieve gevolgen hebben voor bijvoorbeeld de productiviteit en ziekteverzuim van medewerkers (Shuck & Wollard, 2010).

Uit het vooronderzoek voor deze scriptie met een enquête (zie vragenlijst in Bijlage 2) onder (potentiële) klanten van Organisatie-x, gebaseerd op recente onderzoeken van Adformatie & Involve (Mulder, 2020) en van Van Veldhoven & Van Gelder (2020), blijkt dat het percentage van het aantal thuiswerkers onder 22 directieleden, managers, hr- en communicatiemedewerkers van verschillende bedrijven sinds de coronacrisis grofweg van 15% naar 72% steeg. Alle deelnemende bedrijven geven aan te verwachten dat medewerkers in de toekomst meer vanuit huis gaan werken dan voor corona. Ongeveer de helft van de respondenten verwacht dat medewerkers ongeveer 40-75% van hun werk vanuit huis zal uitvoeren (zie Tabel 1, of Bijlage 3).

Uit de cijfers blijkt dat deelnemende bedrijven de medewerkersbetrokkenheid voorafgaand aan de coronacrisis gemiddeld met een 7,4 beoordeelden. Dit cijfer daalde tijdens het thuiswerken naar een 7,0 (zie Figuur 1). Daarnaast blijkt dat medewerkers minder samenwerken en kennis uitwisselen met collega's uit andere teams. Mensen zijn minder in staat om hun netwerk binnen de organisatie te ontwikkelen en onderhouden, hebben minder zicht op wat speelt binnen de organisatie en weten ook minder van het privéleven van collega's.



Figuur 1. Gemiddeld rapportcijfer voor medewerkersbetrokkenheid vóór en tijdens het thuiswerken (bron: vooronderzoek, 2020, zie ook Bijlage 3).

Tabel 1. Belangrijke resultaten vooronderzoek (bron: vooronderzoek, 2020, zie ook Bijlage 3).

Onderwerpen enquête	**(%) verandering sinds thuiswerken**
Toename thuiswerken	Stijging van 15% naar 72%
Toekomst thuiswerken	100% verwacht na corona meer thuiswerkers
Mate thuiswerken toekomst	50% verwacht dat medewerkers 40-75% van hun werk vanuit huis gaan uitvoeren
Ontwikkeling medewerkersbetrokkenheid	Rapportcijfer medewerkersbetrokkenheid daalde gemiddeld van een 7,4 naar een 7,0
Samenwerken & kennis uitwisselen	Medewerkers werken 60% minder met collega's uit andere teams en wisselen 73% minder kennis uit met andere teams
Contact leidinggevende	36% zegt dat er minder contact is tussen medewerker en leidinggevende
Netwerk ontwikkelen en onderhouden	77,3% zegt dat medewerkers lastiger hun netwerk binnen de organisatie ontwikkelen en onderhouden
Zicht op ontwikkelingen in organisatie	46% heeft minder zicht op wat speelt in de organisatie
Privéleven collega's	55% weet minder van het privéleven van collega's
Ervaren bedrijfscultuur	36% ervaart in mindere mate de bedrijfscultuur

Het bedrijf wil haar klanten ook ondersteunen bij het stimuleren van de medewerkersbetrokkenheid in een situatie waarin medewerkers van klanten (deels) op afstand werken. Er is op dit moment veel onbekendheid over

wat de verlaagde medewerkersbetrokkenheid op lange termijn tot gevolg heeft. De opdrachtgever wil daarom onvoorziene negatieve gevolgen, zoals het dalen van de productiviteit of een hoger ziekteverzuim van medewerkers, voor zijn. Dit betekent dat de medewerkersbetrokkenheid niet verder moet afzwakken. Organisatie-x wil daarom weten of zij met haar huidige communicatiemix in staat is om de medewerkersbetrokkenheid bij klanten door middel van interne communicatie niet verder te laten zakken.

1.2 Probleemstelling

Tot de klanten van Organisatie-x behoren voornamelijk grote en middelgrote bedrijven in de retail-, transport- en medische branche. Uit vooronderzoek blijkt dat (potentiële) klanten van Organisatie-x kampen met een afgezwakte medewerkersbetrokkenheid sinds de thuiswerksituatie (Bijlage 3). 91% van de bedrijven geeft aan de interne communicatie sinds het thuiswerken veranderd te hebben. Ongeveer 73% geeft aan dat ze frequenter interne communicatie inzetten dan voor het thuiswerken. Qua middelen is er een verschuiving van offline naar online middelen om samen te werken en te vergaderen, bijvoorbeeld via Microsoft Teams.

Toch daalde de medewerkersbetrokkenheid qua rapportcijfer van een 7,4 naar een 7,0 onder de geënquêteerden. Dit komt doordat de veranderingen in interne communicatie vooral formeel contact via online middelen faciliteren. Medewerkers missen sociale en informele contacten en ervaren minder interactie. Ook hebben medewerkers minder contact met leidinggevenden en collega's buiten hun team. Medewerkers staan met minder mensen in contact, waardoor ze moeite hebben om een netwerk binnen de organisatie te ontwikkelen en behouden. Daarnaast ervaren ze minder de bedrijfscultuur. Verder blijkt dat medewerkers met betrekking tot interne communicatie behoefte hebben aan regelmaat, structuur, duidelijkheid en actualiteit. Zolang medewerkers thuis moeten werken door de coronacrisis lopen bedrijven het risico dat de medewerkersbetrokkenheid blijft dalen. Ook na de coronacrisis werken naar verwachting veel medewerkers nog gedeeltelijk vanuit huis (zie bovenstaande Tabel 1) en kan de medewerkersbetrokkenheid dus verder afzwakken.

Ondanks de veranderingen in communicatie die bedrijven doorvoerden, daalde de medewerkersbetrokkenheid tijdens het thuiswerken. Daarom is het van belang om inzichtelijk te maken hoe interne communicatie kan bijdragen aan het stimuleren van de medewerkersbetrokkenheid tijdens thuiswerksituaties.

De probleemstelling luidt daarom:

> *"Hoe kan Organisatie-x ervoor zorgen dat de medewerkers van (potentiële) klanten zich door middel van interne communicatie betrokken voelen bij het bedrijf waar ze werken in tijden van thuiswerken?"*

1.3 Doelstelling

Om een verbetering in de medewerkersbetrokkenheid bij klanten van Organisatie-x te bewerkstelligen, moet het onderzoek inzichtelijk maken hoe de medewerkersbetrokkenheid zich bij (potentiële) klanten ontwikkelde tijdens het thuiswerken. Het onderzoek moet ook laten zien hoe de huidige interne communicatie verloopt en wat de wensen en behoeften van medewerkers met betrekking tot interne communicatie zijn tijdens het thuiswerken. Deze inzichten maken duidelijk welke theorieën over interne communicatie tijdens het werken op afstand eventueel bijdragen aan het verhogen van de medewerkersbetrokkenheid.

Het onderzoeksdoel luidt:

> *"Inzicht geven in de medewerkersbetrokkenheid en (behoeftes met betrekking tot) interne communicatie bij (potentiële) klanten van Organisatie-x tijdens thuiswerksituaties, teneinde een advies te geven aan Organisatie-x over het stimuleren van de medewerkersbetrokkenheid bij klanten door middel van interne communicatie tijdens het werken op afstand."*

De resultaten van het onderzoek vormen de basis voor het advies en het implementatieplan voor Organisatie-x. Het adviesrapport biedt Organisatie-x handvatten om de medewerkersbetrokkenheid bij klanten te stimuleren in een situatie waarin medewerkers van klanten vanuit huis werken. Het implementeren van de adviezen kan bijdragen aan een stijging in de medewerkersbetrokkenheid bij (potentiële) klanten van Organisatie-x. Er is een stijging vanaf een rapportcijfer van een 7,1 of hoger.

Het organisatiedoel luidt:

> *"De medewerkersbetrokkenheid bij (potentiële) klanten van Organisatie-x stimuleren tijdens thuiswerksituaties, door middel van interne communicatie."*

De adviezen en het implementatieplan bieden Organisatie-x inzicht in hoe interne communicatie kan bijdragen aan het verbeteren van de medewerkersbetrokkenheid tijdens thuiswerksituaties. (Potentiële) klanten zijn zelf niet altijd in staat om de medewerkersbetrokkenheid te verbeteren met interne communicatie. Organisatie-x kan hen hier met het advies en implementatieplan bij helpen.

1.4 Deelvragen

Dit onderzoek heeft drie deelvragen die helpen bij de beantwoording van de probleemstelling van dit onderzoek. De eerste deelvraag onderzoekt wat de effecten van werken op afstand zijn op de medewerkersbetrokkenheid. Deze informatie geeft inzicht in wat de oorzaken zijn van de afgezwakte medewerkersbetrokkenheid. Dit is nodig om tot een passende oplossing voor het probleem te komen. De deelvraag gaat onder andere in op het contact tussen collega's (samenwerking en kennisuitwisseling), contact met leidinggevenden, bedrijfscultuur en het onderhouden van netwerken binnen organisaties. Het vooronderzoek vergelijkt de huidige situatie met de situatie voor het thuiswerken. De beantwoording van deze deelvraag komt voort uit de bevindingen van deskresearch naar eerdere onderzoeken naar thuiswerken en de bevindingen uit het vooronderzoek.

Deelvraag 1: *Welke invloed heeft het werken op afstand op de medewerkersbetrokkenheid bij (potentiële) klanten van Organisatie-x?*

De volgende deelvraag vergelijkt ook de huidige situatie met de situatie die voorafging aan het thuiswerken. De deelvraag gaat in op de verschillende gebruikte communicatiemiddelen en de frequentie van het communiceren. Daarnaast gaat de deelvraag in op het doel van de communicatie, bijvoorbeeld informeren of verbinden. Hierdoor geeft de beantwoording van de deelvraag een beeld van wat bedrijven al probeerden tijdens thuiswerksituaties, met betrekking tot interne communicatie ter bevordering van de medewerkersbetrokkenheid.

Dit is voor Organisatie-x van belang om te weten, omdat het inzicht biedt in wat tot nu toe goed werkt en waar nog mogelijkheid voor verbetering is. De beantwoording van deze deelvraag komt voort uit de bevindingen van deskresearch en het vooronderzoek.

Deelvraag 2: *Hoe veranderde de interne communicatie bij (potentiële) klanten van Organisatie-x sinds het werken op afstand?*

De beantwoording van de laatste deelvraag laat zien in hoeverre directieleden, managers, hr-medewerkers en communicatiemedewerkers op de hoogte zijn van de wensen en behoeften van medewerkers (met betrekking tot interne communicatie tijdens thuiswerksituaties) én wat deze wensen en behoeften zijn. Dit is van belang om in kaart te brengen, omdat het inspelen op deze wensen en behoeften de medewerkersbetrokkenheid kan verhogen. De beantwoording van deze deelvraag komt voort uit de bevindingen van deskresearch en het vooronderzoek.

Deelvraag 3: *Wat is bij directieleden, managers, hr-medewerkers en communicatiemedewerkers bekend bij (potentiële) klanten van Organisatie-x over de wensen en behoeften van medewerkers met betrekking tot interne communicatie tijdens thuiswerksituaties?*

1.5 Doelgroep

Doelgroep Organisatie-x

Tot de klanten van Organisatie-x behoren voornamelijk grote en middelgrote bedrijven in de retail-, transport- en medische branche. Het gaat om bedrijven die hulp nodig hebben met hun communicatie, zowel intern als extern. In Figuur 2 is te zien welke eisen de Kamer van Koophandel stelt aan grote en middelgrote bedrijven. In het derde kwartaal van 2020 vielen er 15.160 bedrijven in Nederland onder deze bedrijfsgrootte (CBS, z.d.). De focus voor klanten van Organisatie-x ligt op de steden (weggelaten i.v.m. anonimiteit), maar Organisatie-x is in staat om nationaal opdrachten aan te nemen. In het derde kwartaal van 2020 waren er 4970 grote of middelgrote bedrijven in de sectoren gezondheids- en welzijnszorg, handel en vervoer en opslag (zie Figuur 3) (CBS, z.d.). Dit zijn sectoren waar de retail-, transport- en medische branche onder vallen.

Een onderneming valt in een bepaalde bedrijfsklasse als de jaarrekening 2 jaar achter elkaar voldoet aan minimaal 2 van de onderstaande kenmerken:

	Activa	Netto-omzet	Aantal werknemers
Micro	< € 350.000	< € 700.000	< 10 personen
Klein	€ 350.000 - € 6 mln	€ 700.000 - € 12 mln	10 - 50 personen
Middelgroot	€ 6 - € 20 mln	€ 12 - € 40 mln	50 - 250 personen
Groot	> € 20 mln	> € 40 mln	> 250 personen

Figuur 2. Bedrijfsgroottes (bron: Kamer van Koophandel, z.d.)

Perioden 2020 3e kwartaal*

Bedrijfstakken/branches SBI 2008	Onderwerp: Bedrijfsgrootte									
	1 werkzaam persoon	2 werkzame personen	3 tot 5 werkzame personen	5 tot 10 werkzame personen	10 tot 20 werkzame personen	20 tot 50 werkzame personen	50 tot 100 werkzame personen	100 werkzame personen of meer	0 tot 50 werkzame personen	0 tot 250 werkzame personen
	aantal									
G Handel	150 575	40 920	21 820	15 625	7 125	4 56	1 495	1 145	40 625	242 870
H Vervoer en opslag	33 880	6 680	2 895	2 295	1 475	1 200	440	470	48 425	49 175
Q Gezondheids- en welzijnszorg	145 465	10 300	7 025	6 450	2 765	1 325	450	970	173 330	174 160

Figuur 3. Bedrijfstakken/branches doelgroep Organisatie-x (bron: CBS, z.d.)

Onderzoeksdoelgroep

De onderzoeksdoelgroep is op te delen in twee groepen. Dit zijn directieleden, managers, hr-medewerkers en communicatiemedewerkers van klanten en potentiële klanten van de opdrachtgever (mensen die invloed hebben op de invulling van de interne communicatie binnen hun bedrijf) én medewerkers van de werkvloer bij klanten en potentiële klanten van de opdrachtgever.

Groep 1: Mensen die invloed hebben op de invulling van de interne communicatie binnen hun bedrijf

Tot dit deel van de onderzoeksdoelgroep behoren mensen die, binnen grote en middelgrote bedrijven in de buurt van (weggelaten i.v.m. anonimiteit), invloed hebben op de interne communicatiestrategie van hun bedrijf. Het betreft directieleden, managers, hr-medewerkers en communicatiemedewerkers. Dit deel van de onderzoeksdoelgroep is hoogopgeleid (minimaal hbo-diploma). Deze mensen behoren tot de doelgroep, omdat zij invloed hebben op de invulling van de interne communicatie binnen bedrijven. Hiermee kunnen zij eventueel de medewerkersbetrokkenheid verbeteren.

Groep 2: Medewerkers van de werkvloer bij van klanten en potentiële klanten van de opdrachtgever

Tot dit deel van de onderzoeksdoelgroep behoren medewerkers van (potentiële) klanten van de opdrachtgever. De medewerkers zijn minimaal in het bezit van een mbo-diploma. Daarnaast betreft deze groep werknemers in een vaste arbeidsrelatie.

De onderzoeker bereikt de twee onderzoeksdoelgroepen via het netwerk van de opdrachtgever van het onderzoek en eventueel het eigen netwerk.

1.6 Beperkingen/begrenzingen

Het onderzoek kent een aantal randvoorwaarden en onderzoeksgrenzen waar de opdrachtgever en de onderzoeker rekening mee dienen te houden.

Het onderzoek start op 1 september 2020 en eindigt op 4 januari 2021. Het formuleren van de resultaten en de daaruit voortkomende adviezen gebeurt binnen deze periode. De implementatie hiervan valt buiten deze periode. Het onderzoek vindt plaats vanaf het kantoor van Organisatie-x en vanaf de thuislocatie van de opdrachtnemer.

Bij het schrijven van de operationalisatie (hoofdstuk 4 Methodologie) koos de onderzoeker ervoor om het onderzoek te richten op de invloed van alleen het interne communicatiemiddel webcasting. Daarom betrekt dit onderzoek alleen mensen tot de onderzoeksdoelgroep die binnen hun organisatie al ervaring hebben met webcasting. Dit zijn dus directieleden, managers, hr-medewerkers en communicatiemedewerkers die al eens een webcast organiseerden en medewerkers die al eens deelnamen. Toelichting op het begrip webcasting is te lezen in de operationalisatie van dit verslag (hoofdstuk 4 Methodologie).

De kwaliteit van dit onderzoek is afhankelijk van de beschikbare informatie vanuit bedrijven die meedoen aan het onderzoek. Het onderzoek behandelt vertrouwelijke informatie. De privacy van respondenten speelt een grote rol in dit onderzoek. Het anoniem verwerken van de antwoorden van respondenten biedt respondenten de mogelijkheid om volledig vrijuit te spreken. Daarnaast komt er alleen een volledig geanonimiseerde versie van dit onderzoek op de hbo-kennisbank te staan.

Omdat dit onderzoek een oplossing zoekt voor een probleem bij meerdere bedrijven, is het uiteindelijke advies relatief algemeen. Dit maakt het daarnaast lastig om een goede effectmeting te doen. Om per organisatie een beter aansluitend advies ter oplossing van het probleem te formuleren en een concretere effectmeting te doen, zou het beter zijn om het onderzoek binnen de verschillende organisaties zelf uit te voeren. Hiervoor is ruimte in een eventueel vervolgonderzoek.

2 Situatieschets

De situatieschets beschrijft de voornaamste factoren die organisaties momenteel beïnvloeden. Analyse laat zien dat het coronavirus veel invloed heeft op de manier van werken, bedrijven werken naar 'het nieuwe normaal' toe. Collega's hebben weinig contact met elkaar en managementlagen merken dat de betrokkenheid onder medewerkers lijdt onder het coronavirus. Het thuiswerken door corona bevalt over het algemeen goed, maar zeker op gebied van sociaal contact en samenwerken zijn er nog onvervulde behoeften.

2.1 Coronacrisis

Sinds 13 maart 2020 gelden er in Nederland ingrijpende maatregelen om de verspreiding van COVID-19 tegen te gaan. Een van deze maatregelen houdt in dat werknemers zoveel mogelijk thuis werken als werkzaamheden dit toelaten. Verschillende instanties deden tijdens de coronacrisis al onderzoek naar thuiswerken. De onderzoeken gaan in op de invloed en gevolgen van het thuiswerken op organisaties, de veranderingen in interne communicatie en de behoeften van medewerkers tijdens het thuiswerken. Deze informatie helpt bij de beantwoording van de deelvragen van dit onderzoek. De belangrijkste gebruikte cijfers staan in Tabel 2.

Invloed werken op afstand op medewerkersbetrokkenheid

Involve & Adformatie ondervroegen voor een onderzoek hr- en communicatiemedewerkers van bedrijven uit verschillende branches en van alle bedrijfsgroottes (Mulder, 2020). Volgens dit onderzoek hangt de betrokkenheid van medewerkers onder andere samen met de mate waarin collega's met elkaar samenwerken en kennis uitwisselen. Daarnaast moeten medewerkers weten wat er speelt in de organisatie en een duidelijke koers ervaren. Tot slot hangt de betrokkenheid samen met de mate waarin medewerkers hun netwerk binnen de organisatie kunnen ontwikkelen en onderhouden (Mulder, 2020).

Uit het onderzoek van Involve & Adformatie blijkt dat medewerkers sinds het thuiswerken het zicht op wat er speelt binnen de organisatie verliezen. Ze wisselen minder kennis uit met andere teams en werken minder samen met collega's buiten hun eigen team. Verder blijkt het netwerken binnen organisaties lastiger (Mulder, 2020).

De Haas, Hamersma, & Faber (2020) deden voor het Kennisinstituut voor Mobiliteitsbeleid (KiM) onderzoek onder ruim 2000 panelleden van het Mobiliteitspanel Nederland. Hieruit blijkt dat medewerkers verwachten dat ze de komende maanden en ook na corona vaker thuiswerken. 51% van de medewerkers mist wel zijn of haar collega's en slechts 44% geeft aan goed contact te hebben met collega's. Aan een onderzoek van MuConsult deden 3251 respondenten uit verschillende *panels* van de regio's Zuid-Limburg Bereikbaar, SmartWayZ.NL, Brabant Mobilteitsnetwerk, Goedopweg en De Verkeersonderneming mee. Uit hun onderzoeksrapport blijkt ook dat medewerkers na corona vaker thuis willen werken, maar dat ze wel het contact met collega's missen (Van der Aa, Dragan, & Damen, 2020). PROOF & Motivaction (2020) onderzoeken op nationaal niveau hoe medewerkers en werkgevers het werken in tijden van corona ervaren. Uit hun resultaten blijkt ook dat medewerkers na corona vaker willen thuiswerken, maar dat ze het contact met collega's missen. Daarnaast geeft 32% van de respondenten aan dat samenwerken minder makkelijk verloopt. Een groot deel (64%) geeft wel aan blij te zijn met het contact met leidinggevenden; ze voelen zich gewaardeerd en krijgen regelmatig bevestiging

(PROOF & Motivaction, 2020). MuConsult benoemt ook dat (persoonlijk) contact met leidinggevenden bijdraagt aan een positieve ervaring (Van der Aa et al., 2020).

De aspecten die volgens Involve & Adformatie de betrokkenheid van medewerkers beïnvloeden, blijken tijdens het thuiswerken derhalve lastig te realiseren. Zeker omdat medewerkers ook in de toekomst meer vanuit huis gaan werken, is het voor Organisatie-x van belang om met haar communicatiemix in te spelen op de aspecten die samenhangen met de medewerkersbetrokkenheid.

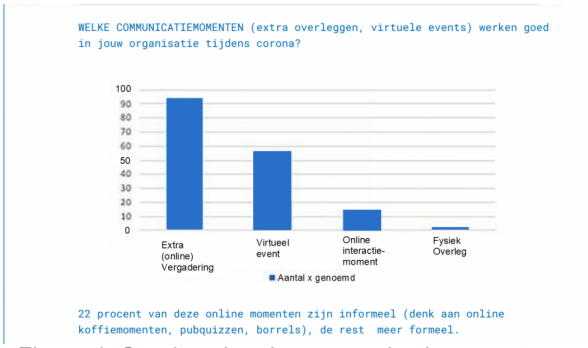
Verandering interne communicatie

Het is voor Organisatie-x van belang om te weten wat (potentiële) klanten al veranderden in hun interne communicatie tijdens het thuiswerken. Dit biedt namelijk inzicht in wat tot nu toe goed werkt en waar nog mogelijkheid voor verbetering is, om te zorgen dat medewerkers zich eventueel meer betrokken voelen.

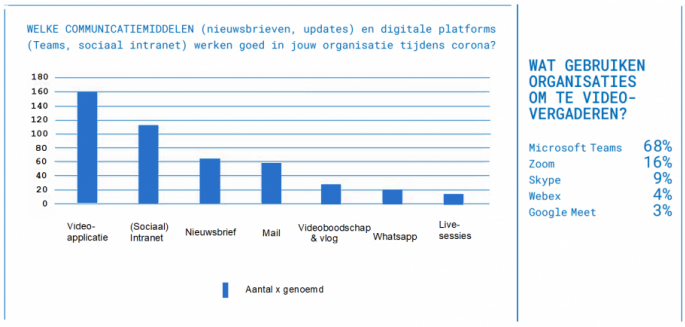
Uit het onderzoek van Involve & Adformatie blijkt dat het topmanagement van bedrijven sinds het thuiswerken meer aandacht aan interne communicatie besteedt. Er zijn echter meer veranderingen nodig om tijdens het thuiswerken goed te kunnen communiceren en samenwerken. Het gaat voornamelijk om veranderingen in communicatiemiddelen en -platforms, gericht op sociale cohesie en samenwerken/vergaderen in organisaties (Mulder, 2020).

109 Nederlandse werkgevers met wereldwijd 2 miljoen werknemers deden in 2020 mee aan een medewerkersbetrokkenheidsonderzoek van Willis Towers Watson (2020). Het onderzoek keek onder andere naar wat werkgevers nu anders doen dan voor de coronacrisis om medewerkers te helpen tijdens het thuiswerken. Een groot deel van de organisaties biedt virtuele mogelijkheden voor sociale betrokkenheid onder teams en afdelingen. Verder blijkt dat werkgevers veel informatie zenden naar medewerkers, maar dat ze te weinig naar hen luisteren. Slechts 15% van de organisaties vroeg het personeel naar hun standpunten en behoeften (Willis Towers Watson, 2020).

Figuur 4 komt uit het onderzoeksrapport van Involve & Adformatie en laat zien dat extra (online) vergaderingen en virtuele events als communicatiemomenten tijdens de coronacrisis goed werken. Daarnaast blijkt dat Microsoft Teams met 68% de meestgebruikte tool voor video-vergaderen is en dat video-applicaties en (sociaal) intranet goedwerkende communicatiemiddelen zijn - zie Figuur 5 (Mulder, 2020).



Figuur 4. Goed werkende communicatiemomenten tijdens corona (bron: Mulder, 2020)



Figuur 5. Goed werkende communicatiemiddelen tijdens corona (bron: Mulder, 2020)

Dat online vergaderingen, virtuele events en video-applicaties goed werken tijdens het thuiswerken, ligt in lijn met het stijgende aantal aanvragen voor webcasts bij Organisatie-x. Tijdens webcasts is het mogelijk om als organisatie informatie te zenden en interactie te verzorgen door middel van *polls*, quizzen, *chatrooms* enz. Het bedrijf organiseerde vóór de coronacrisis gemiddeld … webcasts per jaar. Organisatie-x constateert al halverwege 2020 een verviervoudiging in het aantal aanvragen voor webcasts ten opzichte van 2019. Kijkend naar de omzetcijfers van 2020, laat het bedrijf in het tweede kwartaal een omzetstijging van (weggelaten i.v.m. anonimiteit) zien. Een verklaring die het bedrijf geeft voor de stijging in het aantal aanvragen voor webcasts, is dat klanten meer budget overhouden doordat medewerkers thuiswerken. Grote bedrijfsevenementen gaan niet meer fysiek door, dit scheelt bedrijven veel geld.

Wensen en behoeftes interne communicatie

Het kennen van de wensen en behoeften van medewerkers tijdens thuiswerksituaties is voor Organisatie-x van belang, omdat het inspelen op deze wensen en behoeften eventueel kan bijdragen aan het verbeteren van de medewerkersbetrokkenheid.

Nationale-Nederlanden (2020) zette een onderzoek uit onder werkenden, bij 75 werkgevers uit verschillende sectoren. Hieruit blijkt dat er verschillende groepen werknemers zijn die verschillende behoeften hebben tijdens het thuiswerken. Gemiddeld genomen heeft de thuiswerker het meest behoefte aan samenwerkingstools (59%), flexibele werktijden (56%) en sociale interactie (50%). Sociale interactie is bijvoorbeeld mogelijk via virtuele lunches of vrijdagmiddagborrels via de webcam. Verder hebben respondenten behoefte aan contact met en informatie en aandacht van de werkgever, bijvoorbeeld door middel van updates, digitale peptalks en het tonen van vertrouwen (Nationale-Nederlanden, 2020). Het feit dat medewerkers behoefte hebben deze dingen, is voor dit onderzoek van belang, omdat juist deze aspecten (volgens Adformatie & Involve) een rol spelen in de mate waarin medewerkers zich betrokken voelen bij een organisatie (Mulder, 2020).

Andere onderzoeken bevestigen ook dat thuiswerkers behoefte hebben aan sociaal contact en tools om beter samen te werken (Mulder, 2020; PROOF & Motivaction, 2020; Van der Aa et al., 2020; De Haas et al., 2020). De onderzoeken van PROOF & Motivaction en MuConsult benadrukken daarnaast dat het contact met en aandacht van de werkgever zorgt voor positieve ervaring tijdens het thuiswerken (PROOF & Motivaction, 2020; Van der Aa et al., 2020). Op basis van deze wensen en behoeften kan de onderzoeker inschatten welke interne communicatiemiddelen uit de communicatiemix van Organisatie-x kansrijk zijn om de medewerkersbetrokkenheid onder thuiswerkers te verbeteren. Het is namelijk van belang dat ingezette middelen aansluiten op de wensen en behoeften van de thuiswerkers.

In Tabel 2 staan de belangrijkste cijfermatige resultaten uit de verschillende besproken onderzoeken. Samenvattend blijkt dat veel medewerkers na de coronacrisis een deel van de werktijd thuis willen werken. Hierdoor moet Organisatie-x, ook na de coronacrisis, weten welke communicatiemix helpt bij het behouden of verbeteren van de medewerkersbetrokkenheid tijdens thuiswerksituaties. Medewerkers missen tijdens het thuiswerken hun collega's en hebben behoefte aan sociaal contact. Daarnaast hebben ze behoefte aan middelen om samen te werken en aan informatie en aandacht vanuit de werkgever. Daarom is het voor Organisatie-x

belangrijk om te weten welke interne communicatiemiddelen deze wensen en behoeften van thuiswerkers kunnen vervullen, zodat de medewerkersbetrokkenheid niet verder daalt.

Tabel 2. Overzicht van de besproken uitkomsten van verschillende onderzoeken naar thuiswerken tijdens corona (bron: Auteur, 2020).

	KiM - juli 2020 (De Haas et al., 2020)	**Adformatie & Involve - september 2020 (Mulder, 2020)**	**PROOF & Motivaction - juli 2020 (PROOF & Motivaction, 2020)**	**Nationale-Nederlanden - april/mei 2020 (Nationale-Nederlanden, 2020)**	**Willis Towers Watson - april 2020 (Willis Towers Watson, 2020)**	**MuConsult - juni 2020 (Van der Aa et al., 2020)**
Huidige omvang thuiswerken	48%	75%	46%	-	62%	91%
Thuiswerken na corona	45%	88%	64%	-	-	58%
Positieve ervaring met thuiswerken	71%	-	-	90%	-	Rapportcijfer: 7,1
Mist collega's/behoefte aan sociaal contact/betere samenwerking	51%	-	57%	50%	-	77%
Zicht op ontwikkelingen in organisatie	-	-63%	52-60%	-	-	-

2.2 Vooronderzoek medewerkersbetrokkenheid

Deze paragraaf biedt inzicht in de resultaten van het uitgevoerde vooronderzoek onder klanten en potentiële klanten van Organisatie-x en vergelijkt deze met eerder besproken onderzoeken naar thuiswerken tijdens corona. Veel van eerdergenoemde resultaten uit het vooronderzoek komen overeen met de uitkomsten van bovengenoemde onderzoeken. De volledige resultaten van het vooronderzoek staan in Bijlage 3.

Invloed werken op afstand op medewerkersbetrokkenheid

Ook vooronderzoek laat zien dat medewerkers in de toekomst meer vanuit huis willen werken dan voorafgaand aan de coronacrisis. Net als uit andere onderzoeken blijkt dat collega's minder in staat zijn om samen te werken, minder kennis uitwisselen met collega's uit andere teams en moeite hebben om hun netwerk binnen de organisatie te ontwikkelen en onderhouden. Doordat kennis zich minder verspreidt zijn medewerkers minder op de hoogte van de ontwikkelingen binnen hun organisatie. Als gevolg hiervan is de medewerkersbetrokkenheid (zoals genoemd in de probleemformulering) onder deelnemende bedrijven in rapportcijfer gedaald van een 7,4 naar een 7,0 (zie Bijlage 3).

Werkgevers hebben sinds het thuiswerken wel extra aandacht voor interne communicatie. 73% van de werkgevers geeft aan frequenter te communiceren dan voorafgaand aan het thuiswerken. Hiervoor gebruiken ze ook nieuwe online middelen. Het gaat bijvoorbeeld om middelen voor online vergaderen, videoberichten (zowel live als vooraf opgenomen), webcasts, (sociaal) intranet en digitale nieuwsbrieven.

Iets wat naar voren komt uit de resultaten van het vooronderzoek, is dat medewerkers behoefte hebben aan duidelijkheid, structuur en dialoog bij de online communicatiemiddelen. Medewerkers willen weten waar ze informatie kunnen vinden en niet overspoeld raken met informatie via veel verschillende kanalen. Daarnaast hebben medewerkers behoefte aan informatie en aandacht vanuit hun werkgever, management en/of leidinggevenden. Er is bijvoorbeeld behoefte aan informatie over ontwikkelingen en genomen beslissingen in de organisatie en over hoe het bedrijf omgaat met ontwikkelingen in de wereld. Naast de behoefte aan werkgerelateerde informatie is er ook behoefte aan het delen en ontvangen van andere kennis. De eerder besproken onderzoeken laten zien dat medewerkers behoefte hebben aan sociaal contact. Dit ligt in lijn met de behoefte aan informeel contact die uit het vooronderzoek naar voren komt. Medewerkers missen informeel, sociaal en collegiaal contact wat op de fysieke werkvloer vaak bij de koffieautomaat plaatsvond.

2.3 Bevindingen

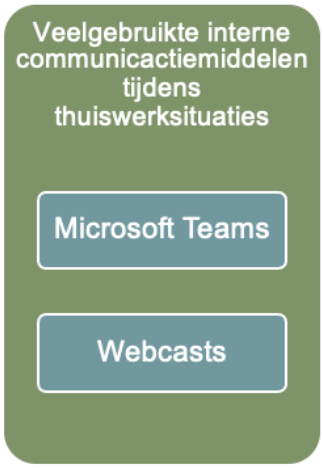
Met de bevindingen uit het vooronderzoek en deskresearch zijn de deelvragen van dit onderzoek, zoals omschreven in de probleemformulering, te beantwoorden. Hieronder staat per deelvraag de beantwoording.

Deelvraag 1: *Welke invloed heeft het werken op afstand op de medewerkersbetrokkenheid bij (potentiële) klanten van Organisatie-x?*
Medewerkers hebben minder contact met collega's en leidinggevenden (zowel formeel als informeel). Collega's uit verschillende teams werken minder met elkaar samen en wisselen minder kennis uit. Ze hebben moeite om hun netwerk binnen de organisatie waar ze werken op te bouwen en te onderhouden. Daarnaast verliezen medewerkers het contact met de organisatie, ze hebben minder zicht op wat er speelt in de organisatie en ervaren de bedrijfscultuur minder. Omdat medewerkers van (potentiële) klanten in de toekomst meer vanuit huis gaan werken, is het voor Organisatie-x van belang om met haar communicatiemix in te spelen op deze aspecten die samenhangen met de medewerkersbetrokkenheid.

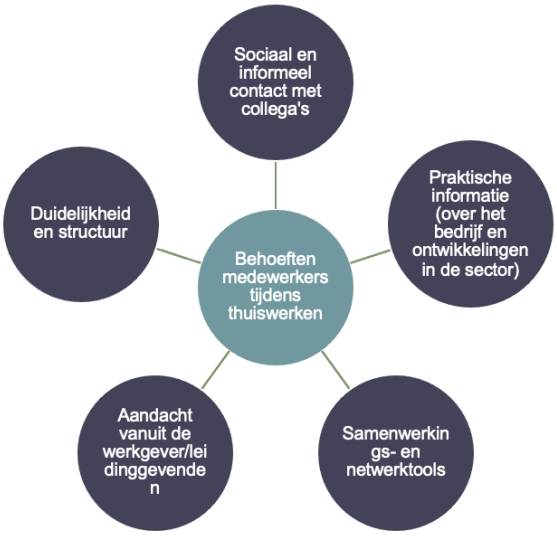
Deelvraag 2: *Hoe veranderde de interne communicatie bij (potentiële) klanten van Organisatie-x sinds het werken op afstand?*
Sinds het thuiswerken besteden werkgevers meer aandacht aan interne communicatie. Ze communiceren frequenter en er is een verschuiving naar meer (nieuwe) online middelen. Zo blijkt Microsoft Teams tijdens het thuiswerken een veelgebruikt communicatiemiddel voor video-vergaderen. Extra online communicatiemomenten als virtuele events en vergaderingen bevallen tijdens het thuiswerken goed. Zo is webcasting onder klanten van Organisatie-x een zeer opkomend intern communicatiemiddel. Het aantal aanvragen voor webcasts bij Organisatie-x verviervoudigde zich halverwege 2020 ten opzichte van 2019. Figuur 6 toont een schematische weergave van veelgebruikte interne communicatiemiddelen tijdens thuiswerksituaties.

Deelvraag 3: *Wat is bij directieleden, managers, hr-medewerkers en communicatiemedewerkers bekend bij (potentiële) klanten van Organisatie-x over de wensen en behoeften van medewerkers met betrekking tot interne communicatie tijdens thuiswerksituaties?*
Uit deskresearch en het vooronderzoek blijkt dat medewerkers behoefte hebben aan meer sociaal en informeel contact met collega's (ook buiten hun eigen team en afdeling). Daarnaast is er behoefte aan praktische informatie

(over het bedrijf en ontwikkelingen), aandacht vanuit de werkgever/leidinggevende en tools om beter te kunnen samenwerken en netwerken tijdens thuiswerksituaties. Verder hebben medewerkers behoefte aan duidelijkheid en structuur. Figuur 7 toont schematisch de behoeften van medewerkers tijdens thuiswerksituaties.



Figuur 6. Veelgebruikte interne communicatiemiddelen tijdens thuiswerksituaties (bron: Auteur, 2020)



Figuur 7. Behoeften van medewerkers tijdens het thuiswerken (bron: Auteur, 2020)

3 Theoretisch kader

De belangrijkste stromingen in de theorie over medewerkersbetrokkenheid tijdens thuiswerksituaties zijn medewerkersbetrokkenheid, interne communicatie, telewerken, leiderschap en digitale interne (sociale) media. Theorieën van Kahn (1990), Schaufeli & Bakker (2004), Rogelberg et al. (2010), Welch (2011; 2012), Feldman & Gainey (1997), Baruch (2001), Bailey & Kurland (2002), Wierda (2001), Gajendran & Harrison (2007), De Vries (2019), Gallup Panel (2020), Jansson (2005), Koeleman (2010), Boer (2012), Haddud et al. (2016), Ewing et al. (2019) en Men et al. (2020a; 2020b) zijn kritisch vergeleken op verschillen en overeenkomsten. De gekozen centrale theorie is die van Ewing et al. (2019) omdat deze theorie een actueel en volledig beeld vormt van hoe interne sociale media bijdragen aan het verbeteren van de medewerkersbetrokkenheid. Deze mogelijke verbeteringen zijn uitgewerkt in drie hypothesen.

3.1 Medewerkersbetrokkenheid en interne communicatie

Kahn (1990) schreef als een van de eersten over de betrokkenheid van medewerkers. ...deelt medewerkersbetrokkenheid op in de drie niveaus cognitieve, emotionele en fysieke betrokkenheid. Daarnaast stelt ...dat zinvolheid, veiligheid en beschikbaarheid voorwaarden zijn voor psychologische betrokkenheid. Schaufeli & Bakker (2004) borduren hierop voort en beschrijven medewerkersbetrokkenheid als een positieve, bevredigende, werkgerelateerde state of mind die zich kenmerkt door vitaliteit, toewijding en absorptie. Deze theorieën zijn relevant voor dit onderzoek, maar er zijn veel theorieën die op deze studies voortbouwen die beter bij de probleemstelling van dit onderzoek passen, doordat ze ingaan op werken op afstand en digitale middelen.

Rogelberg et al. (2010) borduren niet direct voort op de theorieën van Kahn (1990) en Schaufeli & Bakker (2004). Zij menen dat ontmoetingsmomenten belangrijk zijn om consensus te vormen en een gevoel van verbinding, betrokkenheid en inclusie te ervaren (Rogelberg et al., 2010). Deze theorie is een toevoeging op de voorgenoemde theorie, doordat de theorie zich focust op ontmoetingsmomenten als factor die betrokkenheid kan beïnvloeden. De theorie sluit echter niet goed genoeg aan op de probleemstelling, omdat juist fysieke ontmoetingsmomenten tijdens thuiswerksituaties niet mogelijk zijn. Welch (2011) gebruikt wel de inzichten van Kahn (1990) en Schaufeli & Bakker (2004) en onderscheidt zich van theorieën van deze voorgangers door te stellen dat interne communicatie een kritische factor is om betrokkenheid te beïnvloeden. Ze schetst ook een beeld van hoe interne communicatie de betrokkenheid op de drie verschillende niveaus kan beïnvloeden. Deze theorie illustreert de impact van interne communicatie op organisatieniveau, maar kijkt niet naar interne communicatiedimensies als lijnmanagement, teamcommunicatie en projectcommunicatie. Dit zijn aspecten die (zoals omschreven in de aanleiding en probleemstelling) wel van belang zijn voor dit onderzoek. Welch (2012) voegt later nog aan de theorie toe dat een positieve houding van medewerkers tegenover de ingezette interne media een vereiste is voor succesvolle interne communicatie. Dit is zeker belangrijk om mee te nemen in de rest van het onderzoek. De genoemde studies bespreken betrokkenheid van medewerkers, maar gaan niet specifiek in op telewerkers. De theorieën vormen een goede basis voor de probleemstelling, maar er is recentere theorie nodig over medewerkersbetrokkenheid onder thuiswerkers en telewerkers.

3.2 Telewerken & relaties

Telewerken is een alternatieve werksituatie waarin medewerkers (voor een gedeelte van hun werktijd), werk verrichten vanaf een andere plek dan hun centrale werkplek. Ze communiceren door middel van elektronische media met anderen, binnen en buiten de organisatie (Feldman & Gainey, 1997; Baruch, 2001; Bailey & Kurland, 2002). Deze studies benoemen dat elektronische media nodig zijn om te communiceren, waardoor de theorieën al beter op de probleemstelling van het onderzoek aansluiten dan eerdergenoemde theorieën. Medewerkers van de verschillende (potentiële) klanten van de opdrachtgever kunnen immers niet face-to-face communiceren door het thuiswerken. Ze kunnen (bijna) niet op een andere manier met collega's communiceren dan via elektronische media. De theorie van Wierda (2001) vult andere studies aan en benoemt dat de rol van managers binnen zulke virtuele teams belangrijk is om het evenwicht tussen zakelijke en persoonlijke belangen te bewaren en de doelen van het team in de gaten te houden. Het belang van de rol van managers en leiders tijdens thuiswerksituaties is ook een aspect dat uit de situatieschets (hoofdstuk 2) naar voren komt. De theorie van Wierda (2001) is dus een relevante theorie voor het onderzoek. De oorzaak van de afgezwakte medewerkersbetrokkenheid ligt in dit onderzoek echter niet alléen bij de rol van leiderschap tijdens thuiswerksituaties. Er is daarom een bredere theorie nodig die leiderschap slechts als een van de factoren ziet die de medewerkersbetrokkenheid kan beïnvloeden.

Er zijn ook studies die beschrijven wat de invloed van telewerken op de relatie tussen leiders en medewerkers en medewerkers onderling is. Verschillende onderzoeken naar de gevolgen van thuiswerken/telewerken laten een uiteenlopend beeld zien. Zo stellen Gajendran & Harrison (2007) dat telewerken met een hoge intensiteit (tweeëneenhalve dag of meer per week) een negatieve invloed heeft op de relatie tussen medewerkers onderling, maar niet op de relatie tussen medewerkers en hun supervisors. De studie van De Vries (2019) laat zien dat thuiswerken weldegelijk zorgt voor minder betrokkenheid en meer professionele isolatie (i.e., het missen van zowel professionele als sociale contacten, dus ook met leidinggevenden) en dat leidinggevenden moeten investeren in de relatie met thuiswerkers om deze professionele isolatie te verhelpen.

Een verklaring die Gajendran & Harrison (2007) geven voor het feit dat hun onderzoek laat zien dat telewerken de relatie tussen medewerkers en leidinggevenden niet negatief beïnvloedt, is dat beide partijen (medewerkers en leidinggevenden) zich bewust zijn van het feit dat telewerken de relatie wel kán verslechteren. Juist daarom besteden zij, zoals De Vries aanbeveelt, al aandacht aan het behouden van een goede relatie. De Vries (2019) noemt dat de inzet van sociale media ervoor zorgt dat leidinggevenden en medewerkers zich verbonden blijven voelen op dagen dat medewerkers thuiswerken. Deze studies zijn dus relevant voor dit onderzoek, omdat ze laten zien dat het belangrijk is om aandacht te besteden aan de relatie tussen leiders en medewerkers én medewerkers onderling tijdens telewerken.

Gallup Panel (2020) constateert net als bovengenoemde studies dat telewerken zorgt voor slechtere samenwerking, onzekerheid over relaties en professionele isolatie. Deze studie vult hierop aan dat managers in deze situatie medewerkers betrokken kunnen houden door frequent, betekenisvolle feedback te geven en vooral ook door te luisteren naar de behoeften van medewerkers (Gallup Panel, 2020).

3.3 Interne digitale (sociale) media

Eerder benoemde dit theoretisch kader al dat de inzet van elektronische media tijdens telewerken nodig is om te communiceren met mensen binnen en buiten een organisatie. Met de komst en het gebruik van sociale media bespreken verschillende studies ook of en hoe de inzet van sociale media als onderdeel van een interne communicatiestrategie kan bijdragen aan de medewerkersbetrokkenheid. Dit is voor de probleemstelling interessant, omdat bedrijven momenteel in een situatie zitten waarin medewerkers niet fysiek bij elkaar aanwezig zijn en op afstand (online) met elkaar communiceren.

Wierda (2001) noemt verschillende succesfactoren die voor virtuele teams aan de orde zijn. Een van de succesfactoren houdt in dat er naast het uitwisselen van zakelijke kennis ook ruimte moet zijn voor persoonlijke boodschappen. De inzet van sociale media is hiervoor van belang. Jansson (2005) stelt dat werken in teams op afstand succesvol kan zijn zonder face-to-face meetings, maar dat er geen eenvoudige oplossing is voor het vervangen van face-to-face ontmoetingen. Het is van belang dat organisaties nadenken over hoe ze online meetings via interne digitale media vormgeven. Interne digitale media zijn dus nodig om tijdens telewerken zowel zakelijke als persoonlijke kennis met collega's te delen. Koeleman (2010) en Boer (2012) benoemen het belang van de inzet van sociale media om medewerkers de mogelijkheid tot discussie en interactie op een persoonlijke, minder zakelijke manier te bieden. Beiden doelen hier wel op algemene sociale media zoals Twitter en Facebook. In dit onderzoek zijn echter juist de interne middelen van belang. Dit is iets wat Boer (2012) en Koeleman (2010) ook bespreken.

Zo stellen Boer (2012) en Koeleman (2010) dat interne media als intranet, e-nieuwsbrieven, *wiki's*, mailingen en *vodcasts* succesvol zijn bij het overdragen van kennis. Koeleman (2010) benoemt daarnaast expliciet dat de inzet van interne sociale media kan bijdragen aan een hogere betrokkenheid van medewerkers (ook wanneer een organisatie zich ontwikkelt tot 'virtueel kantoor'). Haddud et al. (2016) bevestigen dit en stellen dat naar mate het zelfgerapporteerde gebruik van interne sociale media door medewerkers groter is, de mate van zelfgerapporteerde medewerkersbetrokkenheid ook groter is. Ewing et al. (2019) benoemen ook dat interne sociale media kunnen bijdragen aan een hogere medewerkersbetrokkenheid. Deze theorie treedt meer in detail dan de andere studies door vier *best practices* te noemen waarmee bedrijven succesvol interne sociale media kunnen inzetten. Deze best practices gaan over trainingen voor interne sociale media, deelname van leiders, het creëren van relevante en deelbare content en de rol van medewerkers als co-creators op de kanalen. Onderzoeken die voortbouwen op deze theorie bespreken en bevestigen ook de relatie tussen het gebruik van interne sociale media en medewerkersbetrokkenheid (Men et al. 2020a; 2020b). Men et al. (2020a) voegen aan de theorie toe dat de mate van identificatie met het bedrijf en de ervaren transparantie door medewerkers, in verband staan met de mate van medewerkersbetrokkenheid door het gebruik van interne sociale media.

Bovengenoemde theorieën over medewerkersbetrokkenheid en de inzet van interne digitale (sociale) media hebben veel overeenkomsten. Uit de studies blijkt dat de inzet van digitale media kan bijdragen aan het stimuleren van verbinding en interactie tussen verschillende organisatielagen, afdelingen, teams en individuen binnen een organisatie. Digitale media bieden mogelijkheden tot inhoudelijke discussie, informatieoverdracht,

betere samenwerkingen, informele/persoonlijke gesprekken en co-creatie. Deze aspecten beïnvloeden allemaal de medewerkersbetrokkenheid.

Verschillende studies benoemen wel dat het trainen van medewerkers in het gebruik van digitale media essentieel is voor de goede werking ervan. Daarnaast behoeden de studies organisaties voor een overkill aan verschillende middelen en informatiestromen. Daarom is het van belang om als organisatie te handelen naar de behoeften van eigen medewerkers en duidelijke richtlijnen voor het gebruik van de interne sociale media te hebben. Verschillende middelen zijn geschikt voor verschillende doeleinden, dit moeten organisaties in acht nemen bij het samenstellen van de interne communicatiemix.

3.4 Centrale theorie

De gekozen centrale theorie is die van Ewing et al. (2019), welke gaat over inzet van digitale interne sociale media om medewerkersbetrokkenheid te stimuleren. De inzet van digitale interne sociale media om medewerkersbetrokkenheid te stimuleren is voor de probleemstelling relevant, omdat medewerkers van (potentiële) klanten van Organisatie-x niet fysiek bij elkaar aanwezig kunnen zijn door de coronamaatregelen. Zeker omdat medewerkers in de toekomst meer vanaf huis willen werken, is het belangrijk om te onderzoeken hoe medewerkers betrokken blijven door middel van digitale kanalen.

De theorie van Ewing et al. (2019) bespreekt het belang van interne sociale media die bijdraagt aan het verbeteren en behouden van medewerkersbetrokkenheid in het digitale tijdperk. Er zijn vier elementen die bijdragen aan het effectief gebruik interne sociale media. Deze ‘best practices’ gaan over trainingen en richtlijnen voor interne sociale media, deelname van leiders, het creëren van relevante en deelbare content en de rol van medewerkers als co-creators op de kanalen (zie schematische weergave in Figuur 8).

De theorie definieert medewerkersbetrokkenheid - op basis van de theorie van voorgaande opinieleiders, waaronder Kahn (1990) en Welch (2011) - als de situatie waarin medewerkers zich één voelen met de cultuur en missie van het bedrijf; zich competent voelen; energie, passie en zelfstandigheid in hun werk leggen en de waarden en missie van het bedrijf uitdragen.

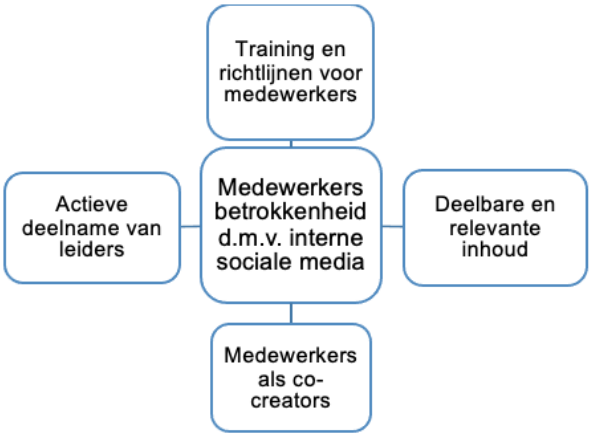
Interne sociale media kunnen de medewerkersbetrokkenheid verbeteren doordat tweerichtingsverkeer, interactie en onderlinge gemeenschappelijke kenmerken medewerkers met elkaar verbinden. Medewerkers bouwen interne relaties op, kunnen samenwerken en krijgen wederzijds begrip vanuit leiders. Daarnaast faciliteren interne sociale media een ‘luisterend oor’ vanuit managementlagen.

Het is van belang dat de interne sociale media ruimte bieden voor relevante en praktische inhoud die medewerkers willen consumeren en delen. Medewerkers waarderen inhoud van en over mensen in de organisatie. Wanneer medewerkers zowel bijdragen als consumeren op interne sociale media, is de kans groter dat ze de organisatie als hun 'eigen' beschouwen en voelen dat ze er deel van uitmaken.

Bij de inzet van interne sociale media is het van belang dat organisaties hun medewerkers zien als actieve deelnemers of zelfs als co-creators. Zo krijgen medewerkers de mogelijkheid om persoonlijke opvattingen, kennis en expertise te delen. Bovendien zorgen multimedia, dialoog en de interpersoonlijke aard van sociale media voor een gevoel van authenticiteit in communicatie, zeker als content een menselijke touch heeft.

Tot slot moeten ook leidinggevenden/managers/supervisors actief deelnemen. Dit zorgt dat medewerkers de gelegenheid krijgen om met hogere lagen in de organisatie openlijk een gesprek aan te gaan. Leiders moeten actief luisteren naar en reageren op opmerkingen en suggesties van medewerkers. Dit is onderdeel van de symmetrische tweerichtingscommunicatie.

Concluderend zijn er vier aspecten van belang om de medewerkersbetrokkenheid via interne sociale media te verbeteren. Een middel binnen de communicatiemix van Organisatie-x is webcasting. Zoals de situatieschets omschrijft, is dit een middel waar sinds de coronacrisis veel vraag naar is. De vier aspecten die van belang zijn, zijn toepasbaar op het middel webcasting. Dit onderzoek richt zich daarom voornamelijk op dit middel om de medewerkersbetrokkenheid mee te behouden of verbeteren.



Figuur 8. Schematische weergave centrale theorie van Ewing et al. (2019) (bron: Auteur, 2020)

3.5 Hypotheses

De volgende drie hypotheses beschrijven een verwacht effect op de probleemstelling bij de toepassing van de theorie van Ewing et al. (2019).

Hypothese 1:

Het is belangrijk dat content op interne sociale media voor medewerkers relevant is. Daarom moeten organisaties de behoeften van hun medewerkers kennen. De theorie van Ewing et al. (2019) schetst een beeld van wat voor informatie belangrijk is voor medewerkers: *"Respondents in the study talked about the importance of creating shareable, relevant, and practical content that employees want to consume and share. More specific, employees value content from and about people in the organization, as it helps them to create connections and build relationships with other employees in the organization and to self-identify with the organization itself. When*

employees contribute and consume information on internal social media, they are more likely to consider the organization as their 'own' and feel a sense of belonging" (Ewing et al., 2019, p. 127).

De eerste hypothese is daarom:

> "Als organisaties en medewerkers relevante content delen via interne sociale media, dan draagt dit bij aan de medewerkersbetrokkenheid."

Dit is van belang voor het onderzoek, omdat medewerkers bij verschillende (potentiële) klanten van communicatiebureau Organisatie-x behoefte hebben aan meer praktische informatie (over het bedrijf en ontwikkelingen) vanuit de werkgever.

Hypothese 2:

Organisaties moeten leiders betrekken bij het gebruik van interne sociale media. Leiders dienen als rolmodellen die de toon voor de socialemediacultuur aangeven. Hun aanwezigheid op interne sociale media biedt medewerkers de mogelijkheid om met topleiders in contact te komen en hun mening te uiten. Hierdoor vervaagt de communicatiehiërarchie gedeeltelijk (Men & Bowen, 2017). *"Internal social media can also contribute to employee engagement when leadership is actively involved on internal social media. Leaders' active participation via internal social media enables employees the opportunity to connect with top leaders and to exercise their employee voice, which research indicates is an antecedent of engagement (Ruck, Welch, & Menara, 2017). When leaders actively listen and respond to employees' comments and suggestions on internal social media as part of two-way symmetrical communication and in order to build relationships, they help to facilitate engagement (Kang, 2014; Men, 2015)"* (Ewing et al., 2019, p. 127).

De tweede hypothese is daarom:

> "Als leiders van een organisatie actief deelnemen aan interne sociale media, dan draagt dit bij aan de medewerkersbetrokkenheid."

Dit is voor het onderzoek van belang omdat medewerkers bij de verschillende (potentiële) klanten van communicatiebureau Organisatie-x behoefte hebben aan aandacht vanuit de werkgever/leidinggevenden.

Hypothese 3:

De adoptie van interne sociale media is voor medewerkers een leercurve. Organisaties moeten medewerkers trainen in het gebruik van socialemediaplatforms. Medewerkers moeten weten wat de voordelen ervan zijn en hoe ze actief deelnemen. Medewerkers moeten leren wat wel en niet gepaste content is om te plaatsen. *"For employees to effectively use internal social media, the study emphasized the importance of providing clear social media policies and guidelines and employee training"* (Ewing et al., 2019, p. 126).

De derde hypothese is daarom:

“Als organisaties hun medewerkers trainen in het gebruik van interne sociale media, dan draagt dit bij aan de medewerkersbetrokkenheid.”

Dit is voor het onderzoek van belang omdat medewerkers bij de verschillende (potentiële) klanten van communicatiebureau Organisatie-x niet allemaal even veel ervaring hebben met het gebruik van interne sociale media.

4 Methodologie

Dit onderzoek zet deskresearch en kwalitatief onderzoek als methoden in. Deskresearch helpt (in combinatie met het vooronderzoek) bij de beantwoording van deelvraag 1, 2 en 3. Daarnaast test kwalitatief onderzoek de hypotheses. De reden voor het gebruik van kwalitatief onderzoek, is dat dit ruimte biedt om door te vragen naar de achterliggende mening en beweegredenen op antwoorden van de respondenten. Het uitvoeren van een selecte steekproef resulteert in een representatieve steekproef. Gebruikte manieren zijn zelfselectie en een doelgerichte steekproef.

4.1 Methoden van onderzoek

Kwalitatief onderzoek toetst de drie hypotheses die mogelijke verbeteringen teweegbrengen op basis van de theorie van Ewing et al. (2019). Kwalitatief onderzoek heeft een open en flexibele benadering die ingaat op de achtergronden van verzamelde gegevens en zet de beleving van de onderzochten centraal. Kwalitatief onderzoek geeft inzicht in het hoe en waarom, de beweegredenen van de doelgroep. Hiermee is de methode interpretatief en inductief van aard (Verhoeven, 2014).

Het onderzoek zet half-gestructureerde interviews in om data te verzamelen. Interviewen is de aangewezen manier van dataverzameling om te achterhalen wat voor kennis mensen hebben en wat ze voelen en denken (Baarda et al., 2018). De gekozen centrale theorie van Ewing et al. (2019) kwam ook tot stand door de inzichten uit interviews. Tijdens half-gestructureerde interviews stelt de interviewer voornamelijk open vragen aan de hand van een topic guide (zie Bijlage 5). Naast de hoofdonderwerpen, voegt de onderzoeker detailleringen toe. Dit zijn de onderwerpen waarop de onderzoeker kan doorvragen. Dit zorgt voor verdieping van de interviews (Verhoeven, 2014).

4.2 Datacollectie

Deskresearch vormt de basis voor de situatieschets en brengt verschillende onderzoeken in kaart die van belang zijn voor de probleemformulering. In Bijlage 4 staan de gebruikte zoekplannen per deelvraag. De gekozen methode voor het kwalitatief onderzoek is een half-gestructureerd interview. Ewing et al. (2019) gebruikten diepte-interviews om de theorie te schrijven. De topics tijdens de interviews van dit onderzoek komen voort uit de theorie van Ewing et al. (2019). Deze topics en de daarbij behorende vragen zijn leidend voor het half-gestructureerde interview. Waar diepgang nodig is, is er ruimte om af te wijken van deze vragen. Daarnaast is het mogelijk om tijdens de half-gestructureerde interviews door te vragen om achter beweegredenen en achterliggende argumenten van respondenten te komen. Ook is er ruimte voor de eigen inbreng van respondenten, maar de interviewer bewaakt wel de topic guide (Verhoeven, 2014). Aan het begin van elk interview beantwoorden respondenten screeningsvragen (zie Bijlage 5). Hieruit moet blijken dat de respondent tot de onderzoeksdoelgroep behoort.

De interviewer vraagt de respondent voorafgaand aan het interview toestemming om het interview op te nemen en vermeldt hierbij dat de respondent anoniem blijft. Hierdoor geeft de respondent eerlijke antwoorden. De verbatims van de interviews staan in Bijlage 6.

Als gevolg van de coronacrisis is het de norm dat mensen vanuit huis werken indien het werk dit toelaat. Daarom vinden de interviews niet face-to-face plaats, maar via Microsoft Teams. De respondent krijgt middels een e-mail een uitnodiging voor het gesprek. Indien de internetverbinding verzwakt of wegvalt tijdens het interview, kunnen de respondent en interviewers overschakelen naar een ander wifinetwerk of een mobiele hotspot indien de wifi-verbinding te zwak is. Als dit niet werkt kan het interview telefonisch plaatsvinden. De interviews duren ongeveer 45 minuten.

Bij kwalitatief onderzoek is non-verbale informatie van groot belang (Meier & Broekhoff, 2012). Via een videobellen, kan de interviewer toch iets van de non-verbale communicatie als aanvulling op de verbale communicatie observeren. De interviewer kan het hierdoor bijvoorbeeld zien als de woorden van een respondent niet stroken met zijn of haar gevoelens (Meier & Broekhoff, 2012). Gebruikelijk vinden dit soort interviews bij de respondenten thuis plaats, zodat de respondent zich op zijn of haar gemak voelt (Meier & Broekhoff, 2012). Dit aspect blijft tijdens dit onderzoek wel van kracht.

Aan de hand van opnames is het mogelijk om de interviews uit te typen in verbatims. Verschillende topics vormen de basis voor de analyseschema's. De analyseschema's bevatten quotes uit de verbatims. Alle quotes krijgen een label zodat er inzicht is in hoe elke respondent zich uitte over een bepaalde topic. De labels maken het materiaal overzichtelijk, waardoor er beter mee te werken is (Baarda et al., 2018). Het vergelijken en samenvoegen van labels per analyseschema resulteert in een slotconclusie over het betreffende onderwerp. Met deze conclusies kan de onderzoeker onderbouwd de hypotheses bevestigen of verwerpen.

Respondenten werving en selectie

Dit onderzoek gebruikt een selecte steekproef van respondenten, niet de gehele populatie neemt deel aan het onderzoek (Baarda et al., 2018). Er is sprake van een doelgerichte steekproef, wat betekent dat de onderzoeker de respondenten op basis van bepaalde kenmerken selecteert. Zo moeten alle respondenten werkzaam zijn binnen een organisatie met minimaal 50 werknemers en ervaring hebben met webcasting als intern communicatiemiddel. Respondenten mogen zowel deelnemer als organisator van een webcast zijn. Hierdoor kan de onderzoeker de intenties en doelen van organisatoren vergelijken met de werkelijke ervaring van deelnemers. Respondenten kunnen zichzelf via een oproep in de nieuwsbrief ook aanmelden als ze voldoen aan de criteria. Door het stellen van eisen is de onderzoeker er zeker van dat respondenten over hun ervaring met grootschalige interne webcasts kunnen vertellen. De respondenten betreffen personen die werkzaam zijn bij verschillende (potentiële) klanten van Organisatie-x.

Alle respondenten werken zoveel mogelijk bij verschillende organisaties, zodat de uitkomsten van het onderzoek een zo breed mogelijk beeld geven van de mogelijkheden tijdens webcasts. Volgens Verhoeven (2014) treedt er over het algemeen een verzadigingspunt op bij tien interviews. Dit is het punt waarop het interviewen van een respondent vaak geen nieuwe informatie meer oplevert. Om in dit onderzoek het verzadigingspunt te bereiken selecteert dit onderzoek minimaal twaalf respondenten. Het respondentenschema staat in Tabel 3.

Tabel 3. Respondentenschema (Auteur, 2020)

Deze tabel is wegens vertrouwelijkheid niet beschikbaar voor derden.

De onderzoeker werft per mail respondenten uit het netwerk van de opdrachtgever. Indien niet genoeg respondenten deelnemen, is het 'plan B' dat meerdere personen van hetzelfde bedrijf en personen uit het netwerk van de onderzoeker mee mogen doen aan het onderzoek. Om deelname te stimuleren, krijgen deelnemers een merchandise paraplu van de opdrachtgever. Een besluit om de onderzoeksperiode te verlengen, gaat in overleg met de opdrachtgever.

Aan het onderzoek deden tien bedrijven mee van verschillende groottes (zie bovenstaand respondentenschema, Tabel 3). Eventueel vervolgonderzoek zou door middel van een online survey onder een grotere steekproef een vollediger beeld van de ervaringen van medewerkers met webcasting kunnen vormen.

4.3 Operationalisatie

De operationalisatie geeft inzicht in hoe dit onderzoek de deelvragen en hypotheses toetst. Voor de operationalisatie is het van belang dat de begrippen die het onderzoek gebruikt bij de toetsing een duidelijke definitie hebben. Daarom begint deze operationalisatie met een begrippenlijst. Hierdoor zijn de begrippen uit de hypotheses meetbaar. Op deze manier dienen de begrippen als hulpmiddelen waarmee het onderzoek gegevens verzamelt (Verhoeven, 2014). Aan de hand van deze definities bepaalt de onderzoeker de vragen die de hypotheses daadwerkelijk meten ('t Hart, Van Dijk, De Goede, Jansen, & Teunissen, 1998).

Begrippen

In Tabel 4 staan de begrippen die voorkomen in de deelvragen en hypotheses met bijbehorende definities voor dit onderzoek.

Tabel 4. Begrippen en definities uit operationalisatie (bron: Auteur, 2020)

Begrip	Definitie
Medewerkersbetrokkenheid	De theorie van Ewing et al. (2019) beschrijft medewerkersbetrokkenheid als de situatie waarin medewerkers zich één voelen met de cultuur en missie van het bedrijf; zich competent voelen; energie, passie en zelfstandigheid in hun werk leggen en de waarden en missie van het bedrijf uitdragen. Volgens de studie van Men et al. (2020a) - die voortborduurt op de theorie van Ewing et al. (2019) - heeft het gebruik van interne sociale media een positieve invloed op de mate waarin medewerkers hun organisatie als transparant ervaren én de mate waarin medewerkers zich identificeren met de organisatie. Hoe hoger de ervaren transparantie en de mate van identificatie met het bedrijf, hoe hoger de medewerkersbetrokkenheid (Men et al., 2020a).
Transparantie	Transparantie houdt in dat er een klimaat is waarin organisaties en medewerkers zich vrij voelen om informatie met elkaar te delen. Medewerkers mogen de organisatie prijzen of bekritiseren en mogen ook klagen (Jiang & Men, 2015).
Identificatie met organisatie	Het transparant communiceren van een organisatie gaat hand in hand met de mate waarin medewerkers zichzelf met de organisatie identificeren. Door de transparantie kunnen medewerkers zich beter identificeren met de organisatiekenmerken, waardoor ze zich meer betrokken voelen (Men et al., 2020a).
Interne communicatie	Interne communicatie heeft twee belangrijke doelen, namelijk informatievoorziening en het creëren van een gemeenschapsgevoel in organisaties (Friedl & Verčič, 2011). Daarnaast

	kan interne communicatie bijdragen aan een goede relatie tussen managers en medewerkers (Welch, 2012).
Interne sociale media	Dit onderzoek hanteert een definitie van interne sociale media in de breedste zin van het woord. De theorie van Ewing et al. (2019) benoemt dat zowel zakelijke sociale media platforms als algemene sociale media platforms tot interne sociale media behoren. *Webcasts* behoren volgens van Ewing et al. (2019) ook tot de digitale interne media die bedrijven inzetten om medewerkers betrokken te houden of krijgen. Juist dit middel is voor dit onderzoek relevant, omdat webcasting (zoals in hoofdstuk 2 Situatieschets al omschreef) een erg opkomend intern communicatiemiddel is tijdens het thuiswerken. Cardon, Huang, & Power (2019) noemen in hun theorie ook dat webcasting een zeer geschikte tool is om open gesprekken aan te gaan tussen leiders en medewerkers.
Relevante content	Wat relevante content is hangt af van de behoeften van de medewerkers. Organisaties moeten naar deze behoeftes luisteren en erop inspelen (Ewing et al., 2019). Volgens Men et al. (2020a) zorgt informatie over de organisatie zoals waarden, missie, visie, doelen, strategieën, activiteiten en ontwikkelingen ervoor dat medewerkers transparantie vanuit de organisatie ervaren. Hierdoor kunnen ze zich identificeren met de organisatie en voelen ze zich meer betrokken.
Webcasting	Live webcasting is het gebruik van videostreamingtechnologie om waardevolle content met je doelgroep te delen. Live webcasting biedt de mogelijkheid tot interactiviteit. Hiermee onderscheidt webcasting zich van een traditionele televisie-uitzending. Kijkers kunnen direct reageren, waardoor ze een actieve deelname ervaren (Lu, Marek, Chen, & Pai, 2020). In dit onderzoek betreft het interne webcasts bij bedrijven. Het gaat om een besloten online bijeenkomst met een specifieke doelgroep die toegang krijgt tot de webcast.
Gamification	Het gebruik van spelelementen in een niet-gamecontext (Deterding, Dixon, Khaled, & Nacke, 2011). Gebruikelijke elementen in gamification zijn: het hebben van punten, levels, uitdagingen, beloningen, competitie, vooruitgangsbalken, scoreborden, badges en feedback (Alfaqiri, Noor, & Ashaari, 2020).

Operationalisatie deelvragen

Vooronderzoek en deskresearch beantwoorden deelvragen van dit onderzoek. Deze paragraaf omschrijft hoe de onderzoeker de data ter beantwoording van de deelvragen verzamelde.

Deelvraag 1
"Welke invloed heeft het werken op afstand op de medewerkersbetrokkenheid bij (potentiële) klanten van Organisatie-x?"

Informatie ter beantwoording van deze deelvraag is afkomstig uit deskresearch en vooronderzoek. Hoofdstuk 2 Situatieschets beschrijft de gevonden informatie over de invloed van het werken op afstand (op de medewerkersbetrokkenheid) bij bedrijven in Nederland. Het betreft onderzoeken in Nederland n.a.v. de coronacrisis die representatief zijn voor werkend Nederland of een gedeelte ervan. Om een beeld te krijgen van hoe het thuiswerken de medewerkersbetrokkenheid specifieker bij (potentiële) klanten van Organisatie-x beïnvloedt, was het uitvoeren van een vooronderzoek nodig. Vraag 6 t/m 8 uit de enquête van het vooronderzoek (zie Bijlage 2 voor de vragenlijst) hielpen bij het verzamelen van informatie ter beantwoording van deze deelvraag.

Deelvraag 2
"Hoe veranderde de interne communicatie bij (potentiële) klanten van Organisatie-x sinds het werken op afstand?"

Zowel deskresearch als bevindingen uit het vooronderzoek beantwoorden deze deelvraag. Verschillende onderzoeken keken naar de veranderingen in de interne communicatie tijdens het thuiswerken. Deze staan kort beschreven in hoofdstuk 2 Situatieschets. Ook voor deze deelvraag was het nodig om een beter beeld van de

veranderingen specifiek bij de (potentiële) klanten van Organisatie-x in kaart te brengen. Vraag 9 t/m 12 uit de enquête van het vooronderzoek gaan over de veranderingen in interne communicatie. De vragen uit de enquête gingen in op de eventuele verandering in interne communicatiemiddelen en de frequentie van de inzet ervan. Daarnaast gaven mensen aan wat de eventuele invloed van deze veranderingen was.

Deelvraag 3
"Wat is bij directieleden, managers, hr-medewerkers en communicatiemedewerkers bekend bij (potentiële) klanten van Organisatie-x over de wensen en behoeften van medewerkers met betrekking tot interne communicatie tijdens thuiswerksituaties?"
De beantwoording van deze deelvraag komt voort uit bevindingen van deskresearch en vooronderzoek. Hoofdstuk 2 Situatieschets beschrijft de bevindingen van verschillende onderzoeken die (onder andere) keken naar de behoeften van medewerkers bij bedrijven in Nederland sinds het thuiswerken. Ook het vooronderzoek ging bij vraag 13 en 14 in op de wensen en behoeften van medewerkers met betrekking tot interne communicatie tijdens het thuiswerken.

Operationalisatie hypotheses

Kwalitatief onderzoek test de opgestelde hypotheses. De theorie van Ewing et al. (2019) *'Using Social Media to Engage Employees'* vormt de basis van deze hypotheses. In de topic guide (zie Bijlage 5) komen onderwerpen uit de theorie van Ewing et al. (2019) aan bod. Met het stellen van vragen over deze topics tijdens de interviews test het onderzoek de hypotheses. Dit onderzoek test de hypotheses zowel bij directieleden, managers, hr-medewerkers en communicatiemedewerkers als medewerkers van de werkvloer. Om een valide topic guide op te stellen, gebruikt het onderzoek verschillende concrete begrippen uit de theorie van Ewing et al. (2019).

Dit onderzoek gebruikt uit de theorie van Ewing et al. (2019) specifiek het digitale interne communicatiemiddel webcasting tijdens het testen van de hypotheses. Dit is (zoals omschreven in hoofdstuk 2 Situatieschets) een goedwerkend middel tijdens thuiswerksituaties. Het kan helpen om medewerkers betrokken te houden bij de organisatie (Ewing et al., 2019). Cardon et al. (2019) noemen in hun theorie ook dat webcasting een zeer geschikte tool is om open gesprekken aan te gaan tussen leiders en medewerkers.
Hoofdstuk 2 Situatieschets benoemt ook dat webcasting ruimte biedt voor interactie. Dit kan bijvoorbeeld met quizzen. Dit is een eenvoudige vorm van *gamification* (definitie bovenstaand in Tabel 4). Volgens Robson, Plangger, Kietzmann, McCarthy, & Pitt (2016) kan gamification bijdragen aan de betrokkenheid van medewerkers. Bij het toetsen van de hypotheses onderzoekt de onderzoeker daarom of en hoe organisaties gamification in webcasts (kunnen) integreren om de medewerkersbetrokkenheid te verbeteren.

Hypothese 1
"Als organisaties en medewerkers relevante content delen via interne sociale media, dan draagt dit bij aan de medewerkersbetrokkenheid."
Volgens de theorie van Ewing et al. (2019) moeten organisaties content over de visie, missie, strategie, waarden en doelen van de organisatie delen. Dit werkt goed als content een menselijke touch heeft. Het delen van informatie over ontwikkelingen in de industrie en organisatie en verhalen over medewerkers en hun prestaties is

ook van belang Men et al. (2020b). Het delen van de genoemde content zorgt ervoor dat medewerkers transparantie vanuit de organisatie ervaren, wat invloed heeft op de mate waarin medewerkers zich met de organisatie identificeren. Deze twee aspecten hebben invloed op de medewerkersbetrokkenheid (Men et al., 2020a). Content van én over mensen in de organisatie helpt medewerkers om connecties te maken en relaties op te bouwen met anderen in de organisatie (Ewing et al., 2019). Bij het testen van deze hypothese kijkt het onderzoek ook welke rol gamification al speelt tijdens webcasts en wat het doel en effect hiervan is.

De volgende vragen uit de topic guide (Bijlage 5) testen de verschillende facetten van deze hypothese, toegepast op het interne communicatiemiddel webcasting (in de topic guide zijn dit de vragen 6 t/m 10):

Deze figuur is wegens vertrouwelijkheid niet beschikbaar voor derden.

Figuur 9. Operationalisatie hypothese 1 (bron: Auteur, 2020)

Hypothese 2
"Als leiders binnen een organisatie actief deelnemen aan interne sociale media, dan draagt dit bij aan de medewerkersbetrokkenheid."
De theorie van Ewing et al. (2019) stelt dat de medewerkersbetrokkenheid stijgt als leiders actief deelnemen aan de interne sociale media. Dit brengt medewerkers namelijk in de gelegenheid om in contact te komen met deze leiders, om zo hun stem te laten horen. Onderzoek toont aan dat dit bijdraagt aan de betrokkenheid (Ruck et al., 2017). Leiders moeten luisteren naar en reageren op de berichten, opmerkingen en suggesties van medewerkers op interne sociale media als onderdeel van een evenwichtig dialoog. Dit zorgt voor een betere relatie tussen medewerkers en leiders, wat bijdraagt aan de betrokkenheid (Kang, 2014; Men, 2015). Doordat leiders reageren, merken medewerkers dat de organisatie naar hen luistert en dat hun stem telt. Dit is een virtuele versie van *management by walking around*. Het kan resulteren in wederzijds begrip en een sterkere band tussen de organisatie en medewerkers (Ewing et al., 2019).

De volgende vragen uit de topic guide (Bijlage 5) testen de verschillende facetten van deze hypothese, toegepast op het interne communicatiemiddel webcasting (in de topic guide zijn dit de vragen 11 t/m 13):

Deze figuur is wegens vertrouwelijkheid niet beschikbaar voor derden.

Figuur 10. Operationalisatie hypothese 2 (bron: Auteur, 2020)

Hypothese 3
"Als organisaties hun medewerkers trainen in het gebruik van interne sociale media, dan draagt dit bij aan de medewerkersbetrokkenheid."
Volgens de theorie van Ewing et al. (2019) moeten organisaties medewerkers trainen in het gebruik van interne sociale media. In de training moet de nadruk liggen op open communicatie, wat inhoudt dat medewerkers zich vrij voelen om hun mening te kunnen en durven uiten. Hierbij is het van belang dat organisaties in de training voorbeelden van gepaste en ongepaste inhoud voor op de interne sociale media geven. Het plaatsen van vertrouwelijke, beledigende of bedrijfsgevoelige content is vaak ongepast. Wat verder gepaste en ongepaste inhoud is, moet vaststaan in de sociale mediarichtlijnen die organisaties opstellen. De richtlijnen moeten richting geven zonder te censureren om open communicatie te bevorderen. Het trainen van medewerkers kan resulteren

in evenwichtig dialoog (*two-way symmetrical communication*) en een hogere betrokkenheid. Een evenwichtig dialoog houdt in dat mensen gelijk zijn aan elkaar, ieder heeft een gelijke invloed en inbreng. Medewerkers moeten niet alleen consumeren, maar ook bijdragen. Hierdoor beschouwen medewerkers de organisatie als hun 'eigen' en identificeren ze zich met de organisatie (Ewing et al., 2019). Dit leidt tot een hogere medewerkersbetrokkenheid.

De volgende vragen uit de topic guide (Bijlage 5) testen de verschillende facetten van deze hypothese, toegepast op het interne communicatiemiddel webcasting (in de topic guide zijn dit de vragen 14 t/m 18):

Deze figuur is wegens vertrouwelijkheid niet beschikbaar voor derden.

Figuur 11. Operationalisatie hypothese 3 (bron: Auteur, 2020)

5 Resultaten

Uit vooronderzoek en deskresearch blijkt dat medewerkers behoefte hebben aan meer sociaal en informeel contact met collega's (ook buiten hun eigen team en afdeling), informatie en aandacht vanuit de werkgever/leidinggevende en tools om beter samen te werken. Verder hebben medewerkers behoefte aan meer duidelijkheid en structuur. Uit het kwalitatieve onderzoek blijkt dat webcasting een geschikt middel is om de medewerkersbetrokkenheid tijdens thuiswerksituaties te verbeteren en dat het middel kan bijdragen aan het vervullen van de genoemde behoeften van thuiswerkers. Het contact tussen medewerkers en leiders tijdens webcasts en het delen van onder andere de visie, strategie, ontwikkelingen en succesverhalen met een menselijke touch, draagt bij aan het verbeteren van de medewerkersbetrokkenheid. Gamification en contact in kleine groepjes als programmapunt tijdens webcasts helpen om medewerkers actief te betrekken, (informele) interactie op gang te brengen en inzichten te bieden. Naast webcasts moeten organisaties wel ook andere interne communicatiemiddelen inzetten om thuiswerkers betrokken te houden.

5.1 Resultaten deelvragen en hypotheses

De beantwoording van de drie deelvragen van dit onderzoek staat in hoofdstuk 2 Situatieschets. De kern van deze antwoorden is dat bij (potentiële) klanten van Organisatie-x kennisuitwisseling, samenwerking en netwerken lastig is tijdens het thuiswerken. Medewerkers verliezen contact met collega's en de werkgever en hebben minder zicht op wat er speelt in de organisatie. Werkgevers zijn wel frequenter en meer online gaan communiceren. Goedwerkende middelen en momenten om te communiceren zijn tools als Microsoft Teams en extra online vergaderingen en virtuele events, zoals webcasts. Medewerkers van (potentiële) klanten van Organisatie-x hebben behoefte aan dialoog (zakelijk én informeel), informatievoorziening en duidelijkheid.

Aan de half-gestructureerde interviews deden twaalf respondenten mee. Het betreft respondenten uit verschillende sectoren als handel, financiële dienstverlening, transport en logistiek en energie. Alle deelnemende bedrijven hebben meer dan 250 medewerkers in dienst en behoren dus tot Nederlands grootbedrijf (Kamer van Koophandel, z.d.). De helft van de respondenten is organisator van webcasts, de andere helft is deelnemer. De ervaringen met webcasts lopen qua vorm uiteen van eenvoudige livestreams via MS Teams tot virtuele werelden, opnames in green screen studio's en interne televisie-uitzendingen/talkshows en meerdaagse online evenementen. De verbatims en analyseschema's waar de onderzoeker naar verwijst, staan in Bijlagen 6 en 7.

Hypothese 1: "*Als organisaties en medewerkers relevante content delen via interne sociale media, dan draagt dit bij aan de medewerkersbetrokkenheid.*"

Content

Uit het vooronderzoek en deskresearch blijkt dat medewerkers behoefte hebben aan informatie vanuit de werkgever over ontwikkelingen in het bedrijf en de sector. Dit is informatie die organisaties tijdens webcasts delen. Tijdens webcasts komen verschillende onderwerpen aan bod die relevant zijn voor medewerkers. De meeste webcasts bevatten informatie over onder andere de toekomstvisie, strategie, huidige stand van zaken en ontwikkelingen in het bedrijf. Het delen van ontwikkelingen in het bedrijf zorgt volgens respondent 6 dat medewerkers zich meer onderdeel van het bedrijf voelen en echt een idee hebben van wat er speelt in de

organisatie (Bijlage 7, Analyseschema 3). De missie en strategie zijn vaak verweven in het verhaal vanuit de leiders. Op deze manier blijft de informatie aantrekkelijk voor medewerkers. Respondent 9 benoemt dat het specifiek benoemen van deze aspecten ervoor zou zorgen dat 'mensen gillend wegrennen' (Bijlage 7, Analyseschema 3). Het meenemen van de missie en strategie van het bedrijf draagt bij aan het geven van richting aan medewerkers. Respondent 10 benoemt dat de betreffende werkgever hier eerst weinig aandacht aan besteedde, waardoor het gevoel dat je echt voor de organisatie werkt, verdween. Doordat de organisatie later wel de visie en richting van de organisatie deelde tijdens webcasts, werd voor medewerkers duidelijk hoe uitgevoerde werkzaamheden in 'het grote geheel' pasten. Hiermee creëert de organisatie het gevoel dat alle medewerkers samen aan bepaalde doelen werken (Bijlage 7, Analyseschema 3). Respondent 3 bevestigt dit door te benoemen dat je als medewerker een idee krijgt van hoe je met bepaalde werkzaamheden bijdraagt aan een gemeenschappelijk doel (Bijlage 7, Analyseschema 3). Als je als medewerker merkt dat je bijdraagt aan een doel, krijg je energie (Bijlage 7, Analyseschema 3, respondent 11). Respondent 2 zegt hier wel over dat de meerwaarde van het delen van de visie en de strategie eerder te merken is onder de 'jongere medewerkerspopulatie'. Medewerkers die al jaren binnen de organisatie meedraaien, voelen zich al dusdanig onderdeel van de organisatie, waardoor het delen van de visie en strategie hier niet extra aan bijdraagt. Wel noemt de respondent dat het goed is als de organisatie haar medewerkers eraan herinnert (Bijlage 7, Analyseschema 3).

Verder delen organisaties successen en verhalen over medewerkers. Dit zorgt voor een gevoel van trots, erkenning, motivatie en inspiratie (Bijlage 7, Analyseschema 3). Wat volgens respondent 4 en 8 lastig is (Bijlage 7, Analyseschema 2), is dat je in grote organisaties moeilijk individuele personen in het zonnetje kunt zetten. Het nadeel is dat je nooit alle medewerkers in beeld kunt brengen, waardoor sommige medewerkers misschien het gevoel krijgen dat ze ergens buiten vallen (Bijlage 7, Analyseschema 3, respondent 9). Uit het onderzoek blijkt wel dat medewerkers het belangrijk vinden dat de organisatie successen van medewerkers deelt. Het terugzien van een prestatie zorgt voor motivatie om door te gaan (Bijlage 7, Analyseschema 3, respondent 5).

Respondenten benoemen ook dat organisaties tijdens webcast de menselijke kant van verhalen duidelijk in beeld brengen. Emotie geeft een verhaal extra kracht, maakt de leider menselijk en zorgt voor verbinding. Respondent 1 benoemt dat dat de impact van de boodschap veel groter is, wanneer de leider zijn zorgen, spanningen en onzekerheden uitspreekt. Dit geeft een gevoel van saamhorigheid, niemand staat er alleen voor. Dat zorgt voor meer verbinding (Bijlage 7, Analyseschema 3). Respondent 12 benoemt dat het delen van informatie met een menselijke touch ervoor zorgt dat medewerkers het management sympathieker vinden, het maakt ze menselijker (Bijlage 7, Analyseschema 3). Een voorbeeld dat respondent 6 gaf (Bijlage 7, Analyseschema 3), laat zien dat organisaties de menselijke kant van een verhaal ook via een filmpje kan overbrengen. Respondent 6 vertelt:

> *"We hebben net een hele grote town hall meeting gehad over wat de impact van COVID was op bedrijf-x. Het was echt wel heel mooi gemonteerd, feelgood filmpjes en dronebeelden. Iedereen was lyrisch over de chat, want je kon met zo'n chatfunctie reageren. Allemaal mensen die traantjes wegpinkten, één en al emoties en saamhorigheid en togetherness. Heel cool."*

Leiders en managers zijn voor een groot deel verantwoordelijk voor de inhoud van de webcasts, maar ook medewerkers spelen hier een rol in. Vaak kunnen medewerkers voorafgaand aan en tijdens de webcast topics en vragen inzenden. Wat blijkt, is dat medewerkers digitaal en anoniem minder de drempel voelen om vragen te stellen dan wanneer ze fysiek ergens aanwezig zijn. Respondent 6 zegt hierover (Bijlage 7, Analyseschema 6): *"Bij een fysiek evenement stellen mensen minder snel vragen, omdat ze bang zijn dat mensen hun domme vraag moeten beantwoorden. In zo'n feed die mensen vaak niet open hebben staan, stellen mensen makkelijker, meer vragen."* Toch blijft online, net zoals bij fysieke bijeenkomsten, een scheiding tussen introverte en extraverte personen. Het zijn vaak dezelfde mensen die vragen durven te stellen. Zoals respondent 10 benoemt (Bijlage 7, Analyseschema 6), zijn het vaak de *usual suspects* die zich laten horen.

Het komt in een paar gevallen ook voor dat medewerkers veel meer invloed hebben op de inhoud van een webcast. Zo vertelt respondent 10 dat medewerkers die de webcast niet organiseren, zich kunnen melden om iets te presenteren. Volgens de respondent is het goed om kennis te delen en om aan je eigen zichtbaarheid te werken (Bijlage 7, Analyseschema 6). Respondent 12 geeft ook aan dat de invulling van webcasts zoveel mogelijk vanuit medewerkers komt. De respondent noemt het 'power to the people', zowel tijdens als voorafgaand aan de webcast (Bijlage 7, Analyseschema 6). Wel benadrukt respondent 12 dat er twee 'bloedgroepen' zijn onder medewerkers. Sommigen vinden het 'tof' om live bij te dragen, maar er zijn ook mensen die dat niet durven (Bijlage 7, Analyseschema 6).

Gamification tijdens webcasts

Het is voor medewerkers lastig om gedurende de hele uitzending hun aandacht erbij te houden. Uit onderzoek blijkt dat organisaties proberen om de aandacht van medewerkers vast te houden door te wisselen in de vormen van interactie tijdens webcasts (Bijlage 6, Verbatim 8). Sommige organisaties zetten hiervoor gamification in tijdens webcasts. De meest eenvoudige manier van gamification is de *like*-functie in de *chatbox* waar medewerkers vragen insturen tijdens de uitzending. Respondent 7 zegt hierover dat mensen zich gesteund voelen als anderen hun vraag liken. Daarnaast biedt de like-functie inzicht voor leiders, omdat ze snel inzien welke vragen en onderwerpen belangrijk zijn (Bijlage 7, Analyseschema 7).

Daarnaast vertellen respondenten over tools als *Mentimeter* en polls en quizjes die organisaties tijdens webcasts inzetten. De inzet van bijvoorbeeld Mentimeter zorgt voor een actieve deelname van medewerkers, biedt inzicht en geeft een gevoel van saamhorigheid (Bijlage 7, Analyseschema 7). Respondent 4 geeft zelfs aan dat de organisatie 'niet zou bestaan zonder Mentimeter' (Bijlage 7, Analyseschema 7). Respondent 4 zegt dat de tool medewerkers en de organisatie helpt om een beeld te krijgen van hoe mensen in de organisatie over onderwerpen denken, bijvoorbeeld door middel van *wordclouds* en het gebruiken van terugkomende vragen tijdens verschillende webcasts. Hierdoor kan de organisatie trendontwikkelingen volgen (Bijlage 7, Analyseschema 7). Medewerkers kunnen direct zien hoe hun meningen overeenkomen met die van anderen. Dit zorgt voor begrip en saamhorigheid, medewerkers ervaren een gevoel van actieve betrokkenheid en inspraak (Bijlage 7, Analyseschema 7, respondent 5 en 7). Respondent 10 zegt dat gamification medewerkers aanzet tot denken, waardoor je alert blijft (Bijlage 7, Analyseschema 7). Daarnaast benoemt respondent 10 dat gamification zorgt voor een *experience* en een positieve *vibe,* waardoor medewerkers beter onthouden wat de organisatie wil

bereiken (Bijlage 7, Analyseschema 7). Respondent 4 noemt wel dat de toegevoegde waarde van gamification afhangt van de bedrijfscultuur (Bijlage 7, Analyseschema 7). Respondent 1, 6 en 8 benoemen ook dat het doel en de doelgroep van een webcast zich wel voor gamification moeten lenen. Bij informatieve webcasts en doelgroepen als het senior managementniveau zouden zij dit minder passend vinden (Bijlage 7, Analyseschema 7).

Uit onderzoek blijkt dat werkgevers voorafgaand aan webcasts medewerkers stimuleren om deel te nemen en actief vragen te stellen tijdens en voor de webcasts. Ze benadrukken dat er ruimte is voor interactie. Respondent 7 benoemt dat dit belangrijk is, omdat mensen afwachtend zijn als ze geen goed beeld hebben van de mogelijke interactie (Bijlage 7, Analyseschema 9). Als een organisatie de interactie vooraf niet toelicht, wekt dit de indruk dat er alleen eenrichtingscommunicatie is (Bijlage 7, Analyseschema 9, respondent 10). Het vooraf benoemen van de programmapunten en sprekers maakt medewerkers nieuwsgierig, het zet aan tot meedoen (Bijlage 7, Analyseschema 9, respondent 7). Respondent 12 benoemt dat de organisatie een reeks momenten heeft waarop de organisatie met berichten of filmpjes dit soort informatie deelt. Ook noemt de respondent dat organisaties bijvoorbeeld lunch kunnen opsturen naar deelnemers voor tijdens de uitzending (Bijlage 7, Analyseschema 9).

Op basis van bovengenoemde resultaten neemt dit onderzoek hypothese 1 aan. De informatie die organisaties delen én het feit dat medewerkers aan de content kunnen bijdragen, zorgt voor een hogere medewerkersbetrokkenheid. Het ontvangen en delen van de genoemde informatie geeft medewerkers het gevoel dat ze deel uitmaken van de organisatie en dat zij en hun werkzaamheden ertoe doen. Ze merken dat ze bijdragen aan de doelen van de organisatie en krijgen door het horen van successen een gevoel van trots, erkenning, motivatie en inspiratie en krijgen hierdoor energie om door te gaan. Het delen van informatie met een menselijke touch zorgt voor extra verbinding tussen medewerkers en de organisatie.

Hypothese 2: *"Als leiders binnen een organisatie actief deelnemen aan interne sociale media, dan draagt dit bij aan de medewerkersbetrokkenheid."*

Actieve deelname van leiders

Uit het vooronderzoek en de deskresearch blijkt dat medewerkers behoefte hebben aan informatie, aandacht en begrip vanuit leiders. Tijdens webcasts kunnen leiders hieraan werken. Uit de interviews blijkt dat de rol van leiders tijdens webcasts veel doet voor de voldoening die medewerkers halen uit hun deelname aan de uitzending. Medewerkers waarderen het dat leiders de tijd en moeite nemen om informatie te delen en vragen te beantwoorden. Leiders zenden tijdens webcasts veel informatie en zorgen voor extra context over onderwerpen. Deze nodige context mist vaak in andere communicatiemiddelen als nieuwsbrieven (Bijlage 7, Analyseschema 4, respondent 1).

Leiders kunnen tijdens webcasts luisteren naar medewerkers en ingaan op gestelde vragen. Vaak is het zo dat moderators de binnenkomende vragen bijhouden en doorspelen naar leiders. Volgens respondent 8 (Bijlage 7, Analyseschema 4) is een webcast gedreven door de interactie met deelnemers. Zoals als eerder is genoemd, durft niet iedereen vragen te stellen. Respondent 11 organiseert zelf webcasts en merkt dat hoe opener en kwetsbaarder ...zichzelf opstelt, hoe meer vertrouwen medewerkers krijgen en hoe meer ze delen (Bijlage 7,

Analyseschema 4). Een suggestie die respondent 7 deed, was dat medewerkers voorafgaand aan de webcast informele vragen kunnen stellen aan leiders, waardoor de sfeer losser en minder zakelijk is. Dit zou ervoor zorgen dat de rest van de webcast ook 'losser' is, waardoor mensen eerder vragen durven te stellen (Bijlage 7, Analyseschema 4). Respondent 12 benoemt iets soortgelijks. Tijdens de webcasts bij respondent 12 is er ook ruimte voor persoonlijkere vragen aan de leiders, zodat medewerkers de mens achter de bestuurder leren kennen.

Het beantwoorden van vragen door leiders zorgt ervoor dat medewerkers zich gehoord, herkend, erkend en serieus genomen voelen (Bijlage 7, Analyseschema 4, respondent 3, 5, 7, 8, 9 10 en 12). Respondent 6 vervult een functie die niet ver van senior-managers afstaat, hierdoor ervaart deze respondent niet het gevoel van erkenning door de beantwoording van vragen (Bijlage 7, Analyseschema 5).

Respondent 1 en 7 benoemen dat het stellen van vragen zorgt voor niet-geregisseerde discussie die natuurlijk overkomt. Medewerkers hebben meer het gevoel dat leiders open en eerlijk en niet vooringenomen antwoord geven (Bijlage 7, Analyseschema 5). Daarnaast zeggen respondent 4, 7 en 9 ook dat het zien van de leider en het krijgen van antwoorden de afstand tussen leiders en medewerkers verkleint (Bijlage 7, Analyseschema 5). Een nadeel aan het vragenstellen via de chatfunctie, is volgens respondent 10 dat er niet echt de mogelijkheid is om een vervolgvraag te stellen (Bijlage 7, Analyseschema 5).

Contact in kleinere groepen

Uit vooronderzoek blijkt dat medewerkers behoefte hebben aan sociaal en informeel contact. Dit blijkt lastig te realiseren tijdens webcasts, waar vaak grote groepen mensen aan deelnemen. Verschillende respondenten geven wel suggesties over hoe organisaties dit alsnog kunnen realiseren. Zo kunnen organisaties break-outsessies organiseren, eventueel als programmapunt tijdens een webcast. Respondent 6 vertelt hierover (Bijlage 7, Analyseschema 12) dat er tijdens webcasts break-outsessies zijn waarin een systeem random twee of drie mensen bij elkaar zet, of juist op basis van vooraf gebleken overeenkomsten tussen mensen. Dit zijn vaak mensen die je nog niet kent. Op deze manier leren medewerkers vanuit huis nieuwe mensen kennen. Ook voor nieuwe mensen in de organisatie is dit handig, het vervangt een beetje de 'koffieautomaatpraatjes'. De respondent merkt hierbij op dat naarmate de groep groter is, mensen minder snel een gesprek aangaan. Respondent 9 benoemt ook dat het indelen van mensen voor koffiepauzes leuk kan zijn, maar dat ze wel een opdracht mee moeten krijgen (Bijlage 7, Analyseschema 12).

Respondent 7 geeft ook een voorbeeld van hoe organisaties interactie in kleinere groepen kunnen stimuleren. Na de centrale aftrap van de webcast konden medewerkers naar virtuele kamertjes waarin ze specifieke onderwerpen bespraken. Hierdoor konden deelnemers zelf kiezen wat voor informatie zij uit de webcast wilden halen. Door met elkaar in gesprek te gaan over bepaalde onderwerpen, krijgen medewerkers het gevoel dat ze ook echt met anderen samenwerken (Bijlage 7, Analyseschema 12). Ook respondent 8 geeft aan dat break-outsessies goed werken. In kleinere groepen kun je goed een specifiek onderwerp bespreken, maar het biedt daarnaast ook ruimte voor informele interactie (Bijlage 7, Analyseschema 12). Door met elkaar in gesprek zijn en elkaar ook echt zien, voelen medewerkers zich meer betrokken (Bijlage 7, Analyseschema 12).

Naast contact in kleinere groepen als onderdeel van een webcast, organiseren leiders en managers ook extra bijeenkomsten in kleinere groepen buiten webcasts om. Respondent 12 vertelt over online '*ask me anything-sessies'*, waarin aandacht is voor menselijke communicatie en empathische boodschappen (Bijlage 7, Analyseschema 12). Ook respondent 7 noemt zo'n voorbeeld, namelijk een 'digitale *stand-up'.* Hierin deelt de leidinggevende informele informatie en kijken mensen samen naar wat er speelt (Bijlage 7, Analyseschema 12). Volgens respondent 4 is deze persoonlijke interactie tussen leidinggevenden en medewerkers een soort 'kern-opbouwsteen' van organisaties. Zelf doet de respondent dit in groepjes van drie of vier mensen die elkaar niet kennen. Tijdens de sessie is er geen onderwerp, het doel is om een relatie te creëren. Medewerkers waarderen deze sessies enorm (Bijlage 7, Analyseschema 12).

Daarnaast benoemt respondent 5 dat de informele bijeenkomsten zorgen dat je met elkaar lacht en het niet over werk hebt. De respondent noemde hierbij twee voorbeelden, namelijk dat een team een *work-out* met elkaar deed, waarin iedereen moest *planken* en een virtuele lunch waarbij iedereen een *lunchbox* thuisgestuurd kreeg. Spontaniteit is belangrijk voor de binding met anderen (Bijlage 7, Analyseschema 12). Respondent 10 zegt over het organiseren van een virtuele borrel echter wel dat het moet passen bij de bedrijfscultuur (Bijlage 7, Analyseschema 10).

Op basis van bovengenoemde resultaten neemt dit onderzoek hypothese 2 aan. Leiders die zich tijdens webcasts openstellen, zichtbaar zijn, ruimte voor interactie bieden (zakelijk, persoonlijk en informeel) en eerlijke informatie delen, zorgen ervoor dat de afstand tussen leiders en medewerkers verkleint en dat medewerkers de organisatie als transparant ervaren. De beantwoording van vragen door leiders zorgt dat medewerkers zich gehoord, erkend, herkend en serieus genomen voelen. Als de interactie online ook onder kleine groepen mensen plaatsvindt, draagt dat nog meer bij aan het bouwen van relaties, gevoel van samenwerking en binding met anderen.

Hypothese 3: *"Als organisaties hun medewerkers trainen in het gebruik van interne sociale media, dan draagt dit bij aan de medewerkersbetrokkenheid."*
Geen enkele respondent heeft ervaring met trainingen voor medewerkers om goed deel te nemen aan webcasts. Het trainen van medewerkers is volgens respondent 1, 3 en 12 (Bijlage 7, Analyseschema 8) overbodig. Medewerkers zijn al gewend aan het deelnemen aan online uitzendingen en leren al doende. Sinds medewerkers verplicht thuiswerken, snappen ze beter hoe online tools werken. Wel benoemen respondenten dat het belangrijk is om medewerkers voorafgaand aan de webcast op te roepen om vragen in te sturen en om (met elkaar) vast na te denken over onderwerpen die aan bod komen. Daarnaast is het belangrijk om vooraf de mogelijkheden tot interactie toe te lichten, om deelnemers te trekken (analyseschema 9).

Trainingen voor interne sociale media in het algemeen zouden volgens respondent 1, 3, 11 en 12 (Bijlage 7, Analyseschema 8) wel handig kunnen zijn. Respondent 11 benoemt hierbij dat het in de training moet gaan over het bouwen van vertrouwen en transparantie, mensen moeten openstaan voor feedback. Training in het gebruik van de tools zou nuttig zijn voor oudere generaties binnen bedrijven die niet met het gebruik van sociale media opgroeiden. Respondent 11 benadrukt hierbij dat medewerkers de mogelijkheden en voordelen van interne

sociale media niet inzien, omdat ze er geen ervaring mee hebben. Respondent 9 vertelt (Bijlage 6, Verbatim 9): "*Bij ons is Yammer niet zo lekker neergezet. Mensen associëren Yammer met: 'Ik heb een fiets te koop.' Daar is het groot mee geworden bij ons. Want het werd niet gemonitord."* Het komt dus voor dat medewerkers het doel van een tool niet inzien. Respondent 9 zegt hier ook over dat een platform als *Yammer* geen doel op zich is, het is een middel dat iets moet ondersteunen (Bijlage 7, Analyseschema 8). Tegelijkertijd benoemen respondent 1, 3 en 9 wel dat de tools vrij intuïtief zijn, waardoor training in het gebruik ervan niet nodig zou moeten zijn (Bijlage 7, Analyseschema 8).

Respondent 1, 7, 9, 10 en 12 noemen dat er vanuit de werkgever wel filmpjes zijn om meer te leren over interne sociale media. Deze 'trainingen' zouden nuttig kunnen zijn, maar medewerkers kijken hier bijna nooit naar. Vaak snappen medewerkers al hoe de tools werken en mensen leren van elkaar (Bijlage 7, Analyseschema 8, respondent 8). Mensen die de behoefte hebben om interne sociale media te gebruiken, snappen vaak al hoe het werkt. Als medewerkers weinig kennis hebben van de tool, maar het wel willen gebruiken, zoeken ze vanzelf uit hoe iets werkt (Bijlage 7, Analyseschema, respondent 7). Respondent 6 merkt ook dat de organisatie verwacht dat je met de tools overweg kunt. Indien dit niet het geval is, moeten medewerkers zelf opzoeken hoe iets werkt.

Respondent 8, 9, 11 en 12 gaan naast training voor medewerkers ook in op trainingen voor leiders. Respondent 8 vertelt dat leiders trainingen krijgen voor digitaal leiderschap. Hierdoor leren ze hoe zij mensen online met elkaar kunnen verbinden. Respondent 9 benoemt dat leiders binnen de organisatie wel trainingen krijgen voor bepaalde '*communities of practice'*, vergelijkbaar met een Yammer-pagina. De *owners* van deze pagina's krijgen training over hoe ze groepen kunnen *engagen*. Hierin leren ze om actief dingen te posten en vragen te stellen, om interactie op gang te brengen. De training is er om hen te laten begrijpen wat de toegevoegde waarde is van de tool (Bijlage 7, Analyseschema 8). Wat opvallend is, is dat de respondent benoemt dat medewerkers juist deze pagina's (in tegenstelling tot Yammer) actief gebruiken. Respondent 11 benoemt dat het bouwen van vertrouwen en transparantie tijdens training van belang is. Zowel voor medewerkers als managers. Beide partijen moeten openstaan voor feedback (Bijlage 7, Analyseschema 8). Respondent 12 benadrukt ook het belang van het geven van feedback aan leiders. Het betreft feedback die uit de evaluatie door medewerkers naar voren komt. Het echt trainen van leiders heeft volgens de respondent wel weinig effect, zeker als leiders al lang hun functie bekleden, waardoor ze veel in jargon spreken. Daardoor merkt respondent 12 wel op dat het nuttig is om de *host* van de webcast te trainen. In een training leerde een host (een normale medewerker) om door te vragen op antwoorden van leiders, waardoor de uitspraken van leiders begrijpelijker werden voor de deelnemers. De host behartigt op deze manier de belangen van de deelnemers (Bijlage 7, Analyseschema 8).

Op basis van bovengenoemde resultaten neemt het onderzoek hypothese 3 niet aan. Volgens respondenten is het trainen van medewerkers in hun deelname aan webcasts overbodig. Mensen zijn gewend aan het werken met online tools en leren al doende. De open communicatie en voorbeelden van gepaste content die volgens Ewing et al. (2019) tijdens trainingen aan bod zouden moeten komen, moeten blijken uit de rol die leiders aannemen. Of medewerkers zich identificeren met de organisatie, hun mening durven te uiten en vragen durven te stellen hangt af van de openheid van leiders tijdens en voorafgaand aan webcasts, niet van een training. Het trainen van leiders

in het creëren van deze open sfeer kan daar wellicht wel aan bijdragen. Trainingen voor andere interne sociale media zouden ook nuttig kunnen zijn.

6 Conclusies

De conclusies naar aanleiding van de resultaten van dit onderzoek zijn dat interne online tools en evenementen die formeel en informeel contact met collega's en leidinggevenden, de mogelijkheid tot kennisuitwisseling en samenwerkings- en netwerktools faciliteren, de medewerkersbetrokkenheid kunnen laten stijgen. Verschillende specifieke soorten gedeelde content, de input van medewerkers en de actieve deelname van leiders en interactie spelen bij deze tools een rol in het verbeteren van de medewerkersbetrokkenheid. Het interne communicatiemiddel webcasting, dat Organisatie-x aan klanten aanbiedt, sluit goed aan op de genoemde aspecten. Hierdoor is webcasting een kansrijk middel om de medewerkersbetrokkenheid onder thuiswerkers bij (potentiële) klanten te verhogen.

6.1 Online communicatiemiddel voor verbinding

Op basis van de resultaten van deelvraag 1 concludeert het onderzoek dat (potentiële) klanten van Organisatie-x formeel en informeel contact met collega's en leidinggevenden, de mogelijkheid tot kennisuitwisseling en samenwerkings- en netwerktools moeten faciliteren om de medewerkersbetrokkenheid te laten stijgen. Daarnaast moeten medewerkers van (potentiële) klanten van Organisatie-x meer zicht krijgen op wat er speelt in de organisatie waar zij voor werken. Ook na de coronacrisis zijn deze dingen nog van belang, omdat medewerkers meer vanuit huis gaan werken in de toekomst.

De resultaten van deelvraag 2 laten zien dat virtuele events, extra online vergaderingen, video-applicaties en tools als Microsoft Teams bij (potentiële) klanten van Organisatie-x tijdens het thuiswerken goed kunnen werken. Bij het samenstellen van een communicatiemix om de medewerkersbetrokkenheid bij klanten te verbeteren, zijn dit dus middelen en momenten die goed van pas kunnen komen.

Op basis van de resultaten van deelvraag 3 concludeert dit onderzoek dat interne communicatie de behoefte van thuiswerkers aan sociaal en informeel contact, aandacht vanuit de werkgever, informatievoorziening, samenwerking en netwerken en duidelijkheid en structuur moeten vervullen. Door deze wensen en behoeften van medewerkers van (potentiële) klanten van Organisatie-x te vervullen, kan de medewerkersbetrokkenheid stijgen.

Conclusies hypotheses

Het onderzoek specificeerde het testen van de hypotheses op het interne communicatiemiddel webcasting, dat Organisatie-x aanbiedt. Uit de situatieschets bleek namelijk dat virtuele events, extra online vergaderingen en video-applicaties tijdens het thuiswerken goed werken. De getrokken conclusies uit de deelvragen rijmen met een deel van de conclusies uit de hypotheses.

Op basis van de resultaten neemt dit onderzoek hypothese 1 over het delen van relevante content tijdens webcasts aan. Organisaties en medewerkers moeten, zoals de theorie van Ewing et al. (2019) omschrijft, relevante informatie met elkaar kunnen delen om de medewerkersbetrokkenheid te laten stijgen. Deze uitkomst was te verwachten, omdat analyse van de deelvragen al liet zien dat medewerkers van (potentiële) klanten van

Organisatie-x behoefte hebben aan informatie en duidelijkheid. Tijdens webcasts is het mogelijk om veel informatie te delen over bijvoorbeeld de visie, missie doelen en ontwikkelingen binnen de organisatie. Wat een extra voordeel is van webcasts, is dat organisaties via dit middel meer context kunnen geven over belangrijke onderwerpen in vergelijking tot schriftelijke communicatie. Dit zorgt voor meer duidelijkheid en transparantie, waardoor medewerkers beter zicht hebben op wat er speelt binnen de organisatie. Doordat webcasting deze behoeften vervult, draagt het middel bij aan het verbeteren van de medewerkersbetrokkenheid. Zeker als medewerkers zelf ook kunnen bijdragen aan de gedeelde informatie tijdens webcasts, draagt dit bij aan een hogere medewerkersbetrokkenheid. Dit was op basis van de bevindingen uit de situatieschets te verwachten, omdat medewerkers tijdens het thuiswerken lastiger kennis met collega's uit andere teams uitwisselen. Tijdens webcasts is het voor medewerkers wel mogelijk om kennis te delen als de organisatie dit faciliteert. Daarnaast draagt gamification tijdens webcasts bij aan een actieve deelname en informatieve bijdrage aan webcasts door medewerkers. Ook dit zorgt namelijk voor inspraak, inzicht en daarnaast een gevoel van saamhorigheid. Wat tijdens webcasts ook zorgt voor een betere medewerkersbetrokkenheid, is het delen van succesverhalen van groepen medewerkers. Zij voelen zich hierdoor trots, erkend, herkend en gewaardeerd, waardoor ze zich meer identificeren met de organisatie en gemotiveerd blijven.

Op basis van de resultaten neemt dit onderzoek ook hypothese 2 over de rol van leiders tijdens webcasts aan. Deze uitkomst lag in de lijn der verwachtingen, omdat uit de situatieschets al bleek dat medewerkers van (potentiële) klanten van Organisatie-x behoefte hebben aan aandacht vanuit de werkgever. Tijdens webcasts moeten leiders zich openstellen, zichtbaar zijn, emotie tonen, ruimte voor interactie bieden (zakelijk, persoonlijk en informeel) en eerlijke informatie delen. Hierdoor verkleint de afstand tussen leiders en medewerkers en ervaren medewerkers de organisatie als transparant. Het is wel van belang dat leiders openheid uitstralen en die toon zetten, zodat medewerkers echt hun mening durven te uiten en vragen durven te stellen. Dit zijn volgens de theorie van Ewing et al. (2019) aspecten die bijdragen aan een betere medewerkersbetrokkenheid. Een evenwichtig dialoog zoals de theorie van Ewing et al. (2019) die omschrijft, blijkt zoals verwacht tijdens een centrale webcast met veel deelnemers lastig te realiseren. Toch bieden webcasts ruimte voor dit evenwichtige dialoog met leiders, dit kan in virtuele kamertjes of break-outsessies. Tijdens het online contactmoment in kleinere groepen (met of zonder vooraf vastgestelde invulling) hebben mensen het gevoel dat ze echt samenwerken, leren ze nieuwe mensen kennen en is er ruimte voor een informeel gesprek (ook met leiders). Uit de resultaten blijkt dat dit belangrijk is en goed werkt. Deze uitkomst is logisch, omdat uit de situatieschets al bleek dat medewerkers van (potentiële) klanten van Organisatie-x behoefte hebben aan samenwerkings- en netwerktools, sociaal en infomeel contact en aandacht vanuit de leidinggevenden.

In tegenstelling tot de eerdere hypotheses, verwerpt dit onderzoek hypothese 3 die ingaat op het belang van het trainen van medewerkers in hun deelname aan webcasts. Uit de resultaten blijkt dat het trainen van medewerkers overbodig is. Er is geen duidelijk verband tussen het trainen van medewerkers in hun deelname aan webcasts en een betere medewerkersbetrokkenheid. Dit was te verwachten op basis van de situatieschets waaruit bleek dat er een verschuiving is van offline, naar nieuwe online interne communicatiemiddelen. Medewerkers van (potentiële) klanten van Organisatie-x zijn gewend aan het gebruik van online tools, die vaak ook intuïtief van aard zijn. Dit ligt in lijn met de theorie van Ewing et al. (2019) die stelt dat de adoptie van online tools voor

medewerkers een leercurve is. Wat opviel in de resultaten, is dat bij het testen van deze hypothese bleek dat trainingen of briefing (op basis van feedback uit evaluaties door medewerkers) voor leiders, in plaats van medewerkers, wel nuttig kunnen zijn. De theorie van Ewing et al. (2019) omschrijft dat het benadrukken van het belang van open communicatie en het tonen van gepaste en ongepaste content tijdens trainingen van belang is. Het onderzoek wijst er echter op dat dit juist aspecten zijn die vanuit leiders moeten komen. Leiders moeten die openheid tonen en laten zien welke informatie medewerkers kunnen en mogen delen en welke vragen ze kunnen stellen. Wel concludeert het onderzoek dat er, net als op fysieke evenementen, altijd mensen zijn die überhaupt geen vragen durven te stellen. Maar voor hen is de drempel om vragen te stellen online kleiner dan tijdens een fysiek evenement. Uit de resultaten blijkt dat organisaties hun medewerkers voorafgaand aan een webcast goed kunnen stimuleren om actief deel te nemen en vragen te stellen voorafgaand aan en tijdens een webcast. Deze actieve deelname en bijdrage bereiken organisaties eerder door vooraf in een reeks communicatiemomenten een duidelijk beeld te geven van de mogelijkheid tot interactie, het stellen van vragen en door programmapunten en sprekers te benoemen.

De probleemstelling van dit onderzoek is: *"Hoe kan Organisatie-x ervoor zorgen dat de medewerkers van (potentiële) klanten zich door middel van interne communicatie betrokken voelen bij het bedrijf waar ze werken in tijden van thuiswerken?"*
Organisatie-x kan ervoor zorgen dat medewerkers van (potentiële) klanten zich meer betrokken voelen bij het bedrijf waar ze werken in tijden van thuiswerken, door webcasting als intern communicatiemiddel aan te bieden. Dit middel biedt namelijk de mogelijkheid om organisaties en medewerkers relevante informatie met elkaar te laten delen en het faciliteert het contact tussen leiders en medewerkers én medewerkers onderling (ook uit verschillende teams). Hiermee vervult webcasting de wensen en behoeften van medewerkers van (potentiële) klanten van Organisatie-x tijdens het thuiswerken, waardoor de medewerkersbetrokkenheid kan stijgen. Het is hierbij van belang om te melden dat dit slechts een van de middelen uit een communicatiemix is die bijdraagt aan een betere medewerkersbetrokkenheid tijdens thuiswerksituaties. Een combinatie van verschillende middelen is essentieel.

Een eventueel vervolgonderzoek kan ingaan op welke communicatiemiddelen als aanvulling op webcasts nodig zijn om de medewerkersbetrokkenheid tijdens thuiswerksituaties weer terug te brengen naar het niveau van voorafgaand aan het thuiswerken. Dit vervolgonderzoek zou inzicht kunnen bieden in een volledige communicatiemix en de frequentie van ingezette middelen die de medewerkersbetrokkenheid kan verbeteren.

7 Aanbevelingen

Dit hoofdstuk beschrijft op basis van de resultaten en conclusies van het onderzoek vijf aanbevelingen voor Organisatie-x. De aanbevelingen gaan in op wat relevante content voor in een webcast is, hoe het bedrijf medewerkers tijdens webcasts actief betrekt door middel van gamification, hoe de organisatie contact in kleine groepen tijdens webcasts faciliteert, hoe Organisatie-x de deelnemers van webcasts voorafgaand aan de uitzending al nieuwsgierig maakt en actief betrekt en tot slot hoe het bedrijf door middel van trainingen of briefings kan zorgen dat leiders en hosts tijdens webcasts de belangen van deelnemers behartigen.

7.1 Adviezen

Relevante content

Een eerste advies aan Organisatie-x is om te zorgen dat tijdens webcasts bij klanten – conform de theorie van Ewing et al. (2019) - onderwerpen als ontwikkelingen in het betreffende bedrijf en de industrie, de visie, missie, strategie en doelen van een organisatie en verhalen van en over medewerkers en hun prestaties aan bod komen. Hiermee vervult Organisatie-x de behoefte aan praktische informatie en duidelijkheid en ervaren medewerkers hun organisatie als transparant. Wanneer Organisatie-x haar klanten helpt bij de invulling van de webcasts, is het belangrijk om te zorgen dat onderwerpen als de visie en strategie tijdens het verhaal van leiders terugkomen, zonder ze concreet te noemen. Op deze manier blijft de informatie voor deelnemers aantrekkelijk. Daarnaast is het nuttig om bij het delen van de genoemde informatie gebruik te maken van beeldmateriaal als foto's en filmpjes. Dit zorgt ook voor de nodige afwisseling om de aandacht van deelnemers vast te houden. Daarnaast werkt de organisatie hiermee aan de zichtbaarheid van groepen medewerkers en hun prestaties, wat zorgt voor trots, energie en motivatie. Medewerkers zien door het delen van successen (verhalend en/of met beeldmateriaal) hoe zij met hun werkzaamheden bijdragen aan het behalen van de doelen van de organisatie.

Input van medewerkers door gamification

Een tweede advies aan Organisatie-x is om te zorgen dat medewerkers tijdens webcasts hun meningen en gedachten kunnen uiten, bijvoorbeeld door gamification toe te passen. Mede hierdoor zorgt Organisatie-x dat medewerkers niet alleen consumeren, maar ook actief bijdragen. Dit is volgens de theorie van Ewing et al. (2019) belangrijk, omdat medewerkers zichzelf hierdoor beter identificeren met de organisatie, wat bijdraagt aan een betere medewerkersbetrokkenheid. Organisatie-x kan dit faciliteren door tijdens webcasts vragen, polls en quizzen voor te leggen aan deelnemers die daar via online tools direct op kunnen reageren. Hierbij is het belangrijk dat de resultaten voor deelnemers in beeld zijn en dat de organisatie deze ook bespreekt. Gamification is geen doel op zich, het moet ergens aan bijdragen. Op deze manier biedt het inzichten voor de betreffende organisatie en haar medewerkers en zorgt het tevens voor een actieve deelname en betrokkenheid. Medewerkers voelen zich hierdoor gehoord, waardoor ze een gevoel van inspraak ervaren en zich onderdeel van de organisatie voelen. Daarnaast kan Organisatie-x door middel van gamification de aandacht van deelnemers vasthouden.

Interactie in kleine groepen

Een derde advies is om als programmapunt tijdens webcasts ook interactie in kleine groepen te organiseren om op die manier de behoefte aan dialoog, netwerkmogelijkheden, het gevoel van samenwerken, kennisdeling en sociaal en informeel contact en aandacht vanuit leiders te faciliteren. Organisatie-x kan hiervoor drie soorten break-outsessies organiseren als programmaonderdeel van webcasts.

Leiders en medewerkers samen

De eerste soort is in de vorm van een digitale stand-up of een ask me anything-sessie, waarin leiders en medewerkers samenkomen. Dit interactiemoment is nodig als aanvulling op de plenaire webcast waarin leiders vragen van medewerkers beantwoorden. Hiermee biedt Organisatie-x ruimte voor een evenwichtig dialoog tussen verschillende lagen in de organisatie, waarin leiders echt kunnen luisteren naar en reageren op vragen en suggesties van medewerkers. De resultaten van het onderzoek bevestigen de theorie van Ewing et al. (2019), omdat blijkt dat dit bijdraagt aan het creëren van een relatie tussen medewerkers en de organisatie.

Medewerkers samen met een opdracht

In een tweede vorm van break-outsessies komen kleine groepjes medewerkers samen. Deze sessies bieden (afhankelijk van de invulling die organisaties eraan geven) de mogelijkheid tot dialoog, netwerken, samenwerken en informeel contact. Hiermee vervult Organisatie-x een deel van de behoeftes van thuiswerkers. Organisatie-x kan ervoor kiezen om medewerkers random of op basis van overeenkomsten tussen mensen in te delen in groepen. Het kan tijdens break-outsessies met medewerkers nuttig zijn om opdracht mee te geven, zodat mensen niet afwachtend zijn en echt samen iets bespreken of oplossen. Door ook hier gamification toe te passen, kan Organisatie-x een ‘experience’ creëren die zorgt voor een actieve deelname. Zo zou Organisatie-x voorafgaand aan webcasts deelnemers een korte vragenlijst kunnen laten invullen over hun hobby’s of interesses. Via een algoritme op basis van gegeven antwoorden, kan Organisatie-x deelnemers tijdens break-outsessies indelen op basis van overeenkomende interesses, zonder dat deze mensen dit zelf doorhebben. Een opdracht kan hier zijn om er samen achter te komen waarom ze bij elkaar in de break-outsessie zitten. Het inzien van gemeenschappelijke kenmerken zorgt volgens Ewing et al. (2019) voor extra verbinding. Wat een voordeel is aan deze sessies, is dat het de behoefte van medewerkers aan informeel contact bevredigt en dat mensen met elkaar kunnen lachen en een praatje hebben zoals ze gewend zijn van bij het koffiezetapparaat op de werkvloer.

Virtuele kamers met onderwerpen

De derde vorm waarin Organisatie-x interactie in kleine groepen kan faciliteren, is het inrichten van virtuele kamers met elk een ander onderwerp. Op een aangewezen moment tijdens webcasts kunnen deelnemers op basis van hun eigen voorkeur beslissen naar welke kamer zij gaan om met anderen over een bepaald onderwerp te spreken. Hierdoor faciliteert Organisatie-x kennisuitwisseling en samenwerking met mensen uit verschillende teams, waardoor medewerkers ook nieuwe mensen leren kennen en een netwerk opbouwen. Door met collega’s uit verschillende delen van de organisatie over een bepaald onderwerp te spreken, krijgen medewerkers beter zich op wat er speelt in de organisatie, waardoor de ervaren mate van transparantie stijgt.

Communicatie vooraf

Een vierde advies aan Organisatie-x is om de doelgroep van een georganiseerde webcast voorafgaand aan de uitzending al actief te *triggeren* en te betrekken. Uit de resultaten en conclusies blijkt dat dit ervoor kan zorgen dat meer mensen actief deelnemen en voorafgaand aan en tijdens de webcast meer vragen stellen. Het is belangrijk dat medewerkers weten hoe en waar ze hun vragen kunnen stellen en wat de mogelijkheden tot interactie tijdens de uitzendingen zijn. Als medewerkers dit niet van tevoren weten, krijgen zij de indruk dat er alleen eenrichtingscommunicatie aan bod komt en zijn ze afwachtend als blijkt dat dit niet het geval is.

Leiders of host trainen/briefen

Leiders

Een vijfde advies aan Organisatie-x is om leiders voorafgaand aan een webcast te briefen of trainen in hoe zij tijdens een webcast open communicatie en een evenwichtig dialoog kunnen stimuleren. Volgens de theorie van Ewing et al. (2019) zijn dit eigenlijk onderwerpen die tijdens trainingen voor medewerkers aan bod moet komen. Resultaten van dit onderzoek laten echter zien dat het geen zin heeft om medewerkers in hun deelname aan webcasts te trainen. Als Organisatie-x wil zorgen dat medewerkers tijdens een webcast vragen durven te stellen en dingen durven te delen met anderen, moet zij leiders leren om een sfeer te creëren waarin medewerkers hen ook echt vertrouwen. In deze training of briefing leren leiders dat ze zich kwetsbaar, open en benaderbaar op moeten stellen en moeten spreken in 'de taal van de medewerker'. Dit kunnen leiders zowel tijdens de plenaire webcast, als tijdens break-outsessies toepassen. Hierdoor is de mens achter de leider zichtbaar en creëert Organisatie-x een virtuele vorm van 'management by walking around', wat volgens de theorie van Ewing et al. (2019) kan zorgen voor wederzijds begrip en een sterkere band tussen organisaties en medewerkers. Op deze manier vervult een webcast ook de behoefte aan aandacht vanuit leidinggevenden.

Host

Als leiders bij klanten van Organisatie-x geneigd zijn om veel in jargon te spreken of als Organisatie-x te maken krijgt met een sterke hiërarchische bedrijfscultuur, kan het nuttig zijn om ook de host van de webcast te trainen. In deze training moet de nadruk liggen op het doorvragen op antwoorden die leiders geven op vragen tijdens webcasts, om de antwoorden begrijpelijk te maken voor medewerkers. Op deze manier behartigt een host de belangen van deelnemers en vervult ...hun behoefte aan praktische informatie en duidelijkheid, wat zorgt voor transparantie.

Evaluatie

Tot slot kan het nuttig zijn om deze briefing invulling te geven op basis van feedback van medewerkers. Het is voor Organisatie-x daarom verstandig om na afloop van een webcast bij medewerkers na te gaan welke verbeteringen of veranderingen mogelijk zijn. Leiders en hosts kunnen deze feedback tijdens de briefing voor een volgende webcast terugkrijgen om de verbeteringen door te voeren en de ervaring voor deelnemers van een webcast te verbeteren.

Met bovengenoemde adviezen kan Organisatie-x werken aan de organisatiedoelstelling om de medewerkersbetrokkenheid bij (potentiële) klanten tijdens thuiswerksituaties te stimuleren. Wel moet webcasting ondersteuning krijgen van andere interne communicatiemiddelen.

8 Implementatieplan

De implementatiestrategie is geformuleerd op basis van de aanbevelingen van dit onderzoek. In concrete voorbeelden is te zien hoe het onderzoek invulling geeft aan adviezen die bijdragen aan het verbeteren van de medewerkersbetrokkenheid onder thuiswerkers bij (potentiële) klanten van Organisatie-x. De gemaakte dummy's vallen onder verschillende fasen die horen bij de productie van een webcast. De kosten van de implementatie hiervan bedragen voor de klant bedrag-x. De totale geschatte opbrengst is een stijging in de medewerkersbetrokkenheid van 3% dankzij een stijging in de ervaren mate van transparantie en identificatie met de organisatie door medewerkers die de implementatie teweegbrengt. Elke georganiseerde webcast levert Organisatie-x ongeveer bedrag-x winst op.

8.1 Dummy's en stappenplannen

Onderstaande Tabel 5 laat zien welke dummy's in dit hoofdstuk aan bod komen en onder welke fase van de productie van een webcast deze vallen. De tabel dient als communicatieplanning voor de productie van een webcast. Daarna volgt per dummy een toelichting met stappenplan.

Tabel 5. Overzicht dummy's per productiefase van een webcast (bron: Auteur, 2020)

Voor de webcast	**Tijdens de webcast**			**Na de webcast**
Communicatie vooraf (korte introductie door leider, verspreiden op intranet, nieuwsbrief, interne sociale media)	Succesverhaal van medewerkers in filmpje	Gamification door poll of wordcloud in Mentimeter	Interactie in kleine groepen medewerkers	Evaluatievragen laten invullen door medewerkers

Voor de webcast

Communicatie vooraf

Het is zinvol om medewerkers voorafgaand aan de webcast al te triggeren en actief te betrekken bij de invulling van de webcast. Het is belangrijk dat medewerkers weten dat er tijdens de webcast ruimte voor interactie is en dat ze ook vooraf al vragen kunnen stellen. Organisaties kunnen de berichtgeving hierover vooraf via verschillende kanalen als nieuwsbrieven, intranet en interne sociale media verspreiden. In onderstaande dummy (Figuur 12) is te zien dat de leider binnen een organisatie via interne sociale media met een filmpje aankondigt dat er een webcast op de planning staat en wat de invulling hiervan zal zijn. Op deze manier maakt de leider zijn boodschap al voordat de webcast begint heel persoonlijk en krijgen medewerkers een goed beeld van wat ze kunnen verwachten. Dit vergroot de kans op een actieve deelname van medewerkers tijdens de webcast, waardoor ze zichzelf meer als onderdeel van de organisatie zien. In Tabel 6 is het stappenplan voor het implementeren van communicatie vooraf te zien. Deze planning is alleen voor de gegeven dummy en bevat dus niet het plaatsen van berichten via verschillende kanalen.

Tabel 6. Stappenplan implementatie dummy communicatie vooraf (bron: Auteur, 2020)

Deze tabel is wegens vertrouwelijkheid niet beschikbaar voor derden.

Deze figuur is wegens vertrouwelijkheid niet beschikbaar voor derden.

Figuur 12. Dummy communicatie vooraf via interne sociale media door CEO (bron: Auteur, 2020)

Tijdens de webcast

Delen van successen tijdens webcast

Het delen van succesverhalen in bijvoorbeeld een filmpje tijdens een webcast (zie Figuur 13) zorgt voor afwisseling, waardoor deelnemers de aandacht vasthouden. Daarnaast draagt dit bij aan het zichtbaar maken van groepen medewerkers en hun successen, wat zorgt voor trots, energie en motivatie. Op deze manier zien medewerkers in hoe zij bijdragen aan de doelen van de organisatie. Dit draagt bij aan de mate waarin medewerkers zichzelf identificeren met de organisatie, wat bijdraagt aan een hogere medewerkersbetrokkenheid. Het stappenplan voor de implementatie van dit advies staat in Tabel 7.

Tabel 7. Stappenplan implementatie filmpje succesverhaal (bron: Auteur, 2020)

Deze tabel is wegens vertrouwelijkheid niet beschikbaar voor derden.

Deze figuur is wegens vertrouwelijkheid niet beschikbaar voor derden.

Figuur 13. Dummy filmpje succesverhaal op beeldscherm (medewerkers getest op corona) (bron: Auteur, 2020)

Gamification door Mentimeter

Het implementeren van spelelementen, bijvoorbeeld door de tool 'Mentimeter' (zie dummy wordcloud in Figuur 14), zorgt ervoor dat deelnemers van webcasts hun mening kunnen uiten, zich gehoord voelen, actief bijdragen en een beter beeld krijgen van wat er speelt in de gehele organisatie. Dit draagt voor medewerkers bij aan de mate van identificatie met de organisatie en de ervaren mate van transparantie, waardoor de medewerkersbetrokkenheid stijgt. Voor de implementatie is slechts een kleine voorbereiding voorafgaand aan de webcast nodig, de echte uitvoering vindt plaats tijdens de webcast zelf (zie stappenplan Tabel 8). Als leiders en presentatoren de antwoorden van deelnemers ook bespreken, draagt dit extra bij aan de mate van identificatie en ervaren transparantie.

Tabel 8. Stappenplan implementatie gamification door Mentimeter (bron: Auteur, 2020)

Deze tabel is wegens vertrouwelijkheid niet beschikbaar voor derden.

Figuur 14. Voorbeeld wordcloud op basis van input door medewerkers (bron: Mentimeter, z.d.).

Interactie in kleine groepen

Interactie in kleine groepen draagt bij aan het vervullen van de behoeften aan dialoog, netwerkmogelijkheden, het gevoel van samenwerken, kennisdeling en sociaal en informeel contact en aandacht vanuit leiders. Door middel van break-outrooms tijdens webcasts kunnen organisaties dialoog tussen verschillende lagen in de organisatie op gang brengen. Dit zorgt voor extra verbinding en het vervagen van de communicatiehiërarchie. Dit draagt heeft een positief effect op de ervaren mate van transparantie en de mate waarin medewerkers zich identificeren met de organisatie. Onderstaande dummy (zie Figuur 15) geeft invulling aan een informele break-outsessie met medewerkers, waarin medewerkers zonder dat ze het weten, bepaalde overeenkomsten in interesses hebben. De antwoordopties kunnen ook afbeeldingen zijn. In Tabel 9 staat de planning voor de implementatie van het middel.

Tabel 9. Stappenplan implementatie interactie tijdens break-outsessies (bron: Auteur, 2020)

Deze tabel is wegens vertrouwelijkheid niet beschikbaar voor derden.

Vraag 1: Wat heeft je voorkeur?	
Sport	Cultuur
Vraag 2: Wat eet je liever?	
Vlees	Vegetarisch
Vraag 3: Wat ben je liever?	
Innemende spreker	Goede luisteraar
Vraag 4: Welk filmgenre zou je eerder kiezen?	
Actie	Comedy
Vraag 5: Waar ga je op een vrije dag liever heen?	
Stad	Strand
Vraag 6: Hoe zou je jezelf eerder omschrijven?	
Als ochtendmens	Als avondmens

Figuur 15. Voorbeeldvragen voorafgaand aan webcast voor indeling break-outsessies (bron: Auteur, 2020)

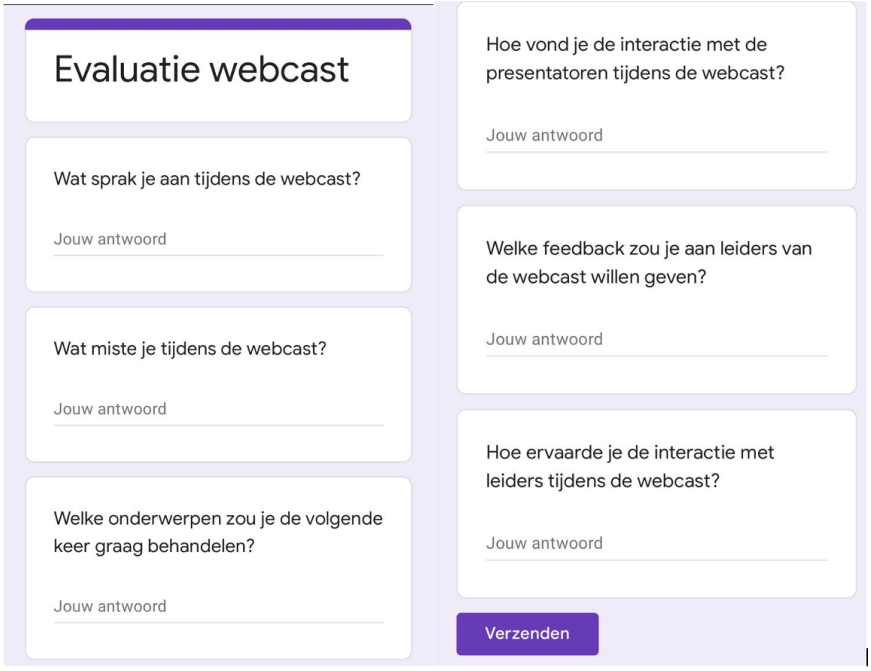
Na de webcast

Evaluatie webcast

Het is belangrijk dat leiders en hosts tijdens een webcast de belangen van deelnemers behartigen. Zoals beschreven in de aanbevelingen, kan het nuttig zijn om hen hierin te trainen of briefen. Op basis van verkregen feedback van medewerkers uit evaluatievragen (zie dummy in Figuur 16), kan Organisatie-x leiders en hosts leren welke houding zij aan moeten nemen en hoe zij moeten handelen tijdens een volgende webcast. Hiermee is de kans groter dat er tijdens webcasts een evenwichtig dialoog op gang komt en dat leiders open en begrijpelijk communiceren, wat zorgt voor transparantie en het bevredigen van de behoefte aan informatie, duidelijkheid en aandacht vanuit leiders. Zeker tijdens break-outsessies kan de band tussen leiders en medewerkers verbeteren, als leiders zich kwetsbaar, open en benaderbaar opstellen. Hierdoor durven medewerkers ook meer te delen, waardoor ze zich gehoord en deel van de organisatie voelen. In Tabel 10 staat het stappenplan voor de implementatie van dit middel.

Tabel 10. Stappenplan implementatie evaluatievragen (bron: Auteur, 2020)

Deze tabel is wegens vertrouwelijkheid niet beschikbaar voor derden.



Figuur 16. Dummy evaluatievragen (bron: Auteur, 2020)

8.2 Kosten en baten Organisatie-x

De onderstaande Tabel 11 biedt inzicht in de kosten en de baten van het organiseren van een webcast met optionele aanvullende opties die Organisatie-x op basis van het advies kan aanbieden aan klanten. Aan de linkerkant staan de kosten voor het maken van de webcast met aanvullende opties. Rechts staan de opbrengsten voor Organisatie-x, waarbij onderstaand een winstmarge van 10% staat. De onderzoeker baseert deze 10% op voorbeelden van facturen voor webcasts bij Organisatie-x. De kosten van een aantal van de aanvullende opties zijn toegelicht. Per middel zijn er kosten voor verschillende acties. Voor de webcast zelf (uitgaande van de meest eenvoudig mogelijke vorm) houdt de voorbereiding onder andere in dat er een overleg is met het projectteam van Organisatie-x. Binnen montage zijn bijvoorbeeld de kosten voor muziek, kleurcorrectie en de algehele montage van de webcast meegenomen. De onderzoeker baseert onderstaande gegevens op een factuur van een afgerond project, welke wegens geheimhoudingsredenen niet inzichtelijk is in het rapport van dit onderzoek (op te vragen bij opdrachtgever).

Omdat de kosten voor een webcast dusdanig hoog zijn, is het niet aannemelijk dat bedrijven dit maandelijks of wekelijks kunnen betalen. De verwachting (aan de hand van de bedrijfsgrootte van de doelgroep van Organisatie-x) is dat de klanten van Organisatie-x dit middel maximaal vier keer per jaar in kunnen zetten, bijvoorbeeld bij het presenteren van kwartaalcijfers. Per klant zou het organiseren van vier webcasts (afhankelijk van de invulling ervan) ongeveer een winst van €2.467*4=€9.868 per jaar opleveren. Aan de hand van het vooronderzoek is te verwachten dat medewerkers ook na corona nog vanuit huis zullen werken. Echter houdt de onderzoeker er rekening mee dat de toekomst van het thuiswerken op dit moment erg onzeker is. De voorspellingen op de lange termijn zijn hierdoor niet betrouwbaar.

Tabel 11. Kosten en opbrengsten Organisatie-x (bron: Auteur, 2020)

Deze tabel is wegens vertrouwelijkheid niet beschikbaar voor derden.

8.3 Kosten en baten voor de klant

Onderstaande Tabel 12 biedt inzicht in de kosten en de baten van het implementeren van een webcast met optionele aanvullende opties die Organisatie-x op basis van het advies aanbiedt. Aan de linkerkant zijn de kosten voor de klant zichtbaar. Hierin zit een onderscheid in manuren en materiaal. De manuren bevatten de uren die Organisatie-x bezig is met de organisatie van de webcast, zoals aangegeven in bovenstaande Tabel 11. Gezien het feit dat de onderzoeker te maken heeft met verschillende klanten en bedrijfsgroottes, zijn er geen concrete richtlijnen voor het aantal uren en de gemaakte kosten die klanten zelf maken door een webcasts te implementeren. Dit zorgt ervoor dat Organisatie-x dit per klant zelf zou moeten berekenen. Hierbij gaat het om de uren die medewerkers deelnemen aan webcasts en eventuele bijdragen van medewerkers binnen de aanvullende opties.

Het doel van dit onderzoek is om een verbetering door te voeren in de medewerkersbetrokkenheid onder thuiswerkers bij de klanten van Organisatie-x. Omdat uit dit onderzoek niet blijkt welke gevolgen het stijgen van de medewerkersbetrokkenheid heeft op bijvoorbeeld productiviteit of efficiëntie van medewerkers, zijn de opbrengsten voor de klanten niet in euro's uit te drukken. In de eerste instantie bleek in dit onderzoek dat de medewerkersbetrokkenheid sinds het thuiswerken daalde van een 7,4 naar een 7,0 (een daling van 5,41%). Aangezien een webcast geen volledig substituut is voor het contact tijdens het werken op kantoor, is het niet aannemelijk dat het middel webcasting de medewerkersbetrokkenheid terugbrengt naar hetzelfde niveau als voor het thuiswerken. Daarnaast moeten andere vormen van interne communicatie het middel webcasting nog ondersteunen, omdat webcasts naar verwachting niet vaker dan vier keer per jaar zullen plaatsvinden. Om deze redenen neemt de onderzoeker aan dat er een stijging van 3% in de medewerkersbetrokkenheid zal zijn.

Wat een voordeel is van een deel van de gegeven adviezen, is dat deze ook buiten webcasts om implementeerbaar zijn. Ook buiten webcasts om dragen deze middelen bij aan het verbeteren van de medewerkersbetrokkenheid. Als laatste reden waarom dit waardevol en haalbaar is voor klanten, is dat er sinds de coronacrisis ook meer budget overblijft. Dit komt bijvoorbeeld door fysieke evenementen die niet meer plaatsvinden.

Tabel 12. Kosten en opbrengsten voor klanten (bron: Auteur, 2020)

Deze tabel is wegens vertrouwelijkheid niet beschikbaar voor derden.

Literatuur

Alfaqiri, A. S., Noor, S. F. M., & Ashaari, N. S. (2020). Exploring indicators of engagement: applications for gamification of online training systems. *Periodicals of Engineering and Natural Sciences (PEN)*, *8*(4), 2096-2106.

Baarda, B., Bakker, E., Boullart, A., Fischer, T., Julsing, M., Peters, V., & Van der Velden, T. (2018). *Basisboek Kwalitatief Onderzoek* (4de editie). Noordhoff.

Baert, S., Lippens, L., Moens, E., Sterkens, P., & Weytjens, J. (2020). *WAT DENKEN VLAAMSE WERKNEMERS OVER DE GEVOLGEN VAN DE CORONACRISIS VOOR HUN CARRIÈRE?* Geraadpleegd van https://biblio.ugent.be/publication/8656401/file/8656402

Bailey, D. E., & Kurland, N. B. (2002). A review of telework research: Findings, new directions and lessons for the study of modern work. *Journal of Organizational Behavior, 23,* 383–400.

Baruch, Y. (2001). The status of research on teleworking and an agenda for future research. *International Journal of Management Reviews, 3*(2), 113–129.

Boer, M. (2012). *Handboek voor de interne communicatiespecialist* (1ste editie). Groningen, Nederland: Noordhoff.

Cardon, P. W., Huang, Y., & Power, G. (2019). Leadership communication on internal digital platforms, emotional capital, and corporate performance: the case for leader-centric listening. *International Journal of Business Communication*, 2329488419828808.

CBS. (z.d.). *Bedrijven; bedrijfstak*. Centraal Bureau voor de Statistiek. https://www.cbs.nl/nl-nl/cijfers/detail/81589NED

De Haas, M., Hamersma, M., & Faber, R. (2020). *Nieuwe inzichten mobiliteit en de coronacrisis*. Den Haag, Nederland: Ministerie van Infrastructuur en Waterstaat.

Deterding, S., Dixon, D., Khaled, R., & Nacke, L. (2011). ckFrom game design elements to gamefulness: defining gamification. In Proceedings of the 15th International Academic MindTrek Conference: Envisioning Future Media Environments. *Tampere, Finland: ACM. Chicago*, 9-15.

De Vries, H. (2019, 10 juni). Goede band leidinggevende en medewerker cruciaal bij thuiswerken -. *Tijdschrift voor HRM*. https://tijdschriftvoorhrm.nl/band-leidinggevende-bij-thuiswerken/

Ewing, M., Men, L. R., & O'Neil, J. (2019). Using Social Media to Engage Employees: Insights from Internal Communication Managers. *International Journal of Strategic Communication*, *13*(2), 110–132. https://doi.org/10.1080/1553118x.2019.1575830

Feldman, D. C., & Gainey, T. W. (1997). Patterns of telecommuting and their consequences: Framing the research agenda. *Human Resource Management Review, 7,* 369–388.

Friedl, J., & Verčič, A. T. (2011). Media preferences of digital natives' internal communication: A pilot study. Public Relations Review, 37(1), 84–86. doi:10.1016/j.pubrev.2010.12.004

Gajendran, R. S., & Harrison, D. A. (2007). The Good, the Bad, and the Unknown About Telecommuting: Meta-Analysis of Psychological Mediators and Individual Consequences. American Psychological Association. Geraadpleegd van https://goal-lab.psych.umn.edu/orgpsych/readings/10.%20Work-Life%20Balance/Gajendran%20&%20Harrison%20(2007).pdf

Gallup Panel, Inc. (2020, 30 september). *Succeeding With Remote Work. Geraadpleegd op 2 oktober 2020, van https://www.gallup.com/workplace/316313/understanding-and-managing-remote-workers.aspx#ite-316508*

Haddud, A., Dugger, J. C., & Gill, P. (2016). Exploring the impact of internal social media usage on employee engagement. *Journal of Social Media for Organizations*, *3*(1), 1-23.

Hart, H. 't, Dijk, J. Van, Goede, M. De, Jansen, W., & Teunissen, J. (1998). *Onderzoeksmethoden.* Amsterdam: Boom.

Jansson, E. (2005). *Working Together when Being Apart - An Analysis of Distributed Collaborative Work Through ICT from an Organizatioinal and Psychosocial Perspective*. Geraadpleegd van https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:7325/FULLTEXT01.pdf

Jiang, H., & Men, L. R. (2015). Creating an engaged workforce: The impact of authentic leadership, transparent communication, and work-life enrichment. Communication Research. https://doi.org/10.1177/0093650215613137.

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

Kamer van Koophandel. (z.d.). *Waaruit bestaat de jaarrekening?* Geraadpleegd op 11 november 2020, van https://www.kvk.nl/inschrijven-en-wijzigen/deponeren/jaarrekening-deponeren/waaruit-bestaat-de-jaarrekening/

Kang, M. (2014). Understanding public engagement: Conceptualizing and measuring its influence on supportive behavioral intentions. Journal of Public Relations Research, 26(5), 399–416. doi:10.1080/1062726X.2014.956107

Koeleman, H. (2010). *Interne communicatie als managementinstrument* (6de editie). Amsterdam, Nederland: Amsterdam University Press.

Lu, C. Y., Marek, M. W., Chen, B. T., & Pai, I. C. (2020). An Exploratory Study on Consumer Purchase Behavior From Live Webcasting E-Commerce: A Means-End Chain Analysis Using Facebook Live Webcasting. *International Journal of Online Marketing (IJOM)*, *10*(3), 1-20.

Meier, U., & Broekhoff, M. (2012). *Kwalitatief marktonderzoek* (3de editie). Noordhoff.

Men, L. R. (2015). Employee engagement in relation to employee–Organization relationships and internal reputation: Effects of leadership communication. Public Relations Journal, 9(2). www.prsa.org/Intelligence/PRJournal/ Documents/2015v09n02Men.pdf

Men, L. R., & Bowen, S. A. (2017). Excellence in internal communication management. New York, NY: Business Expert Press.

Men, L. R., O'Neil, J., & Ewing, M. (2020a). Examining the effects of internal social media usage on employee engagement. *Public Relations Review*, 101880.

Men, L. R., O'Neil, J., & Ewing, M. (2020b). From the Employee Perspective: Organizations' Administration of Internal Social Media and the Relationship between Social Media Engagement and Relationship Cultivation. *International Journal of Business Communication*, 2329488420949968.

Mentimeter. (z.d.). *Interactive presentation software*. Geraadpleegd op 30 december 2020, van https://www.mentimeter.com/features

Mulder, J. (2020, 6 oktober). *Top communiceert meer met medewerkers, toch verliezen die zicht op organisatie*. Geraadpleegd op 18 oktober 2020, van https://www.adformatie.nl/interne-communicatie/medewerkers-verliezen-het-zicht-op-de-organisatie

Nationale-Nederlanden. (2020 juni). *Thuiswerkonderzoek: Nationale-Nederlanden*. Geraadpleegd op 18 oktober 2020, van https://www.nn.nl/Thuiswerkonderzoek.htm

PROOF & Motivaction. (2020, 1 juli). *Het corona werkgeversonderzoek*. Geraadpleegd van https://www.proof-agency.com/wp-content/uploads/2020/07/PF_CWO_Infographic_A4Lang_08_03.pdf \

Robson, K., Plangger, K., Kietzmann, J. H., McCarthy, I., & Pitt, L. (2016). Game on: Engaging customers and employees through gamification. *Business horizons*, *59*(1), 29-36.

Rogelberg, S. G., Allen, J. A., Scott, C., & Shuffler, M. (2010, 1 maart). *Employee satisfaction with meetings: A contemporary facet of job satisfaction*. Wiley Online Library. https://onlinelibrary.wiley.com/doi/pdf/10.1002/hrm.20339?casa_token=hpsgo11N9RQAAAAA:AFjJmZ59Y7Jr3hWiAztY1r658aPg7Ti1Jue5JIgj0iiYPpWUfIsrdxEh26630R1bY14yKVGwBuijV8kExZY

Ruck, K., Welch, M., & Menara, B. (2017). Employee voice: An antecedent to organisational engagement? Public Relations Review, 43(5), 904–914. doi:10.1016/j.pubrev.2017.04.008

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.

Shuck, B., & Wollard, K. (2010). Employee engagement and HRD: A seminal review of the foundations. *Human resource development review*, *9*(1), 89-110.

Van der Aa, M., Dragan, A., & Damen, C. (2020). *Thuiswerken tijdens de coronacrisis*. MuConsult. Geraadpleegd van https://www.smartwayz.nl/media/1760/rapportage-thuiswerken-smartwayznl.pdf

Van Veldhoven, M., & Van Gelder, M. (2020). *Ervaringen met thuiswerken tijdens COVID-19: Europees vragenlijstonderzoek onder 5000 kenniswerkers gedurende de eerste weken van de lockdown. Rapportage Nederland*. Tilburg University. https://doi.org/10.13140/RG.2.2.34262.27208

Verhoeven, N. (2014). *Wat is onderzoek?* (5de editie). Den Haag, Nederland: Boom Lemma.

Welch, M. (2011). The evolution of the employee engagement concept: communication implications. *Corporate Communications: An International Journal*, *16*(4), 328–346. https://doi.org/10.1108/13563281111186968

Welch, M. (2012). Appropriateness and acceptability: Employee perspectives of internal communication. *Public Relations Review*, *38*(2), 246–254. https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2011.12.017

Wierda, R. (2001). The reality of virtual teams, scriptie Bedrijfswetenschappen Universiteit Nijmegen.

Willis Towers Watson. (2020, 11 mei). *Nederlandse werknemers blijven veerkrachtig en productief tijdens de enorme verschuiving naar thuiswerken door Covid-19*. Geraadpleegd op 18 oktober 2020, van https://www.willistowerswatson.com/nl-NL/News/2020/05/nederlandse-werknemers-blijven-veerkrachtig-en-productief-tijdens

Bijlagen

Bijlage 1: Gespreksverslag eigenaar Organisatie-x

Om achtergrondinformatie voor het onderzoek te verzamelen, ging de onderzoeker met de opdrachtgever in gesprek.

Dit verslag is wegens vertrouwelijkheid niet beschikbaar voor derden.

Bijlage 2: Enquêtevragen vooronderzoek

Medewerkersbetrokkenheid tijdens thuiswerksituaties

1. Wat is de grootte van het bedrijf waar je werkt?
2. Hoeveel procent van de medewerkers werkte bij jouw bedrijf vanuit huis voor de coronacrisis?
3. Hoeveel procent van de medewerkers werkt bij jouw bedrijf momenteel vanuit huis?
4. Verwacht je dat medewerkers in jouw organisatie in de toekomst vaker thuis zullen werken dan voor de coronacrisis?
    a. Ja
    b. Nee
5. Hoeveel procent van de werktijd verwacht je dat medewerkers bij jouw bedrijf in de toekomst gemiddeld vanuit huis werken?
6. Welke invloed heeft het thuiswerken volgens jou op de betrokkenheid van medewerkers ten opzichte van de situatie voor het thuiswerken? Vul de onderstaande matrix in:

	Veel minder	Minder	Gelijk gebleven	Meer	Veel meer
Medewerkers werken samen binnen hun eigen team					
Medewerkers werken samen met collega's uit andere teams					
Medewerkers wisselen kennis uit binnen hun eigen team					
Medewerkers wisselen kennis uit met collega's uit andere teams					
Medewerkers hebben contact met hun leidinggevende					
Medewerkers ontwikkelen en onderhouden hun netwerk binnen de organisatie					
Medewerkers zijn bereid zich in te zetten voor de organisatie					
Medewerkers hebben zicht op wat er speelt in de organisatie					
Medewerkers weten wat er					

speelt in het privéleven van collega's					
Medewerkers zijn op de hoogte van het merk en de merkwaarden					
Medewerkers zijn trots op het merk waar ze voor werken					
Medewerkers ervaren de bedrijfscultuur					

7. Hoe was de medewerkersbetrokkenheid bij jouw bedrijf voor de situatie van het thuiswerken? Geef een cijfer.
8. Welk cijfer geef je de huidige mate van medewerkersbetrokkenheid?
9. Is de interne communicatie naar medewerkers veranderd sinds het thuiswerken?
    a. Ja
    b. Nee
10. Zo ja, hoe is de interne communicatie veranderd qua frequentie?
11. Zo ja, hoe is de interne communicatie veranderd qua middelen?
12. Wat is de invloed van deze eventuele veranderingen?
13. Waar hebben medewerkers bij jouw bedrijf behoefte aan m.b.t. interne communicatie tijdens het thuiswerken?
14. Hoe weet je dat?
    a. O.b.v. gesprekken
    b. Dit heb ik gemeten
    c. Dit is een inschatting
    d. Andere…
15. Heb je nog aanvullende opmerkingen of feedback?
16. Wil je op de hoogte worden gehouden van de resultaten van dit onderzoek? Laat dan hieronder je e-mailadres achter!

Bijlage 3: Resultaten vooronderzoek enquête

Resultaten vooronderzoek wegens vertrouwelijkheid niet beschikbaar voor derden.

Bijlage 4: Zoekplannen deelvragen

Deelvraag 1: *'Welke invloed heeft het werken op afstand op de medewerkersbetrokkenheid bij (potentiële) klanten van Organisatie-x?'*

Zoektermen	Bron	Resultaat
Invloed, thuiswerken coronacrisis, COVID-19	Google	https://www.kimnet.nl/publicaties/rapporten/2020/04/20/mobiliteit-en-de-coronacrisis
Ervaring, thuiswerken, coronacrisis, COVID-19	Google	https://www.researchgate.net/publication/342010967_Ervaringen_met_thuiswerken_tijdens_COVID-19_Europees_vragenlijstonderzoek_onder_5000_kenniswerkers_gedurende_de_eerste_weken_van_de_lockdown_-_Rapportage_Nederland https://www.proof-agency.com/wp-content/uploads/2020/07/PF_CWO_Infographic_A4Lang_08_03.pdf \ https://www.proofagency.com/wpcontent/uploads/2020/04/PF_CWO_Infographic_A4Lang_09_beeld_100dpi_01.pdf
Gevolgen, thuiswerken, coronacrisis, COVID-19	Google	https://biblio.ugent.be/publication/8656401/file/8656402
Effecten, thuiswerken, coronacrisis, COVID-19	Google	https://www.smartwayz.nl/media/1760/rapportage-thuiswerken-smartwayznl.pdf https://www.cpb.nl/langdurige-effecten-van-de-coronacrisis-voor-de-arbeidsmarkt
Impact, thuiswerken, coronacrisis, COVID-19	Google	https://www.adformatie.nl/interne-communicatie/medewerkers-verliezen-het-zicht-op-de-organisatie

Deelvraag 2: *'Hoe veranderde de interne communicatie bij (potentiële) klanten van Organisatie-x sinds het werken op afstand?'*

Zoektermen	Bron	Resultaat
Interne communicatie, thuiswerken, coronacrisis, COVID-19	Google	https://www.adformatie.nl/interne-communicatie/medewerkers-verliezen-het-zicht-op-de-organisatie

Deelvraag 3: *'Wat is bij directieleden, managers, hr-medewerkers en communicatiemedewerkers bekend bij (potentiële) klanten van Organisatie-x over de wensen en behoeften van medewerkers met betrekking tot interne communicatie tijdens thuiswerksituaties?'*

Zoektermen	Bron	Resultaat
Behoeften, thuiswerken, coronacrisis, COVID-19	Google	https://www.nn.nl/Thuiswerkonderzoek.htm
Persoonlijk contact, thuiswerken,	Google	https://www.proof-agency.com/resultaten-van-het-nationale-corona-onderzoek-onder-medewerkers/

coronacrisis, COVID-19		https://www.smartwayz.nl/media/1760/rapportage-thuiswerken-smartwayznl.pdf
Leidinggevende, thuiswerken, contact, coronacrisis, COVID-19	Google	https://www.proof-agency.com/resultaten-van-het-nationale-corona-onderzoek-onder-medewerkers/
Sociaal contact, thuiswerken, coronacrisis, COVID-19	Google	https://www.kimnet.nl/publicaties/rapporten/2020/04/20/mobiliteit-en-de-coronacrisis https://www.smartwayz.nl/media/1760/rapportage-thuiswerken-smartwayznl.pdf https://www.proof-agency.com/resultaten-van-het-nationale-corona-onderzoek-onder-medewerkers/ https://www.adformatie.nl/interne-communicatie/medewerkers-verliezen-het-zicht-op-de-organisatie

Bijlage 5: Topic Guide

Topic guide half-gestructureerde interviews

Deze topic guide geeft de onderzoeker handvatten tijdens de interviews. De topic guide bevat een vragenlijst die de opgestelde hypotheses test. De vragen gaan in op de theorie *Using Social Media to Engage Employees: Insights from Internal Communication Managers* van Ewing et al. (2019). De geanalyseerde antwoorden op de vragen dragen bij aan de beantwoording van de probleemstelling van dit onderzoek:

"Hoe kan Organisatie-x ervoor zorgen dat de medewerkers van (potentiële) klanten zich door middel van interne communicatie betrokken voelen bij het bedrijf waar ze werken in tijden van thuiswerken?"

Interviewer:	Suzanna Doude van Troostwijk
Respondentnummer:	…
Datum afnamen:	…
Duur interview:	…

Screeningsvragen

1. Hoe groot is de organisatie waar u voor werkt?
2. Binnen welke branche valt uw organisatie?
3. Wat is uw functie binnen de organisatie?
4. Zet uw organisatie webcasts in?

Introductie (± 3 minuten)
Weggelaten i.v.m. anonimiteit.

Het is voor u goed om te weten dat ik uw antwoorden volledig anoniem verwerk. Dat geeft u de ruimte om vrij uw mening te uiten.

Geeft u toestemming om dit interview op te nemen zodat ik het kan uitschrijven en analyseren voor mijn resultaten?

- Ja
- Nee

Heeft u nog vragen voordat we beginnen?

Topic 1 – Webcasting (± 7 minuten)
1. Kunt u kort vertellen hoe webcasts bij uw organisatie eruitzien? a. Wat is het doel (denkt u) van deze webcasts? b. Hebben webcasts denkt u het gewenste effect? 2. Zijn er bij uw bedrijf sinds corona meer webcasts dan eerst? a. Denkt u dat er na corona ook nog webcasts zijn bij uw bedrijf? b. Waarom wel/niet? 3. Wat zijn denkt u belangrijke elementen in een webcast die zorgen voor verbinding tussen de organisatie en de medewerkers? a. Kunnen mensen contact met elkaar hebben? Zo ja, hoe? 4. Hoe ervaren mensen de webcasts? a. Is iedereen in staat om actief deel te nemen?

b. Wat zou er anders kunnen/moeten om de ervaring van mensen te verbeteren?

5. Zijn er pauzes tijdens webcasts?
    a. Hoe zien de pauzes eruit?
    b. Is er tijdens de pauzes ruimte voor (informele) interactie?

Topic 2 – Content (± 8 minuten)

6. Wat voor informatie deelt uw organisatie tijdens webcasts (met medewerkers)?
        i. Over de visie, missie, strategie, waarden en doelen van de organisatie?
        ii. Ontwikkelingen in de industrie en het bedrijf?
        iii. Verhalen van en over medewerkers en wat zij bereikten?
    a. Wat voor gevoel geeft het delen van deze content aan medewerkers?
    b. Is er ook ruimte voor informele informatie?
7. Wat voor gevoel geeft het medewerkers als tijdens webcasts verhalen met een menselijke touch gedeeld worden?
8. In hoeverre kunnen medewerkers meebepalen over de inhoud van webcasts?
    a. Voorafgaand aan de webcast?
    b. Tijdens de webcast?
    c. Welk gevoel geeft het medewerkers als ze kunnen/mogen bijdragen?
9. Welke rol spelen medewerkers tijdens een webcast?
    a. Hoe worden medewerkers zichtbaar gemaakt tijdens webcasts? Waarom deze rol? (Gebruik van foto's/filmpjes?)
    b. Wat voor gevoel geeft dit aan medewerkers?
    c. Hoe zou u de rol van medewerkers graag anders zien?
10. Gebruikt uw organisatie al vormen van gamification tijdens webcasts? (Veelgebruikte elementen zijn: het hebben van punten, levels, uitdagingen, beloningen, competitie, vooruitgangsbalken, scoreborden, badges en feedback)
    a. Op welke momenten tijdens een webcast gebeurt dit/zou dit kunnen?
    b. Wat vindt u hiervan? / Wat zou u hiervan vinden?
    c. Wat is het doel hiervan denkt u?
    d. Hoe zou u gamification tijdens een webcast willen zien?
    e. Wat is het effect van gamification volgens u?/ Wat zou het effect van gamification kunnen zijn?

Topic 3 – Leiderschap en interactie (± 8 minuten)

11. Welke rol spelen leiders binnen uw organisatie tijdens webcasts?
    a. Wat vindt u hiervan?
12. In hoeverre kunnen medewerkers met leiders in contact komen tijdens webcasts?
    a. Is er ruimte voor een evenwichtig dialoog tussen leiders en medewerkers?
    b. Wat voor gevoel geeft dit aan medewerkers?
    c. Wat zou u hier graag anders in zien?
13. In hoeverre kunnen leiders reageren op berichten, opmerkingen en suggesties van medewerkers tijdens een webcast?
    a. Wat voor gevoel geeft het medewerkers als er op hen gereageerd wordt?
    b. Wat mist u hier nog in? Wat zou u graag nog extra zien?

Topic 4 – Training (± 8 minuten)

14. Worden medewerkers getraind in het gebruik van webcasting/interne sociale media?
    a. Zo ja, hoe zien deze trainingen eruit? (Onderwerpen, duur)
    b. Wat is het effect van deze trainingen?
    c. Zijn de trainingen verplicht?
    d. Hoe zou je de invulling ervan eventueel anders willen zien?

15. Op welke manier wordt voorafgaand aan de webcast aan medewerkers duidelijk gemaakt wat er gaat/moet gebeuren?
    a. Indien van toepassing: in hoeverre snappen medewerkers hoe alle tools en applicaties tijdens webcasts werken?
    b. Voelen medewerkers zich comfortabel tijdens hun deelname aan webcasts?
16. Zorgt uw organisatie ervoor dat er ruimte is voor open communicatie tijdens webcasting?
    a. Durven mensen hun mening te uiten?
    b. Wat voor gevoel geeft dit aan mensen?
17. Zijn er richtlijnen/spelregels voor het gebruik interne sociale media/webcast bij uw organisatie?
    a. Wat is het effect van deze richtlijnen?
    b. Wat voor gevoel geven de richtlijnen aan medewerkers?
18. Denkt u dat het trainen van medewerkers zorgt voor een actievere deelname tijdens webcasts?
    a. In hoeverre zou dit ervoor kunnen zorgen dat medewerkers zich eerder identificeren met het bedrijf?
    b. Wat voor gevoel geeft het medewerkers als ze actief kunnen deelnemen aan een webcacst?

Algemeen (± 2 minuten)

19. Denkt u dat webcasting bij uw organisatie (in combinatie met andere interne communicatie) kan zorgen dat de medewerkersbetrokkenheid weer hetzelfde of beter wordt in vergelijking met de periode voor het thuiswerken?
20. Ik richt me in mijn onderzoek op webcasting. Zijn er andere middelen die uw organisatie al heeft ingezet, die bijdragen aan de medewerkersbetrokkenheid?
    a. Wat is het effect hiervan?

Afsluiting (± 3 minuten)

- Samenvatten
- Heeft u nog vragen aan mij?

Bijlage 6: Verbatims

Verbatims zijn wegens vertrouwelijkheid niet beschikbaar voor derden.

Bijlage 7: Analyseschema's

Analyseschema 1: Verbindende elementen tussen medewerkers en organisatie tijdens webcast		
Resp.nr.	**Quote** **wegens vertrouwelijkheid niet beschikbaar voor derden*	**Label**
1	…	…
2	…	…
3	…	…
4	…	…
5	…	…
6	…	…
7	…	…
8	…	…
9	…	…
10	…	…
11	…	…
12	…	…

Slotconclusie: Leiders binnen een organisatie hebben veel invloed op de mate van verbinding met medewerkers tijdens een webcast. Leiders die live vragen beantwoorden en (persoonlijke) dingen bespreekbaar maken, zorgen voor verbinding, het maakt de leider menselijk en transparant. Het tonen van emotie en het in beeld brengen van medewerkers (teamprestaties d.m.v. beeldmateriaal) zorgt ook voor verbinding.

Analyseschema 2: soorten content		
Resp.nr.	**Quote** **wegens vertrouwelijkheid niet beschikbaar voor derden*	…
1	…	…
2	…	…
3	…	…
4	…	…
5	…	…
6	…	…
7	…	…
8	…	…
9	…	…
10	…	…
11	…	…
12	…	…

Slotconclusie: Tijdens webcasts besteden leiders aandacht aan de toekomstvisie, strategie, huidige stand van zaken, cijfers en ontwikkelingen en ook persoonlijke onderwerpen. Onderwerpen als de visie en de strategie worden niet concreet benoemd, maar benadrukt in verhalen. Bedrijven werken ook aan de zichtbaarheid van medewerkers tijdens een webcast, bijvoorbeeld door video's en foto's over succesverhalen.

Analyseschema 3: effect content op medewerkers		
Resp.nr.	**Quote** **wegens vertrouwelijkheid niet beschikbaar voor derden*	**Label**
1	…	…
2	…	…
3	…	…
4	…	…
5	…	…
6	…	…

7	…	…
8	…	…
9	…	…
10	…	…
11	…	…
12	…	…

Slotconclusie: Het spreken over de visie en de strategie geeft medewerkers richting en zorg vooral voor mensen die nog niet lang bij een bedrijf zitten voor verbinding. Het delen van successen en verhalen van en over medewerkers zorgen voor trots, erkenning en motivatie en inspiratie. Het praten over gemeenschappelijke en persoonlijke zorgen, zorgt voor saamhorigheid en een wij-gevoel. De besproken informatie moet mensen echt wat aangaan, zodat ze voldoening uit het kijken van een webcast halen.

Analyseschema 4: rol van leiders tijdens een webcast		
Resp.nr.	**Quote** **wegens vertrouwelijkheid niet beschikbaar voor derden*	**Label**
1	…	…
2	…	…
3	…	…
4	…	…
5	…	…
6	…	…
7	…	…
8	…	…
9	…	…
10	…	…
11	…	…
12	…	…

Slotconclusie: Leiders zenden tijdens een webcast veel informatie, maar beantwoorden ook veel van de vragen die binnenkomen. Ze nemen collega's mee in een verhaal en zorgen voor interactie. Tijdens webcasts is het mogelijk om meer context over onderwerpen aan medewerkers te geven.

Analyseschema 5: effect rol van leiders tijdens een webcast		
Resp.nr.	**Quote** **wegens vertrouwelijkheid niet beschikbaar voor derden*	**Label**
1	…	…
2	…	…
3	…	…
4	…	…
5	…	…
6	…	…
7	…	…
8	…	…
9	…	…
10	…	…

11	…	…
12	…	…

Slotconclusie: Doordat leiders zich persoonlijk en openlijk opstellen, durven mensen vragen te stellen. Hierdoor voelen medewerkers zich gehoord, herkend en erkend, ze waarderen het dat ze laagdrempelig met leiders in contact kunnen komen. Het zien van de leider en zijn of haar emoties verkleint de afstand tussen lagen in de organisatie en vergroot de impact van de boodschap. De leider komt hierdoor open en eerlijk over.

Analyseschema 6: inbreng topics door medewerkers		
Resp.nr.	**Quote** **wegens vertrouwelijkheid niet beschikbaar voor derden*	**Label**
1	…	…
2	…	…
3	…	…
4	…	…
5	…	…
6	…	…
7	…	…
8	…	…
9	…	…
10	…	…
11	…	…
12	…	…

Slotconclusie: Als medewerkers voorafgaand en tijdens de webcast invloed hebben op de inhoud, dan zorgt dit voor trots, erkenning, zichtbaarheid en voldoening. Digitaal en anoniem stellen medewerkers makkelijker vragen dan fysiek.

Analyseschema 7: Gamification tijdens webcasts		
Resp.nr.	**Quote** **wegens vertrouwelijkheid niet beschikbaar voor derden*	**Label**
1	…	…
2	…	…
3	…	…
4	…	…
5	…	…
6	…	…
7	…	…
8	…	…
9	…	…
10	…	…

11	…	…
12	…	…

Slotconclusie: Een hele eenvoudige vorm van gamification is de like-functie in de chat voor vragen. Als vragen van medewerkers elkaars vragen liken in de chat zorgt dit voor een gevoel van steun. Hierdoor is het voor leiders ook duidelijker welke onderwerpen belangrijk zijn. Het toevoegen van spelelementen door tools als Mentimeter en polls en quizjes, zorgt voor een actievere deelname van medewerkers, mensen blijven alert. Het direct in beeld brengen en bespreken van resultaten biedt inzichten voor medewerkers en de organisatie. Medewerkers vinden het leuk om input te leveren, zeker als er iets te winnen valt.

Analyseschema 8: training en richtlijnen in gebruik van interne sociale media		
Resp.nr.	**Quote** **wegens vertrouwelijkheid niet beschikbaar voor derden*	**Label**
1	…	…
2	…	…
3	…	…
4	…	…
5	…	…
6	…	…
7	…	…
8	…	…
9	…	…
10	…	…
11	…	…
12	…	…

Slotconclusie: Het trainen van medewerkers in hun deelname aan webcasts is overbodig, zeker als de tools intuïtief van aard zijn. Ondersteuning bij technische aspecten als verbinding maken met een netwerk en inloggen kunnen wel van toegevoegde waarde zijn. Het trainen/briefen van leiders in het geven van een succesvolle webcast is eerder relevant. Zij moeten leren om een open en transparante vorm van leiderschap aan te nemen tijdens een webcast, zodat medewerkers het idee hebben dat ze alles kunnen vragen en zeggen. Trainingsfilmpjes voor het gebruik van andere interne sociale media kunnen nuttig zijn voor ouderen binnen de organisatie, zodat zij hier actiever in deelnemen. Het hebben van richtlijnen voor gepaste en ongepaste content tijdens webcasts is overbodig

Analyseschema 9: inlichten van medewerkers voorafgaand aan webcast		
Resp.nr.	**Quote** **wegens vertrouwelijkheid niet beschikbaar voor derden*	**Label**
1	…	…
2	…	…
3	…	…
4	…	…
5	…	…
6	…	…
7	…	…
8	…	…
9	…	…
10	…	…
11	…	…
12	…	…

Slotconclusie: Organisaties moeten voorafgaand aan een webcast mensen stimuleren om vragen te stellen. Dit zorgt voor een actievere deelname. Vooraf moet de organisatie niet te veel informatie over de inhoud vrijgeven, om medewerkers nieuwsgierig te maken. Als er vooraf geen duidelijk beeld is van de mogelijkheid tot interactie, zijn medewerkers afwachtend.

Analyseschema 10: overige interne communicatie die medewerkersbetrokkenheid stimuleert

Resp.nr.	**Quote** **wegens vertrouwelijkheid niet beschikbaar voor derden*	**Label**
1	…	…
2	…	…
3	…	…
4	…	…
5	…	…
6	…	…
7	…	…
8	…	…
9	…	…
10	…	…
11	…	…
12	…	…

Slotconclusie: Voorbeelden van overige interne communicatie die organisaties inzetten of willen inzetten, zijn Yammer, extra nieuwsbrieven, intranet, nieuwsapps, *engagementfilmpjes*, vlogs, Stream of een intern podcast-kanaal. Deze zijn nodig ter ondersteuning van het middel webcast.

Analyseschema 11: bijdrage van webcasting aan medewerkersbetrokkenheid		
Resp.nr.	**Quote** **wegens vertrouwelijkheid niet beschikbaar voor derden*	**Label**
1	…	…
2	…	…
3	…	…
4	…	…
5	…	…
6	…	…
7	…	…
8	…	…
9	…	…
10	…	…
11	…	…
12	…	…

Slotconclusie: Webcasting is een zeer geschikt middel om medewerkers betrokken te krijgen en houden. Door creatief te zijn en voor afwisseling te zorgen, blijft het kijken voor medewerkers aantrekkelijk. Doordat mensen elkaar zien, emoties tonen en verhalen horen, krijgen ze een saamhorigheidsgevoel. Medewerkers zien '*the bigger picture'* en weten hierdoor met en voor wie ze werken. Met dit middel kan de organisatie medewerkers met elkaar en met de organisatie verbinden, zeker als er een gemeenschappelijk doel is om aan te werken. Naast webcasting moeten organisaties wel ook nog andere tools inzetten.

Analyseschema 12: belang contact in kleinere groepen		
Resp.nr.	**Quote***wegens vertrouwelijkheid niet beschikbaar voor derden	**Label**
1	…	…
2	…	…
3	…	…
4	…	…
5	…	…
6	…	…
7	…	…
8	…	…
9	…	…
10	…	…
11	…	…
12	…	…

Slotconclusie: Het belang van interactie in kleine groepjes is groot. Dit biedt ruimte voor een informeel gesprek. Het meegeven van een opdracht aan kleinere groepen zorgt dat mensen echt met elkaar samenwerken. Door medewerkers *random* in te delen, kunnen ze nieuwe connecties maken. Dit kan bijvoorbeeld tijdens koffiepauze, lunch of borrel in kleine groepen. Leiders kunnen door het contact in kleinere groepen investeren in relaties met medewerkers. De interactie kan tot het programma van de webcast behoren, maar ook apart plaatsvinden.