

Betrokkenheid binnen du Gardijn!



Betrokkenheid binnen du Gardijn!

Auteur: Mike Snellens
Studentnummer: 402477
Klas: EHR5VB
Datum:

Opleidingsinstelling: Hogeschool Saxion
Academie: Academie Mens en Arbeid
Opleiding: Human Resource Management
Hoofdstroom: BKM

Eerste begeleider: Jos Mesu
Tweede begeleider: Patrick Oosten

Organisatie: Du Gardijn
Begeleider: Marloes Oude Breuil

Voorwoord

Mijn naam is Mike Snellens en voor u ligt mijn afstudeerscriptie voor de opleiding Human Resource Management aan de Saxion Hogeschool te Enschede. Het onderzoek is uitgevoerd bij du Gardijn in Enschede en heeft als onderwerp: Betrokkenheid.

Tijdens mijn afstudeerperiode bij du Gardijn heb ik gekeken of de medewerkers betrokken waren bij de organisatie en wat er moest gebeuren om deze betrokkenheid te verhogen. Het was een zeer leerzaam proces en ik ben blij dat ik deze kans heb gekregen van du Gardijn. Mijn afstudeerperiode werd door privéomstandigheden bemoeilijkt, maar ik ben zeer blij met het resultaat.

Ik wil graag de volgende mensen bedanken. J. Mesu en P. Oosten, mijn stagebegeleiders vanuit het Saxion, voor de inzichten en begeleiding tijdens de afstudeerperiode. Daarnaast wil ik mijn afstudeerbegeleider van du Gardijn, mevrouw M. Oude Breuil, bedanken voor de goede begeleiding. Zonder haar kritische blik was het onderzoek niet zo'n succes geworden. Als derde wil ik graag de directie van du Gardijn bedanken voor het vertrouwen en het geduld tijdens het onderzoek. Als laatste wil ik de medewerkers van du Gardijn bedanken voor de medewerking aan het onderzoek.

Samenvatting

Het betrokkenheidsonderzoek is uitgevoerd bij du Gardijn. Een dienstverlenende organisatie gevestigd te Enschede. Met twintig medewerkers staat du Gardijn klaar haar klanten te adviseren en ondersteunen op het gebied van verzuim, verzekeringen en HRM. Het personeelsbestand bestaat niet alleen uit medewerkers met een arbeidsovereenkomst, ook wordt er veel samengewerkt met ZZP'ers.

Door de krapte op de arbeidsmarkt, de vergrijzing en het hoge personeelsverloop is het voor du Gardijn van belang betrokken personeelsleden te hebben, die graag voor de organisatie werken en willen blijven werken. Er is op dit moment echter geen inzicht in de mate van betrokkenheid van de medewerkers. Uit onderzoek van Meyer (1990) blijkt dat betrokkenheid zorgt voor productiever, gemotiveerder en meer bevoegen personeel. Daarnaast blijven betrokken medewerkers werken bij de werkgever omdat zij dit graag willen, zij worden ambassadeurs van de organisatie. Er zijn vele vormen van betrokkenheid. In overleg is er gekozen de affectieve betrokkenheid te onderzoeken. affectieve betrokkenheid past het beste bij du Gardijn en men wil graag onderzocht hebben hoe het hiermee staat. Medewerkers met een hoge affectieve betrokkenheid voelen zich verbonden en willen deel uitmaken van de organisatie.

In het theoretisch kader wordt duidelijk dat er veel factoren invloed hebben op de affectieve betrokkenheid van medewerkers. Voor dit onderzoek zijn vier factoren benoemd. Te beginnen met de Leiderschapsstijl. Volgens de theorie van Bass (1985) heeft de vorm van leiderschap een groot effect op de betrokkenheid. Waar Laissez-faire leiderschap een negatief effect heeft, heeft Transformationeel leiderschap juist een positief effect op de betrokkenheid. Een tweede factor dat is onderzocht is Autonomie. Wanneer medewerkers autonomie ervaren zijn zij, volgens B. Schoenmakers (2019), gelukkiger in het werk, lossen zij problemen beter op en zijn zij toegewijd aan de organisatie. De volgende factor is Interne communicatie, volgens E. Broeder (2020) wordt het effect van de interne communicatie op de betrokkenheid van de medewerkers vaak onderschat. Communicatie wordt door Broeder gezien als de smeerolie voor bevoegen, gemotiveerde en productieve medewerkers. De vierde en laatste factor waarnaar gekeken wordt is het soort arbeidsovereenkomst. Binnen du Gardijn wordt gebruik gemaakt van verschillende soorten arbeidsovereenkomsten en ze zijn allemaal even belangrijk. Wat het effect van de vorm van de arbeidsovereenkomst is op de betrokkenheid is onduidelijk. Er zijn geen onderzoeken over te vinden, maar bij du Gardijn wordt dit wel gezien als een belangrijke factor.

Uit een kwalitatief en kwantitatief onderzoek moet er naar voren komen hoe du Gardijn de affectieve betrokkenheid zou kunnen verhogen. De hoofdvraag luidt: *'Hoe staat het met de affectieve betrokkenheid binnen du Gardijn en wat kan du Gardijn doen om de affectieve betrokkenheid van haar medewerkers te verhogen?'* De bijhorende deelvragen zijn:

- Op welke manier betreft du Gardijn haar medewerkers bij de organisatie?
- Op welke manier zou du Gardijn de betrokkenheid kunnen verhogen?
- Van welke leiderschapsstijl is sprake binnen du Gardijn?
- Hoeveel autonomie ervaren de medewerkers van du Gardijn?
- Hoe ervaren de medewerkers de interne communicatie binnen du Gardijn?
- Op welke manier zou du Gardijn de interne communicatie kunnen verbeteren?
- Wat is het verschil tussen de betrokkenheid van de binnendienst en de betrokkenheid van de buitendienst bij du Gardijn?

De doelgroep van de respondenten bestaat uit de binnendienst en buitendienst. Er worden acht medewerkers van de binnendienst en vier van de buitendienst geïnterviewd. Dezelfde respondenten vullen ook de enquête in.

Uit het onderzoek blijkt dat de betrokkenheid van de medewerkers erg hoog is. De medewerkers ervaren veel autonomie. De leiderschapsstijl is echter erg onduidelijk. Meerdere stijlen scoren hoog en er springt niet één stijl bovenuit. Als er naar de interne communicatie wordt gekeken wordt deze als ongestructureerd ervaren. Er zou meer structuur aangebracht moeten worden in de informatie die wordt verschaft. Daarnaast voelen de medewerkers van de binnendienst zich meer betrokken bij de organisatie dan de ZZP'ers van de buitendienst. Het verschil zit hem in de contactmomenten en de informatieverschaffing. Als er gekeken wordt naar de affectieve betrokkenheid is deze erg hoog. De medewerkers van du Gardijn werken over het algemeen bij de organisatie omdat zij dit graag willen en niet omdat zij dit moeten. Dit komt niet alleen door de autonomie en het vertrouwen dat zij krijgen, maar ook door de goede band met de collega's en de open cultuur binnen het kantoor van du Gardijn. Ondanks de hoge affectieve betrokkenheid kunnen er een aantal zaken worden verbeterd. De adviezen zijn te vinden in hoofdstuk 6.

Woordenlijst

Binnendienst: Medewerkers die werkzaam zijn op kantoor bij du Gardijn.

Buitendienst: De medewerkers die door du Gardijn worden gedetacheerd bij klanten of die door du Gardijn worden ingehuurd, de ZZP'ers.

Du Gardijn: Wanneer er gesproken wordt over du Gardijn, gaat het over de gehele organisatie.

Flowmundo: Flowmundo is een aparte BV naast du Gardijn. Het is een organisatie die de beste 25 HR-studenten van het Saxion Enschede detacheert bij derden.

Employer Branding: Met Employer Branding, ook wel medewerkersmerk, wordt het volgende bedoeld: "Een managementinstrument dat door planmatige integratie en inzet van verschillende communicatiedisciplines de communicatie beheerst en bestuurt met potentieel personeel en met die personen en instellingen die voor de organisatie van belang zijn voor het aantrekken daarvan".

MKB: Met MKB wordt midden-klein-bedrijf bedoeld. Dit zijn organisaties met maximaal personeelsbestand van 250 medewerkers.

Ondernemen: Met ondernemen wordt bedoeld het generen van kapitaal met als doel het maken van een product en/of dienst.

Inhoudsopgave

Hoofdstuk 1. Inleiding	9
1.1 <i>Typering van de organisatie.....</i>	9
1.2 <i>De ontwikkelingen binnen de branche.....</i>	10
1.3 <i>Oriëntatie op het management vraagstuk.....</i>	11
1.4 <i>Doelstelling.....</i>	12
1.5 <i>Hoofdvraag.....</i>	13
1.6 <i>Leeswijzer.....</i>	13
Hoofdstuk 2. Theoretisch kader	14
2.1 <i>Betrokkenheid.....</i>	14
2.2 <i>Leiderschap.....</i>	15
2.3 <i>Autonomie.....</i>	17
2.4 <i>Type overeenkomst.....</i>	17
2.5 <i>Interne communicatie.....</i>	18
2.6 <i>Causaal model.....</i>	19
2.7 <i>Hoofdvraag & Deelvragen</i>	20
Hoofdstuk 3. Methode van onderzoek.....	21
3.1 <i>Onderzoeksmethode.....</i>	21
3.2 <i>Doelgroep.....</i>	21
3.3 <i>Instrument.....</i>	22
3.4 <i>Procedure.....</i>	22
3.5 <i>Analyse.....</i>	23
3.5.1 <i>Analyse interviews</i>	23
3.5.2 <i>Analyse enquêtes</i>	23
3.7 <i>Betrouwbaarheid & Validiteit.....</i>	23
Hoofdstuk 4. Resultaten	25
4.1 <i>Resultaat enquêtes</i>	25
4.1.1 <i>Leiderschap De uitleggen.....</i>	25
4.1.2 <i>Autonomie</i>	25
4.2.3 <i>Algemene betrokkenheid</i>	26
4.2 <i>Resultaat interviews Binnendienst.....</i>	26
4.3 <i>resultaat interviews buitendienst</i>	30
Hoofdstuk 5. Conclusies.....	33
5.1 <i>conclusie.....</i>	33
5.1.1 <i>Deelvragen</i>	33
5.1.2 <i>Hoofdvraag.....</i>	36
5.2 <i>Discussie.....</i>	36
Hoofdstuk 6. Aanbevelingen	37

6.1 Aanbeveling 1: Zorgen voor structuur binnen de communicatie.....	37
6.1.1 'Invoeren van intranet.'	37
6.1.2. Vaste vergaderstructuur.....	40
6.2 Aanbeveling 2: 'Invoeren van meer aandacht momenten voor de ZZP'ers'	42
6.3 Aanbeveling 3: 'Vervolgonderzoek naar leiderschap'	42
Literatuurlijst	43
Bijlage.....	45
Bijlage 1. Interview- en enquêtevragen.....	45
Bijlage 2. Ruwe-data & Sleutel enquête leiderschap.....	47
Bijlage 3. Gecodeerde interviews.....	48

Hoofdstuk 1. Inleiding

1.1 Typering van de organisatie

Du Gardijn B.V. is een dienstverlenende organisatie gevestigd in Enschede. De activiteiten waar het bedrijf zich in beweegt zijn verzekeringen, verzuimmanagement en (interim) HRM.

De organisatie is vijftientig jaar geleden opgericht door W. du Gardijn. Hij is gestart als verzekeringstussenpersoon voor het MKB. In de verzekeringspraktijk viel hem op dat er op het gebied van ziektekostenverzekeringen voor bedrijven winst te behalen viel door zaken anders te organiseren. Dit heeft geleid tot de oprichting van de verzuimmanagementtak van het bedrijf, waarmee de verzekeringspremie voor de klant zo laag mogelijk gehouden kon worden. Na een aantal jaren in verzuimmanagement heeft W. du Gardijn de HRM-tak opgezet, met in eerste instantie het doel ervoor te zorgen dat de verzuimcijfers bij de klanten onder controle gehouden konden worden. Zo is de du Gardijn Group die vandaag de dag bestaat ontstaan.

In 2019 heeft er een nieuwe tak zich aangesloten bij du Gardijn, Flowmundo HRM. Deze aparte B.V. heeft dezelfde directie als du Gardijn en heeft als doel de vijftientig beste jong HR-professionals van het Saxion Enschede klaar te stomen voor het bedrijfsleven. Flowmundo wordt tijdens het onderzoek buiten beschouwing gelaten. Wel moet er rekening gehouden worden dat Flowmundo een effect kan hebben op de affectieve betrokkenheid.

Met het ontzorgen en adviseren zorgt du Gardijn dat haar klanten kunnen doen waar zij goed in zijn, 'ondernemen'. Dit doet du Gardijn met jong deskundig en professioneel personeel, dat de klanten voorziet van geïntegreerde ondersteuning en/of advies op het gebied van verzekeringen, verzuim en HRM. Met specifieke maatwerkoplossingen wordt er zo goed mogelijk ingespeeld op de behoeften van de klanten. Het doel van du Gardijn is organisatierisico's borgen en administratieve taken in beheer nemen. De visie van de organisatie is het bieden van een kans aan jong professionals en zorgen voor openheid zowel naar de klant als het personeel. De diensten van du Gardijn zijn gericht op het MKB in Oost-Nederland. Klanten bevinden zich in diverse branches van bouw, industrie tot aan de horeca.

Het totale team van du Gardijn bestaat uit twintig medewerkers, waarbij de binnendienst bestaat uit tien medewerkers & twee aandeelhouders en de buitendienst uit negen ZZP'ers. Daarnaast wordt er door du Gardijn ook veel samengewerkt met ZZP'ers, die worden ingehuurd voor zowel opdrachten bij klanten als interne projecten. De binnendienst van du Gardijn bestaat uit vier medewerkers op verzekeringen, twee op verzuim, twee medewerkers die alles rondom HRM regelen en een tweetal stagiaires. Daarnaast zijn er twee aandeelhouders, die een actieve rol spelen bij het bepalen van het beleid. De buitendienst bestaat uit vier ZZP'ers die gedetacheerd zijn bij een klant en vijf ZZP'ers die worden ingehuurd voor interne zaken bij du Gardijn. Naast het hoofdzakelijk doel: 'organisatierisico's borgen en administratieve taken in beheer nemen'. Wil du Gardijn groeien, daarom hebben zij op dit moment een vacature op verzekeringen en verzuim. Ook zijn zij op zoek naar een tweede bedrijfsarts.

Begin 2019 heeft W. du Gardijn het directiestokje overgegeven aan zijn zoon, R. du Gardijn. Met een nieuwe directeur aan het roer hebben de directieleden zich ten doelen gesteld te groeien en een sterke naam te creëren in de regio. Dit doet zij door talenten een kans te bieden, de focus te leggen op branding en de diensten te innoveren. Mooie voorbeelden zijn: het digitaliseren van de polismappen binnen de afdeling verzekeringen, het opzetten van Flowmundo en het werken aan een imagoboekje & bedrijfsfilm. Ook wordt er gewerkt aan de uitstraling door het verbouwen van het kantoor en wordt er veel aandacht besteed aan sociale media. In de toekomst zal de nieuwe directeur zich verder buigen om het vormgeven van een duidelijke visie en strategie voor de komende jaren.

Met een vrij jong team is du Gardijn een innovatieve organisatie, waar een familiecultuur de bovenhand heeft. Iedereen kent elkaar en dit maakt het ook erg gezellig. Beslissingen worden vaak ad-hoc genomen, dit zorgt soms voor onduidelijkheid en irritaties. Dit probeert de directie te doorbreken door meer aandacht te besteden aan het opstellen van beleidsstukken en het personeel hierin te betrekken. Daarnaast wordt er gewerkt aan een du Gardijn handboek. Om binding met elkaar en du Gardijn te creëren wordt er elk kwartaal een bijeenkomst georganiseerd waar zowel de binnendienst als buitendienst aanwezig zijn.

HR binnen du Gardijn houdt zich veelal bezig met communicatie, tevredenheid van de medewerkers, werving & selectie, opleidingsvraagstukken en de coaching van de HR-talenten van Flowmundo. Dit jaar worden voor het eerst binnen du Gardijn functioneringsgesprekken gevoerd. In deze gesprekken wordt er niet alleen aandacht besteed het functioneren, maar ook aan ontwikkeling.

1.2 De ontwikkelingen binnen de branche

Belangrijke ontwikkelingen waar du Gardijn zich op richt zijn:

- Krapte op de arbeidsmarkt;
- Vergrijzing;
- Employer Branding.

Krapte op de arbeidsmarkt

Volgens het CBS heeft Nederland begin 2020 te maken met een krapte op de arbeidsmarkt (CBS, 2020). Op dit moment wordt de vraag naar personeel steeds hoger en het aanbod lager. Vooral binnen de branches techniek en onderwijs is deze krapte te merken. Volgens Luc Sels en Sarah Vansteenkiste (Stels, Vansteenkiste, 2017) is deze krapte al sinds 2017 en zal deze krapte alleen maar toenemen. Het is het voor vele bedrijven vissen in een droge vijver.



Afbeelding 1. Talent vissen in een droge vijver! (Stels, Vansteenkiste, 2017).

Door de krapte op de arbeidsmarkt wordt het voor bedrijven nog belangrijker het zittende personeel betrokken en gezond te houden. Er wordt steeds meer aandacht besteed aan ontwikkeling, strategische personeelsplanning en Employer Branding. Waar vroeger veelal kennis werd ingekocht, zie je tegenwoordig dat bedrijven ervoor kiezen het personeel te ontwikkelen en te specialiseren. Maar niet alleen bedrijven investeren in ontwikkeling van medewerkers, ook de overheid stimuleert dit. Zo worden er steeds meer subsidies gegeven denk bijvoorbeeld aan de leren werken subsidie, ESF en de medewerkersvoucher. Op deze manier wil de overheid MKB'ers stimuleren te investeren in de ontwikkeling van hun medewerkers.

Het is nu eind 2020 en is deze krapte op de arbeidsmarkt er nog wel? Door het virus COVID-19 zijn er bedrijven omgevallen en is het aantal werklozen gestegen tot 349.000 (CBS, 2020). Voor bepaalde beroepen zien we nog steeds een krapte op de arbeidsmarkt (Flexmarkt, 2020). Ook wordt door bedrijven aangegeven dat talenten, ondanks de COVID-19, nog steeds moeilijk te vinden zijn.

Dit maakt dat du Gardijn ook nog last ondervindt van de krapte op de arbeidsmarkt, met name in de verzekeringsbranche. Het is voor du Gardijn erg moeilijk gespecialiseerd personeel te vinden en te behouden. Zo zijn ervaren medewerkers te duur of ze zijn er gewoon niet. Door jonge mensen op te leiden en een kans te bieden hoopt du Gardijn deze krapte op te vangen. Een mooi voorbeeld is een student die is begonnen als stagiair financieel adviseur vanuit het ROC. Hij heeft binnen du Gardijn de mogelijkheid gekregen opleidingen en cursussen te volgen en uit te groeien tot volwaardig verzekeringsadviseur. Naast de verzekeringsadviseurs is het voor du Gardijn erg moeilijk bedrijfsartsen en casemanagers te vinden. Binnen de HRM-tak van du Gardijn wordt de krapte minder gevoeld. Dit komt door de oprichting van Flowmundo HRM. Hierin worden talentvolle HR studenten aangenomen, gedetacheerd bij klanten en opgeleid tot volwaardige HR-adviseurs.

Vergrijzing

Een groot aandeel van de krapte op de arbeidsmarkt ontstaat door vergrijzing. Volgens de redacteuren van 'Doorwerkgevers' ontstaat de vergrijzing door de demografische ontwikkelingen binnen de bevolkingsgroep (Doorwerkgevers, 2019). Het aantal jongeren dat instroomt op de arbeidsmarkt is vele malen lager dan de totale uitstroom van pensioengerechtigde medewerkers. Dit probleem zal in de toekomst alleen nog maar verder toenemen. De vergrijzing levert niet alleen problemen op door de uitstroom van de ervaring en kennis, maar vacatures kunnen steeds moeilijker vervuld worden omdat er onvoldoende mensen zijn die de vacatures kunnen vervullen.

Du Gardijn gaat de vergrijzing te lijf door jongeren een kans te bieden en op te leiden. En wordt er steeds meer gewerkt met studenten en jong professionals. Door deze doelgroepen in een vroeg stadium aan de organisatie te binden hoopt du Gardijn niet alleen de vergrijzing tegen te gaan, maar ook innovatief en fris te blijven.

Employer Branding

Door de bovengenoemde ontwikkelingen is het voor bedrijven nog belangrijker personeel te binden en te boeien. Een nieuw fenomeen hierin is 'Employer Branding'. Volgens M. Brown, LinkedIn-goeroe, (Persoonlijke communicatie, 2019) is Employer Branding niets meer dan de manier waarop medewerkers en potentiële klanten praten over jouw organisatie. Volgens Brown is het van belang geen gewone medewerker of klant te hebben, deze groepen moeten worden gevormd tot ambassadeurs. De manier waarop gesproken wordt over de organisatie op verjaardagen en feestjes is volgens Brown een belangrijk meetpunt. Een mooi voorbeeld van een organisatie met een sterk Employer Brand is Cool Blue. Iedereen kent het en velen zouden deel willen uitmaken van deze organisatie. Vacatures worden er snel vervuld en medewerkers voelen zich fijn. Een belangrijk medium voor Employer Branding is sociale media, hierop kunnen veel mensen snel bereikt worden.

Ook du Gardijn is aan de slag gegaan met Employer Branding, dit doen zij door het inhuren Brown. In workshops heeft hij de brand van du Gardijn onder de loep genomen. Het resultaat is in een zogenaamd brandboek opgenomen, dat wordt getoond aan klanten en potentiële medewerkers. Op deze manier ziet men in één oogopslag waar du Gardijn voor staat. Naast de workshops heeft du Gardijn besloten Brown enkele uren per week in te huren om met Employer Branding aan de slag te gaan. Du Gardijn hoopt meer zichtbaar te worden voor de buitenwereld en op deze manier potentiële medewerkers en klanten te vinden.

1.3 Oriëntatie op het management vraagstuk

Zoals beschreven is het door de krapte op de arbeidsmarkt en vergrijzing voor du Gardijn erg belangrijk dat het personeel behouden blijft. Uit vooronderzoek bleek dat het gemiddelde personeelsverloop van 2019 vrij hoog was. Er hebben dat jaar zes medewerkers de organisatie verlaten, waarvan twee ZZP'ers en drie medewerkers met een arbeidsovereenkomst. Het

personeelsverloop lag daardoor op gemiddeld 20,7%. Doordat du Gardijn een kleine onderneming is heeft het hoge personeelsverloop groot effect op de organisatie. Ten eerste is er kennis en ervaring verdwenen uit de organisatie, maar het heeft ook geleid tot veranderingen bij klanten doordat zij een nieuw contactpersoon hebben gekregen.

Ervaring leert dat klanten het liefst één aanspreekpunt hebben. Het vertrek van medewerkers en de noodzakelijke wijzigingen van het aanspreekpunten kunnen lijden tot een negatief effect op de klanttevredenheid. De redenen voor vertrek van de medewerkers is niet onderzocht, maar het vertrekken van de kennis en ervaringen maakt het nog meer van belang dat de huidige personeelsleden blijven.

Daarnaast wordt door du Gardijn regelmatig samengewerkt met ZZP 'ers. Deze groep wordt gedetacheerd bij klanten en regelmatig intern bij du Gardijn ingezet. De groep ZZP'ers zijn weinig tot niet op kantoor aanwezig en hebben hierdoor weinig directe binding met de organisatie. Voelen zij zich wel verbonden met du Gardijn en zouden zij de organisatie verlaten als er een kans voor doet? Dit is nooit onderzocht, maar door de krapte op de arbeidsmarkt en het verlies van de kennis zou vertrek van ZZP'ers niet goed zijn voor de organisatie.

Du Gardijn heeft op dit moment geen inzicht in de betrokkenheid van de medewerkers en die van de ZZP'ers. Betrokken medewerkers zijn bevlogen, gemotiveerd, tevreden en productief. Zij staan achter de organisatie, willen hiervoor werken en zijn vaak bereid een stapje harder te lopen. Het is door het hoge verloop, de krapte op de arbeidsmarkt en vergrijzing voor du Gardijn van belang dat er inzicht wordt gecreëerd in de betrokkenheid van haar medewerkers.

Ondanks dat er geen inzicht is in de betrokkenheid, heeft du Gardijn al een aantal maatregelen getroffen om de betrokkenheid te verhogen. Ten eerste zijn er kwartaalbijeenkomsten geïmplementeerd, tijdens deze bijeenkomsten worden lopende zaken besproken en kunnen medewerkers hun eventuele zorgen kenbaar maken. Du Gardijn hoopt op deze manier meer inspraak te geven aan haar medewerkers, meer contactmomenten met ZZP 'ers te creëren en het saamhorigheidsgevoel aan te sporen. Naast de kwartaalbijeenkomst heeft du Gardijn geïnvesteerd in de werkplek. In de nieuw ingerichte werkomgeving in de vorm van een kantoorruimte hoopt du Gardijn een open sfeer te creëren waarbij iedereen betrokken is met elkaar en er meer samengewerkt gaat worden.

1.4 Doelstelling

Door de ontwikkelingen in de markt is het steeds belangrijker geworden betrokken personeel te hebben. Hoe het staat met de betrokkenheid binnen du Gardijn? Is de vraag die op dit moment speelt binnen de directie.

Het doel van dit onderzoek is een adviesrapport opleveren aan du Gardijn, met hierin de huidige stand van zaken rondom betrokkenheid en een advies hoe zij de betrokkenheid bij de organisatie kan verbeteren.

De doelstelling staat in één lijn met de verschillende marktontwikkelingen. Du Gardijn snapt dat het belangrijk is om het juiste personeel aan te trekken en te behouden. Zij merken ook de krapte van (talentvol) personeel op de arbeidsmarkt. Dit maakt het belang van het behouden van goed personeel nog essentiëler.

1.5 Hoofdvraag

Omdat betrokkenheid een breed begrip is, is er besloten om dit onderzoek te concentreren op één vorm van betrokkenheid, namelijk affectieve betrokkenheid.

De hoofdvraag die in dit onderzoek wordt beantwoord luidt als volgt:

‘Hoe staat het met de affectieve betrokkenheid binnen du Gardijn en wat kan du Gardijn doen om de affectieve betrokkenheid van haar medewerkers te verhogen?’

Om deze vraag te kunnen beantwoorden moet er inzicht komen in de huidige stand zaken rondom de betrokkenheid. Er is gekozen voor vier variabelen waaraan de affectieve betrokkenheid wordt getoetst. Deze worden in het volgende hoofdstuk beschreven. Ook de deelvragen passend bij de hoofdvraag worden in hoofdstuk twee opgesteld.

1.6 Leeswijzer

Nu de aanleiding en doelstelling van dit onderzoek duidelijk zijn, volgt de theorie. In hoofdstuk twee zal een beschrijving worden gegeven van betrokkenheid, zullen de variabelen worden besproken, wordt er een conceptueel/verbanden model opgesteld en zullen de deelvragen worden opgesteld. Het hoofdstuk zal beginnen met een beschrijving van betrokkenheid aan de hand van de theorie van Allen & Meyer. Om de betrokkenheid te meten is er gekozen voor de volgende vier variabelen: leiderschap, autonomie, type overeenkomst en interne communicatie. In het hoofdstuk wordt besproken waarom er gekozen is voor deze variabelen, wat zij inhouden en wat het effect is op betrokkenheid. Na het bespreken van betrokkenheid en de variabelen zal er een conceptueel model worden opgesteld. Dit model geeft de verbanden tussen de variabelen en betrokkenheid weer. Het hoofdstuk zal eindigen met de deelvragen passend bij de hoofdvraag en theorie. Hoofdstuk drie gaat in op de methode van onderzoek. In dit hoofdstuk wordt besproken welk type onderzoek er is uitgevoerd, wie de doelgroep(en) zijn, hoe het onderzoek is verlopen, hoe de instrumenten tot stand zijn gekomen en hoe deze zijn geanalyseerd. Dit hoofdstuk eindigt met de betrouwbaarheid en validiteit van het onderzoek. In hoofdstuk vier zullen de resultaten worden getoond. Na de resultaten volgen de hoofdstukken vijf: Conclusie en zes: Aanbevelingen. In de conclusie worden de deelvragen, hoofdvraag beantwoord en wordt er aangegeven wat er goed en fout ging in het onderzoek. De deelvragen worden beantwoord op basis van de resultaten. De hoofdvraag wordt beantwoord met behulp van de beantwoorde deelvragen. De aanbevelingen worden gevormd door het antwoord op de hoofdvraag en ondersteund door de deelvragen.

Hoofdstuk 2. Theoretisch kader

2.1 Betrokkenheid

Er zijn veel theorieën over betrokkenheid. Eén van de meest bekende theorieën is afkomstig van Allen & Meyer. Dit is nog steeds één van de meeste gebruikte theorieën over betrokkenheid en geeft een duidelijk beeld over het begrip betrokkenheid.

Allen & Meyer maken onderscheid tussen drie vormen van betrokkenheid op basis van de verschillende houdingen die mensen aannemen. Volgens Allen & Meyer (1990) kan betrokkenheid worden onderverdeeld in de volgende soorten: affectieve, continuïteits- en normatieve betrokkenheid (Allen & Meyer, 1990).

Betrokkenheid wordt gezien als een belangrijke factor voor medewerkers om bij een organisatie te blijven of om juist te vertrekken. Daarnaast zorgt betrokkenheid voor bevlogen, gemotiveerd personeel en hangt de betrokkenheid nauw samen met het gevoel dat medewerkers krijgen bij de organisatie.

Affectieve betrokkenheid

De eerste vorm van betrokkenheid is 'Affectieve betrokkenheid'. Allen & Meyer geven aan dat deze vorm iets zegt over de emotionele band die een medewerker heeft met de organisatie (Allen & Meyer, 1990). Medewerkers met een hoge affectieve betrokkenheid voelen zich verbonden en willen dan ook deel uitmaken van de organisatie. Deze medewerkers staan achter de missie, visie en doelen. Zij blijven bij een organisatie omdat zij dat echt willen en niet omdat zij dat moeten. Daardoor wordt deze vorm van betrokkenheid gezien als meest waardevolle vorm. Hier wordt dan ook het meest op ingezet door organisaties.

Continuïteitsbetrokkenheid

De tweede vorm van betrokkenheid is 'Continuïteitsbetrokkenheid'. Deze vorm van betrokkenheid zegt iets over de voor- en nadelen die de medewerker ervaart om bij een organisatie te blijven (Allen & Meyer, 1990). Er wordt door medewerkers een soort kosten- batenanalyse gemaakt, wat kost het om de organisatie te verlaten en wat levert het op om weg te gaan. Ook werkt dit de andere kant op: wat kost het om bij de organisatie te blijven en wat levert dit op. Dit zijn zaken waarnaar gekeken wordt bij deze vorm van betrokkenheid. Als er gekeken wordt naar de kosten gaat het om economische kosten (studieschulden), maar ook de maatschappelijke kosten (relaties met klanten en collega's). Medewerkers blijven bij een organisatie wanneer zij merken dat de kosten die gemaakt moeten worden bij een vertrek hoger zijn dan de baten. Het blijven werken voor een organisatie levert deze medewerkers meer op dan het zoeken naar een andere werkgever.

Normatieve betrokkenheid

De derde en laatste vorm van betrokkenheid van Allen & Meyer (1990) is de 'Normatieve betrokkenheid'. Bij deze vorm van betrokkenheid hebben medewerkers het gevoel dat zij (moreel)verplicht zijn om bij een organisatie te blijven werken of hier te gaan werken. Dit gevoel kan bijdragen aan de keuze voor een organisatie, maar ook zeker worden ontwikkeld gedurende een periode wanneer medewerkers bij een organisatie werkzaam zijn. Volgens Allen & Meyer (1990) komt dit door verplichtingen van bijvoorbeeld familieleden en/of culturele socialisatie. Dit gevoel ontstaat meestal doordat er is geïnvesteerd in de medewerker. Er kan hierbij bijvoorbeeld gedacht worden aan betaalde studiekosten of aangepaste werkplek door de organisatie. Het kan voor een medewerker voelen dat hij/zij een schuld heeft opgebouwd bij de organisatie. Volgens Wiener (1985) kan de investering zorgen voor een onbalans in de relatie tussen de werkgever en medewerker. Medewerkers zullen hierdoor pas nadenken over een vertrek wanneer de schuld voor hun gevoel is afgelost, het voelt als een verplichting om te blijven.

Besloten is om in het onderzoek gebruik te maken van de affectieve vorm van betrokkenheid. Uit onderzoek van Allen & Meyer blijkt dat de affectieve vorm van betrokkenheid het meest waardevol is voor een organisatie. Medewerkers met een hoge affectieve betrokkenheid voelen zich emotioneel verbonden en willen dan ook deel uitmaken van de organisatie. Wel moet er rekening gehouden worden met de andere twee vormen, maar deze worden niet verder getoetst. Daarom zal tijdens het onderzoek gevraagd worden naar de algemene betrokkenheid.

2.2 Leiderschap

De eerste variabele die wordt besproken is 'Leiderschap'. Er is gekozen voor de variabele omdat een goede leider, die oog heeft voor zijn medewerkers, een hogere betrokkenheid creëert. Dit wordt bevestigd door de onderzoeker Bass in zijn theorie over leiderschap (1985).

Er zijn verschillende vormen Leiderschap en er zijn door de jaren vele theorieën over geschreven. Zo zijn er leiderschapstheorieën die ingaan op persoonlijkheid, maar ook theorieën die gefocust zijn op het gedrag. Er is gekozen voor een theorie die gefocust is op het gedrag. Gedrag is namelijk zichtbaar en hierdoor makkelijk te achterhalen. In dit onderzoek gekozen voor de leiderschapstheorie van Bass. Bass (1985) is één van de bekendste onderzoekers naar leiderschap en zijn theorieën gaan over het gedrag. Bass heeft veel geschreven over het 'Full Range leadership model'. Dit model verdeelt leiderschap in de volgende drie stijlen: laissez-faire, transactioneel en transformationeel leiderschap. Bass geeft aan dat een transformationele leiders het doel hebben de betrokkenheid van de medewerkers te verhogen, terwijl Laissez-faire leiders de betrokkenheid juist laten dalen.

Laissez-faire leiderschap

De eerste leiderschapsvorm die wordt beschreven is de 'Laissez-faire' vorm. Deze vorm van leiderschap wordt in de ogen van onderzoekers als Judge & Piccolo (2004) en Bass & Riggio (2006) gezien als minst waardevolle vorm. Het gedrag dat deze leiders vertonen is zich terugtrekken in hun rol en zij bieden geen tot weinig richting en ondersteuning aan de medewerkers. Bass & Riggio noemen deze vorm dan ook wel 'non-leadership'. Leiders met dit gedrag voeren (vaak) niets uit, durven geen beslissingen te nemen en tonen geen interesse in de collega's. Zij zullen dan ook niet weten wat er speelt op de werkvloer. Dit is de reden waarom medewerkers zich niet betrokken voelen bij het werk en organisatie met deze leiderschapsvorm. Het lijkt erop dat deze leiders niet betrokken willen zijn en dit heeft negatieve gevolgen voor betrokkenheid van de medewerkers (Bass & Riggio, 2006).

Transactioneel leiderschap

De tweede vorm van leiderschap die wordt beschreven is het 'Transactioneel' leiderschap. Over deze vorm wordt gezegd dat er een 'ruilrelatie' ontstaat tussen de medewerker en leidinggevende. Transactionele leiders weten wat hun medewerkers willen en zij proberen ervoor te zorgen dat de medewerkers dit ook krijgen, in ruil voor een goede prestatie. Deze leiders proberen de medewerkers aan te spreken op hun extrinsieke motivatie. Bass en Riggio (2006) onderscheiden transactioneel leiderschap in drie dimensies: contingent reward, active management by exception en passive management by exception.

Bij 'Contingent reward' wordt het werk dat medewerkers leveren materieel beloond in bijvoorbeeld een bonus. Dit wordt ervaren als effectieve manier om te motiveren. Medewerkers gaan zich hierdoor ontwikkelen en leveren betere prestaties. Bij contingent reward worden er duidelijke doelen gesteld, zodat medewerkers weten waar zij aan toe zijn. Ook is er duidelijk wat de beloning is en wat wanneer zij deze behalen. Dit heeft een positief effect op de betrokkenheid van de medewerkers. Dit komt doordat er duidelijkheid is.

De tweede dimensie is active management by exception. Hier houdt de leider actief toezicht en grijpt hij/zij in wanneer de situatie hier om vraagt. Dit kan een effectieve vorm van leiderschap zijn, maar kan ook averechts werken. Wanneer problemen tijdig geconstateerd worden zal dit een positief effect hebben op de betrokkenheid. Maar wanneer medewerkers het gevoel krijgen dat zij gecontroleerd worden, wordt dit als negatief ervaren en zal de betrokkenheid juist dalen.

De derde dimensie is passive management by exception. Bij deze dimensie grijpt de leider pas in wanneer het kwaad als geschied is. Er wordt bijna tot geen toezicht gehouden en wordt pas ingegrepen wanneer de klachten zichtbaar zijn. Dit heeft een negatief effect op de betrokkenheid, want medewerkers krijgen het gevoel dat de leider bezig is met andere zaken en niet met hen.

Transformationeel Leiderschap

De derde en laatste vorm die wordt besproken is 'Transformationeel' leiderschap. Over transformationeel leiderschap zegt Bass (1985): 'transformationeel leiderschap is een optimistische stijl, waarbij medewerkers worden uitgedaagd buitengewone prestaties te leveren'. Leiders met deze stijl spreken medewerkers aan op waarden, emoties, houding en overtuigingen. Op deze manier proberen zij de intrinsieke motivatie van de medewerkers aan te spreken. Een transformationele leider weet te inspireren en een visie over te brengen. Uit het onderzoek naar leiderschap van de onderzoekers S. Spreeuw, T. Jochons en K. Lasthuizen (2013) is er sprake van transformationeel leiderschap wanneer: 'de leider in staat is gedrag en bewustwording bij medewerkers te beïnvloeden (transformeren). Dit gebeurt op zo'n manier dat deze leiders uit hun eigen schaduw durven te stappen en het belang van de doelstellingen en visie weten over te brengen.' Het begrip Transformationele leiderschap is ontstaan door de onderzoeker Bruns (1978). Volgens Bruns zijn transformationele leiders in staat medewerkers te motiveren en te veranderen, op basis van charisma, inspirerende motivatie en de vele aandacht aan de medewerkers. Deze leiders stimuleren medewerkers anders te denken en op deze manier de omgeving te veranderen. Deze vorm van leidinggeven heeft dan ook een positief effect op de betrokkenheid van medewerkers. Naast transactioneel leiderschap is transformationeel leiderschap ook te verdelen in verschillende dimensies.

De eerste dimensie is *Idealized influence* (Charisma). Leiders met dit gedrag worden gezien als rolmodel. Zij krijgen vertrouwen van en worden gerespecteerd door hun medewerkers. Deze leiders zijn consequent in de vertaling van ethiek, waarden en prioriteiten. De behoefte van de medewerkers wordt voor de eigen behoefte geplaatst. Deze leiders worden ook wel charismatische leiders genoemd (Avolio et al., 1999; Bass et al., 2003; Burke et al., 2006).

De tweede dimensie wordt *insparional motivation* (Inspiratie) genoemd. Leiders met dit gedrag zijn positief en tonen enthousiasme. Zij geven betekenis aan en uitdaging in de werkzaamheden. Daarnaast sporen zij aan positieve doelen op te stellen en helpen bij het behalen van dit doel. Op deze manieren proberen zij medewerkers te inspireren en motiveren het beste uit zichzelf te halen. (Avolio et al., 1999; Bass et al., 2003; Burke et al., 2006).

De derde dimensie is *intellectual stimulation* (Intellectueel). Leiders met dit gedrag sporen aan op innovaties en creativiteit. Dit doen zij door kritisch te kijken naar processen, problemen van een andere kant te bekijken en te herkaderen. Fouten maken wordt geaccepteerd en creativiteit aangemoedigd. De medewerkers worden betrokken bij problemen door te helpen bij het vinden van creatieve oplossingen (Bass et al., 2003).

De vierde en laatste dimensie is *individualized consideration* (Persoonlijk) (Avolio et al., 1999; Bass et al., 2003; Burke et al., 2006). Deze leiders gedragen zich voor de medewerkers als coach of mentor. Zij besteden aandacht aan de individuele behoefte en wensen van de medewerkers. Zij stimuleren ontwikkeling en zorgen dan ook voor leermogelijkheden (Bass et al., 2003). Deze stijl van

leidinggeven wordt getypeerd als mensgericht. Er wordt gefocust op motiveren, ontwikkelen en inspireren van de medewerkers (Burke et al., 2006).

2.3 Autonomie

Autonomie is de tweede variabele waarvoor gekozen is. Volgens B. Schoenmakers (2019) is het belangrijk dat je autonomie geeft aan de medewerkers. Wanneer medewerkers autonomie ervaren zijn zij, volgens Schoenmakers, gelukkiger in het werk, lossen zij problemen beter op en zijn zij toegewijd aan de organisatie. Dit maakt dat zij langer willen blijven werken bij dezelfde werkgever. Dit maakt autonomie een factor die effect heeft op de betrokkenheid van de medewerkers.

Met autonomie wordt het volgende bedoeld: 'De onafhankelijkheid en vrijheid die medewerkers ervaren, de vrijheid om zelf het werk in te delen, beslissingen te nemen in het werk en te kiezen op welke manier de werkzaamheden worden uitgevoerd' (Breugh, 1985). Uit onderzoek van de Universiteit van Birmingham is gebleken dat meer autonomie in het werk leidt tot een hogere werktevredenheid, meer motivatie en een hogere productiviteit (D. Wheatley, 2017). Ook constateren zij dat medewerkers met een veel autonomie over het algemeen gelukkiger in het leven staan. Volgens hoofdonderzoeker dr. Wheatley wordt het onderzoek bevestigd door de positieve effecten van thuiswerken en flexibele werktijden. Dit zijn middelen die zorgen voor controle over de eigen werksituatie. Autonomie heeft volgens het onderzoek een positief effect omdat medewerkers een hogere mate van verantwoordelijkheid krijgen over de kwaliteit van het werk, aangezien zij zelf mogen bepalen hoe, wanneer en waar het werk wordt uitgevoerd.

Kan er gesproken worden over te veel autonomie? Volgens C. Visser (2017) niet. Volgens Visser ligt dit aan de structuur binnen de organisatie. Uit onderzoek van Visser blijkt dat medewerkers die klagen over te veel autonomie de structuur en duidelijkheid missen over hoe zij hun werk goed kunnen uitvoeren.

De bovengenoemde onderzoeken ondersteunen de stelling dat de mate van autonomie effect heeft op de betrokkenheid van de medewerker bij de organisatie. Maar de mate van autonomie hangt ook sterk samen met de functie die wordt uitgevoerd. Zo heeft een medewerker aan de lopende band minder autonomie, dan een chirurg. Het werk aan de lopende band is gestandaardiseerd, de werkplek, snelheid, begintijd, eindtijd zijn bepaald en zelfs het moment van pauze wordt niet zelfgekozen door de medewerker. Wanneer je kijkt naar een functie als chirurg hebben zij juist veel autonomie. Zij kunnen niet bepalen welke plaats zij een operaties uitvoeren, maar bepalen wel hoe zij opereren, wanneer en of ze überhaupt de operatie voortzetten.

2.4 Type overeenkomst

De derde variabele die wordt besproken is het type overeenkomst. Er is voor deze variabele gekozen omdat er verschillende arbeidsovereenkomsten worden gehanteerd binnen du Gardijn. Zo zijn er arbeidsovereenkomsten voor onbepaalde of bepaalde tijd (in de binnendienst), maar ook wordt er veel samengewerkt met ZZP'ers (met name in de buitendienst). Er zijn geen wetenschappelijke onderbouwingen voor het effect van de vorm overeenkomst en de betrokkenheid van een medewerker. Er wordt verwacht dat de medewerkers met een overeenkomst voor (on)bepaalde tijd een hogere affectieve betrokkenheid hebben, dan de medewerkers met een ZZP-overeenkomst.

Organisaties kennen verschillende vormen van een dienstverband, de traditionele vaste aanstelling, de tijdelijke aanstelling, maar ook medewerkers die op tijdelijke basis worden ingeleend via uitzendbureau of derden. Als een medewerker binnen een organisatie werkzaam is, zijn er twee vormen van arbeidsovereenkomsten: Een overeenkomst voor bepaalde tijd (tijdelijke aanstelling) of voor onbepaalde tijd (vaste aanstelling). Het verschil tussen beide overeenkomsten zit in de duur. Een arbeidsovereenkomst voor bepaalde tijd, de naam zegt het eigenlijk al, is voor een bepaalde

duur. Dit kan voor een jaar zijn, maar ook voor twee jaar en soms zelf voor drie jaar zijn. Op basis van de ketenconstructie, (Wet Arbeidsmarkt in Balans 1-1-2020), wordt een arbeidsovereenkomst van bepaalde tijd na maximaal drie verlengingen en een totale duur van zesendertig maanden automatisch omgezet tot arbeidsovereenkomst van onbepaalde tijd. Een arbeidsovereenkomst voor onbepaalde tijd staat de einddatum van de overeenkomst niet vast. In principe loopt de arbeidsovereenkomst van rechtswege af bij het bereiken van de pensioengerechtigde leeftijd van de medewerker. Een medewerker met een overeenkomst voor onbepaalde tijd heeft meer zekerheden dan iemand met een overeenkomst voor bepaalde tijd. Uit onderzoek van Kool J.J. (2017) blijkt dat een vaste aanstelling zorgt voor meer baanzekerheid. Er kan worden aangenomen dat een arbeidsovereenkomst voor onbepaalde tijd een positief effect heeft op de affectieve betrokkenheid van medewerkers.

Naast arbeidsovereenkomsten voor onbepaalde of bepaalde tijd kan een medewerker ook worden ingeleend op ZZP-basis. ZZP'ers, ook wel Zelfstandigen Zonder Personeel, zijn medewerkers die niet in loondienst zijn bij organisaties, maar zich laten inhuren door de organisatie (Persoonlijke communicatie, W. du Gardijn). Er is geen sprake van een arbeidsovereenkomst, maar ZZP'ers worden vaak ingehuurd voor een opdracht en krijgen dan een overeenkomst van opdracht. Dit type overeenkomst loopt af wanneer de opdracht is voltooid.

Er wordt aangenomen dat medewerkers zonder een dienstverband (ZZP-basis) minder betrokken zijn bij de organisatie, dan medewerkers met een arbeidsovereenkomst. Uit ervaring van W. du Gardijn blijkt namelijk, dat ZZP'ers sneller de organisatie verlaten dan medewerkers met een arbeidsovereenkomst.

2.5 Interne communicatie

De vierde en laatste variabele is Interne communicatie. Uit vooronderzoek bleek dat de communicatie binnen du Gardijn niet altijd even soepel verloopt. Er is soms sprake van onduidelijkheid en dit zorgt voor frustraties bij de medewerkers.

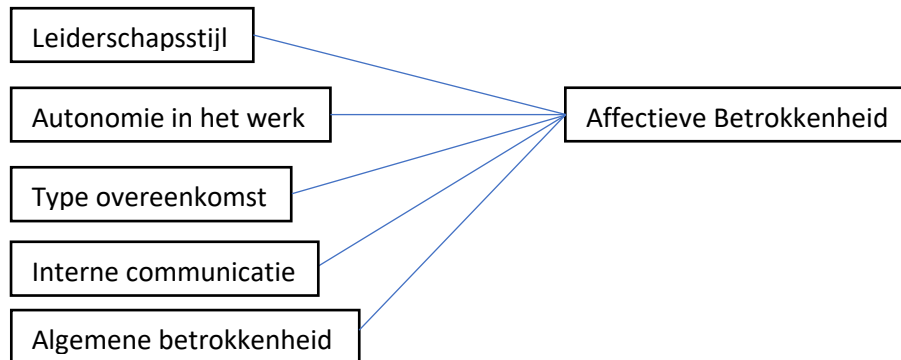
I. Velzen (2014) geeft de volgende betekenis aan interne communicatie; 'Interne communicatie is alle communicatie die wordt gebruikt binnen een organisatie.' Interne communicatie is een middel voor het beschikbaar maken, doorgeven en ontvangen van bedrijfsinformatie. De hoofddoelen van interne communicatie zijn: beleid vertalen, identificatie met de organisatie versterken, motiveren van medewerkers en informatiestructuur scheppen. De informatie dat wordt verstrekt met interne communicatie wordt door de Ridder verdeeld in vier soorten: 'Taakinformatie', 'Kennisinformatie', 'Verbinding' en 'Beleidsinformatie' (Managementboek, 2005).

Taakinformatie en Kennisinformatie hebben invloed op de productiviteit van de medewerkers. Verbinding en Beleidsinformatie dragen bij aan de motivatie van de medewerkers. De bovenstaande informatiesoorten hebben vier hoofdfuncties. Ten eerste het faciliteren van werkprocessen (taakinformatie). Daarnaast het delen en vernieuwen van kennis (kennismanagement). Als derde punt het motiveren en (ver)binden van medewerkers. Het vierde en laatste punt is de richting van de organisatie en het versterken van de identificatie (beleidsinformatie). Wanneer de communicatie bijdraagt aan de bovenste hoofddoelen wordt er gesproken van goede communicatie.

Volgens E. Broeder (2020) wordt het effect van de interne communicatie op de betrokkenheid van de medewerkers vaak onderschat. Communicatie wordt door Broeder gezien als de smeerolie voor bevlogen, gemotiveerde en productieve medewerkers. Door goede communicatie worden medewerkers geïnformeerd en op die manier betrokken bij de doelen van de organisatie. Dit wordt bevestigd door J. van Zielen (2018). Hij zegt dat interne communicatie een belangrijke factor is om de betrokkenheid en motivatie van medewerkers vast te houden.

2.6 Causaal model

Er zijn meerdere factoren die invloed hebben op de betrokkenheid van een medewerker bij de organisatie, ook zijn er meerdere soorten betrokkenheid. Hieronder is een schematische weergave te zien van de variabelen en de soort betrokkenheid die zijn gekozen voor dit onderzoek. Ook wordt het effect van de variabelen op de betrokkenheid besproken.



Figuur 1. Schematische weergave variabelen en hoofdonderwerp scriptie.

Leiderschapsstijl

Leiderschap heeft invloed op de mate van betrokkenheid. Transformationele leiders hebben een positief effect op de affectieve betrokkenheid. Zij proberen medewerkers te stimuleren en dit zorgt ervoor dat zij graag voor de organisatie willen werken. Het tegenovergestelde gebeurt bij Laissez-faire leiderschap, wanneer de leiders dit gedrag vertonen voelen de medewerkers zich niet betrokken bij de organisatie en willen zij liever vandaag dan morgen vertrekken. Transactioneel leiderschap heeft ook een positief effect op de betrokkenheid, maar minder dan bij transformationeel leiderschap.

Autonomie

Wanneer medewerkers een hoge mate van autonomie ervaren voelen zij zich meer betrokken bij de organisatie. Een hoge autonomie zorgt voor tevreden, gemotiveerde en productieve medewerkers. Deze medewerkers willen graag blijven werken voor de werkgever en voelen zich daardoor affectief betrokken bij de organisatie.

Type overeenkomst

Het type overeenkomst wordt verdeeld in twee groepen. Er wordt verwacht dat onbepaald/bepaalde tijd overeenkomsten een positief effect hebben op de affectieve betrokkenheid van een medewerker. Daarnaast wordt verwacht dat de overeenkomsten op ZZP-basis zorgen voor een lagere affectieve betrokkenheid.

Interne communicatie

De communicatie binnen een organisatie heeft invloed op de betrokkenheid van de medewerkers. Wanneer de communicatie bijdraagt aan de hoofddoelen: Taakinformatie, Kennisinformatie, Beleidsinformatie en Verbinding kan er gesproken worden van goede communicatie. Uit onderzoek blijkt dat goede communicatie een positief effect heeft op de affectieve betrokkenheid van de medewerkers. Wanneer de communicatie niet bijdraagt aan de hoofddoelen, wordt er gesproken van slechte communicatie en zal de affectieve betrokkenheid dalen.

Algemene betrokkenheid

De reden waarom een medewerker bij een organisatie werkt is erg belangrijk voor de affectieve betrokkenheid. Als een medewerker aangeeft dat hij/zij graag voor een werkgever werkt is de affectieve betrokkenheid hoog. Wanneer hij/zijn niet voor de werkgever wil werken, maar blijft uit morele plicht is de affectieve betrokkenheid lager.

2.7 Hoofdvraag & Deelvragen

De hoofdvraag van dit onderzoek luidt als volgt: *‘Hoe staat het met de affectieve betrokkenheid binnen du Gardijn en wat kan du Gardijn doen om de affectieve betrokkenheid van haar medewerkers te verhogen?’*

Om deze vraag te kunnen beantwoorden moet er inzicht zijn in de huidige staat van de betrokkenheid. Deelvragen die horen bij de hoofdvraag en aansluiten op de theorie zijn:

Algemene betrokkenheid:

- Op welke manier betreft du Gardijn haar medewerkers bij de organisatie?
- Op welke manier zou du Gardijn de betrokkenheid kunnen verhogen?

Leiderschap

- Van welke leiderschapsstijl is sprake binnen du Gardijn?

Autonomie

- Hoeveel autonomie ervaren de medewerkers van du Gardijn?

Interne communicatie

- Hoe ervaren de medewerkers de interne communicatie binnen du Gardijn?
- Op welke manier zou du Gardijn de interne communicatie kunnen verbeteren?

Type overeenkomst

- Wat is het verschil tussen de affectieve betrokkenheid van de binnendienst en de buitendienst bij du Gardijn?

Hoofdstuk 3. Methode van onderzoek

In dit hoofdstuk wordt de methode van onderzoek besproken. Dit hoofdstuk gaat in op de volgende deelonderwerpen: onderzoeksmethode, doelgroep, instrument, procedure, analyse en validiteit & betrouwbaarheid.

3.1 Onderzoeksmethode

In dit onderzoek wordt onderzocht hoe du Gardijn de betrokkenheid van haar medewerkers zou kunnen verbeteren. Om antwoord te kunnen geven op de onderzoeksvraag moet er gekeken worden naar, hoe betrokken de medewerkers zich op dit moment voelen met de organisatie. Volgens Verhoeven (2010) zijn er veel verschillende vormen van onderzoek. Er is gekozen voor een kwalitatief en kwantitatief onderzoek voor du Gardijn. Er zijn voor deze twee vormen gekozen omdat de variabelen leiderschap, autonomie en algemene betrokkenheid beter cijfermatig zijn uit te leggen en omdat het bij de variabelen interne communicatie, algemene betrokkenheid en type overeenkomst juist belangrijk is wat de mening van de respondenten is. Tijdens het onderzoek wordt er gebruik gemaakt van de twee meetinstrumenten namelijk: interviews en enquête. Er is voor deze twee meetinstrumenten gekozen om de betrouwbaarheid en validiteit te verhogen. De variabelen: interne communicatie, type overeenkomst en algemene betrokkenheid zullen worden onderzocht door middel van een semigestructureerd interview. Tijdens de interviews komen de meningen van de medewerkers naar boven. De variabelen: leiderschap, algemene betrokkenheid en autonomie worden met behulp van een enquêtes onderzocht. Er is voor een enquête gekozen omdat hierdoor de mate in cijfers naar boven komt. De variabele algemene betrokkenheid wordt op twee manieren getoetst, zodat naast de mening ook de mate van betrokkenheid duidelijk wordt. De interviewvragen, enquêtevragen en de link naar de enquête zijn te vinden in de [bijlage 1](#).

3.2 Doelgroep

In overleg met de organisatie is ervoor gekozen om twaalf medewerkers te interviewen. Daarnaast hebben dezelfde medewerkers ook de enquête ingevuld. Het ging om de betrokkenheid bij du Gardijn, daarom is in overleg besloten om medewerkers van Flowmundo HRM buiten beschouwing te laten. Er moest wel rekening worden gehouden met deze groep, aangezien er werd verwacht dat Flowmundo een effect zou hebben op de affectieve betrokkenheid binnen du Gardijn.

De respondenten werden verdeeld in twee groepen; de binnendienst en de buitendienst. Onder de binnendienst vielen de medewerkers met een arbeidsovereenkomst met du Gardijn. De buitendienst bestond uit de groep ZZP'ers. Alle acht medewerkers van de binnendienst zijn geïnterviewd en vier van de buitendienst. Er was voor deze verdeling gekozen omdat de binnendienst gezien werd als de belangrijkste groep binnen du Gardijn. Hieronder een schematische weergave van de functies, binnen-/buitendienst en datum van de interviews.

Functie	Binnen-/buitendienst	Planning
Casemanager	Binnendienst	29 september
Casemanager	Binnendienst	30 september
HRM-Stagiaire	Binnendienst	1 oktober
HRM-manager	Binnendienst	2 oktober
HRM-medewerker	Binnendienst	5 oktober
Verzekeringsadviseur	Binnendienst	6 oktober
Verzekeringsadviseur	Binnendienst	7 oktober
Verzekeringsadviseur	Binnendienst	8 oktober
ZZP HRM	Buitendienst	22 oktober
ZZP HRM	Buitendienst	2 november
ZZP Employer Branding	Buitendienst	26 oktober
ZZP Arboverpleegkundige	Buitendienst	2 november

Tabel 1. Schematische weergave interview.

Tijdens het uitvoeren van de interviews was het door omstandigheden niet mogelijk één van de medewerkers van de buitendienst te interviewen. In overleg is besloten dit interview achterwege te laten en elf medewerkers te interviewen in plaats van de oorspronkelijke twaalf. Wel hebben twaalf respondenten de enquête ingevuld.

3.3 Instrument

Zoals in het theoretische kader te lezen valt is het onderzoek verdeeld in vijf onderwerpen: autonomie, leiderschap, type arbeidsovereenkomst, interne communicatie en algemene betrokkenheid. Elk onderwerp wordt op een andere manier getoetst. De onderwerpen autonomie, leiderschap en algemene betrokkenheid worden getoetst door middel van een enquête via qualtrics. Algemene betrokkenheid, type overeenkomst en interne communicatie zijn getoetst door middel van een interview.

Enquête

Leiderschap en algemene betrokkenheid worden getoetst met een vijfpunten schaal en autonomie met een vier punten schaal. Hieronder schematisch weergegeven. Achter elke schaal staat het aantal punten dat het antwoord waard is. Deze punten zijn nodig voor de analyseren van het resultaat. Ook wordt achter elke onderwerp het aantal vragen benoemd.

Onderwerp	Aantal vragen	Schaal + punten
Autonomie	6	Nooit 1– Soms 2– Vaak 3– Altijd 4
Leiderschap	5	Nooit 1– Bijna nooit 2– Soms 3– Regelmatig 4– Altijd 5
Algemene betrokkenheid	32	Helemaal oneens 1– Oneens 2– Neutraal 3– Eens 4– Helemaal eens 5

Tabel 2. Schematische weergave puntenschaal enquêtes

Interview

De onderwerpen interne communicatie en algemene betrokkenheid en type arbeidsovereenkomst worden door middel van een interview getoetst. De interviewvragen stammen uit de theorie. In de vijf vragen over de interne communicatie wordt er vooral achterhaald of de vier hoofddoelen van goede interne communicatie worden bereikt. Zo wordt er bijvoorbeeld gevraagd naar hoe de medewerker op de hoogte van beleidsveranderingen worden gehouden. De vijf vragen over algemene betrokkenheid gaan over de betrokkenheid bij du Gardijn en hoe du Gardijn de betrokkenheid zou kunnen verbeteren. Daarnaast wordt tijdens het interview één vraag gesteld over het type overeenkomst dat de respondent heeft. Dit zodat de anonimiteit gewaarborgd blijft en er aan het einde van het onderzoek een verschil te zien is tussen de affectieve betrokkenheid van de binnen- en buitendienst.

3.4 Procedure

Het onderzoek is begonnen met het inplannen van de interviews deze vonden plaats tussen 29 september 2020 en 2 november 2020. De interviews met de binnendienst hebben plaatsgevonden op het kantoor van du Gardijn, op 1,5 meter afstand (in verband met de COVID-19). De interviews met de buitendienst hebben digitaal plaatsgevonden via de telefoon. Eén interview duurde gemiddeld 45 minuten. De enquête is door de binnendienst op een laptop ingevuld, na het afnemen van het interview en de buitendienst hebben een link naar de enquête ontvangen. Het invullen duurde gemiddeld 15 minuten.

Het onderzoek verliep soepel en alle respondenten konden antwoord geven op de vragen. De respondenten gaven na de tijd aan dat de vragen niet te moeilijk waren, maar zij moesten wel goed na denken over hun antwoord. Wel viel op dat er na elk interview een langere tijd werd na gepraat over de onderwerpen. In het hoofdstuk Discussie wordt hierop teruggekomen.

3.5 Analyse

3.5.1 Analyse interviews

Na het uitvoeren en uitschrijven van de interviews blijft ruwe data over. Deze ruwe data wordt gecodeerd. Ten eerste is er van alle antwoorden een samenvatting gemaakt. In deze samenvatting wordt in het kort aangegeven wat het antwoord is op de vraag. Hierna worden alle samenvattingen per vraag in een Excelsheet geplaatst en met elkaar vergeleken. De overeenkomende antwoorden worden samengevoegd en opgeteld. Hierna blijft gecodeerde data over en kan hier iets over gezegd worden. De gecodeerde data wordt in het hoofdstuk Resultaten weergegeven door het aantal keer dat het antwoord is benoemd te benoemen. Ook wordt er bij elke antwoord een citaat gegeven vanuit de ruwe data.

3.5.2 Analyse enquêtes

De data uit de enquêtes worden geanalyseerd met behulp van Excel. Er wordt eerst uitgerekend hoeveel punten er wordt gescoord per vraag, dit wordt de ruwe data genoemd. Hierna wordt per vraag het gemiddelde uitgerekend door de punten van de vraag te delen door het aantal respondenten. Daarna worden alle gemiddelden bij elkaar opgeteld en gedeeld door het aantal vragen. Het getal dat hierover blijft wordt het totale gemiddelde genoemd. Dit getal zegt iets over de mate dat het variabel voorkomt. Het gemiddelde wordt altijd afgerond naar één cijfer achter de komma. Hoe hoger het gemiddelde hoe vaker het variabel voorkomt. Hieronder wat het gemiddelde zegt over de variabelen.

Vierpunten schaal schema:

- 0-1: Komt nooit voor;
- 1-2: Komt nooit tot soms voor;
- 2-3: Komt soms tot regelmatig voor;
- 3-4: Komt regelmatig tot altijd voor.

Vijfpunten schaal schema:

- 0-1: Komt nooit voor;
- 1-2: Komt nooit tot bijna nooit voor;
- 2-3: Komt bijna nooit tot soms voor;
- 3-4: Komt soms tot vaak voor;
- 4-5: Komt vaak tot altijd voor.

3.7 Betrouwbaarheid & Validiteit

Om de betrouwbaarheid en validiteit van dit onderzoek te waarborgen zijn er verschillende stappen ondernomen. Ten eerste is er gekozen voor combinatie van een kwalitatief en kwantitatief onderzoek, bestaande uit interviews en enquêtes. Maar ook worden de resultaten anoniem weergegeven, in de hoop dat elke medewerker de waarheid zal spreken. Hieronder wordt de betrouwbaarheid en validiteit per onderzoekvorm beschreven.

De betrouwbaarheid van het kwalitatieve gedeelte.

Voor dit onderzoek is er één organisatie onderzocht, hierdoor is het niet mogelijk vergelijkbaar materiaal in te zien. Volgens Verhoeven (2010) zijn er acht regels die zorgen voor een betrouwbaar kwalitatief onderzoek. Tijdens dit onderzoek is er aan drie van de acht regels voldaan: Ten eerste heeft er een goede onderbouwing van de probleemstelling en onderzoeksvraag plaatsgevonden. Daarnaast zijn alle interviews opgenomen via de telefoon en in een apart document uitgeschreven. Er is tijdens het onderzoek wekelijks contact geweest met de organisatie. Als laatste wordt het resultaat door het gebruik van Excel systematisch vastgelegd.

Betrouwbaarheid van het kwantitatieve gedeelte

Om de betrouwbaarheid van het kwantitatieve gedeelte te waarborgen is er gebruik gemaakt van enquêtevragen uit verschillende wetenschappelijke onderzoeken.

Validiteit van het onderzoek

Om de affectieve betrokkenheid te meten zijn de interview en enquêtevragen afgeleid uit verschillende theorieën. Zoals uit het theoretisch kader blijkt hebben deze theorieën een wetenschappelijk aantoonbaar effect op de affectieve betrokkenheid van medewerkers. Door de directe verbinding met de theorie, de juiste manier van coderen van de interviews en analyseren van de enquêtedata volgens Verhoeven (2010), is dit onderzoek de juiste manier om de affectieve betrokkenheid van de medewerkers bij du Gardijn te meten.

De resultaten kunnen opgedeeld worden in twee groepen: de binnen- en buitendienst. De resultaten van de binnendienst mogen gegeneraliseerd worden, aangezien negen van de tien medewerkers hebben deelgenomen aan het onderzoek. De resultaten van de buitendienst kunnen niet gegeneraliseerd worden. Er hebben namelijk drie van de negen ZZP'ers deelgenomen aan het onderzoek. Dit is een bewuste keuze geweest omdat de binnendienst uit een grotere groep bestaat en een belangrijkere rol spelen binnen du Gardijn.

Hoofdstuk 4. Resultaten

In dit hoofdstuk worden de resultaten van de interviews en enquête besproken.

4.1 Resultaat enquêtes

4.1.1 Leiderschap De uitleggen

	II	IM	IS	IC	CR	MA	MP	LF
<i>Totale aantal punten</i>	190	205	181	196	168	144	143	118
<i>Gem.</i>	4	4.3	3.8	4.1	3.5	3	3	2.5

Tabel 4. Score leiderschap

Idealized Influence (II):

Intellectual Stimulation (IS):

Contingent Reward (CR):

Management by Exc. Passive (MP):

Inspirational Motivation (IM):

Individualized Consideration (IC):

Management by Exc. Active (MA):

Laissez Faire (LF):

De gemiddelde scores van leiderschap worden gemeten op basis van een vijfpuntenschaal (1-5). Hoe hoger de gemiddelde score van een leiderschapsstijl scoort hoe vaker dit gedrag wordt getoond door de leiders. De maximum score is een 5 en de minimum score 0.

Er zijn drie leiderschapsstijlen die vaak tot altijd voorkomen dit zijn: Idealized Influence, Inspirational Motivation en Individualized Consideration. Deze drie stijlen scoren namelijk gemiddeld tussen 4 en 5 punten. Er zijn vier leiderschapsstijlen die tussen soms en vaak scoren. Dit zijn de stijlen Intellectual Stimulation, Contingent Reward, Management by Exc. Active en Management by Exc. Passive. De leiderschapsstijl Laissez Faire scoort met 2.5 het laagst en komt bijna nooit tot soms voor.

De ruwe data en sleutel horende bij deze resultaten zijn te vinden in [bijlage 2](#).

4.1.2 Autonomie

	Punten	Gem. Punten
1. Heb jij vrijheid bij het uitvoeren van jouw werkzaamheden?	42	3.5
2. Heb jij invloed op de planning van jouw werkzaamheden?	43	3.6
3. Hoeveel invloed heb jij op het werktempo?	45	3.8
4. Kun jij zelf bepalen hoe jij jouw werk uitvoert?	42	3.5
5. Los jij problemen in jouw werkzaamheden zelf op?	41	3.4
6. Hoeveel autonomie ervaar jij binnen het werk?	41	3.4
<i>Totaalaantal punten</i>	254	21.2
<i>Totale aantal punten gedeeld door aantal vragen</i>	42.3	3.5

Tabel 5. Score autonomie

De gemiddelde score van autonomie wordt gemeten door middel van een vierpuntenschaal (1-4). Hoe hoger de gemiddelde score van autonomie is, des te meer autonomie de medewerkers ervaren. De maximum score is 4 en de minimum score is 0.

De medewerkers binnen du Gardijn scoren gemiddeld een 3.5 voor autonomie. De medewerkers ervaren regelmatig tot altijd autonomie binnen hun werk.

4.2.3 Algemene betrokkenheid

	Punten	Gem.
1. Ik voel me erg verbonden met deze organisatie	45	3.8
2. Ik ben er trots op dat ik voor deze organisatie werk	51	4.2
3. Deze organisatie betekent veel voor mij persoonlijk	46	3.8
4. Ik voel me erg thuis bij deze organisatie	51	4.2
5. Ik vind het heel belangrijk dat het goed gaat met deze organisatie	53	4.4
Totaalaantal punten	246	20.4
Totale aantal punten gedeeld door aantal vragen	49.2	4.1

Tabel 6. Score algemene betrokkenheid

De gemiddelde score van algemene betrokkenheid wordt gemeten door middel van een vijfpuntenschaal (1-5). Hoe hoger de algemene betrokkenheid scoort hoe betrokkene de medewerkers zijn. De maximum score is een 5 en de minimum score 0.

De medewerkers voelen zich vaak tot altijd betrokken met du Gardijn. Met een 4.1 ligt de score dichterbij een vaak dan altijd.

4.2 Resultaat interviews Binnendienst

Hoe word jij door du Gardijn betrokken bij de organisatie?

De medewerkers van de binnendienst van du Gardijn worden op verschillende manieren betrokken bij de organisatie. Dit gebeurt door zowel werk als niet-werk gerelateerde zaken.

Zo geven vier respondenten aan zich betrokken te voelen door het vertrouwen dat zij krijgen. Eén van de respondent geeft aan: 'Ik voel mij belangrijker en voel hierdoor vertrouwen, dit maakt mij meer betrokken bij de organisatie.'

Naast vertrouwen valt ook op dat veel respondenten antwoorden dat zij mogen meedenken over zaken binnen de organisatie. Dit wordt zeven keer als antwoord geven. 'Je wordt heel erg meegenomen in waar zijn we nu mee bezig en hoe kun je daarin kunt meedenken, 'vind jij dit ook en zou jij dit willen regelen.' geeft één van de respondenten aan.

Een derde opvallend antwoord dat wordt gegeven is de band met de directie. Zes respondenten geven aan zich hierdoor meer betrokken te voelen bij de organisatie. Dit blijkt ook uit het volgende antwoord van een respondent: 'Ik ben wel blij dat directielid één veel op kantoor zit.'

Overige werk-gerelateerde zaken die zijn genoemd, door de respondenten, die zorgen voor meer betrokkenheid zijn:

- Fijne collega's (drie keer);
- Flexibiliteit (één keer);
- Ontwikkelingsmogelijkheden (één keer).

Niet werk-gerelateerde zaken die worden genoemd zijn:

- Gezamenlijke pauzes (drie keer);
- Vrijdagmiddagborrel (drie keer);
- Extraatje buiten het werk om (twee keer).

De niet werk-gerelateerde zaken zorgen vooral voor een hogere betrokkenheid onder collega's en niet zozeer tot een hogere betrokkenheid bij de organisatie.

Hoe zou du Gardijn jouw betrokkenheid kunnen verhogen?

Een meerderheid van de respondenten geeft aan zich al heel betrokken te voelen bij de organisatie. Dit waren vier respondenten, wel hebben zij alle vier een maar. Zo ook deze respondenten: 'Ik voel me al heel erg betrokken bij du Gardijn, maar het is wel zo dat je hier echt moet passen binnen de organisatie.'

Drie respondenten geven op deze vraag aan dat er meer structuur en duidelijkheid moet komen binnen de organisatie. Dat blijkt ook uit het antwoord van deze respondent: 'Door meer duidelijkheid en structuur en dit dan ook beter te communiceren denk ik dat mijn betrokkenheid zou kunnen stijgen.'

Een derde interessant antwoord dat twee keer is gegeven op deze vraag is, meer rust op het kantoor. Zo zegt één van de respondenten: 'Dit vind ik een hele lastige. Ik vind het af en toe lastig met het open werken. Iedereen belt door elkaar en mis af en toe de muren om mij heen wel.'

Een vierde antwoord dat één keer is gegeven is het missen van de balans tussen ervaring en talent. Zo geeft een respondent het volgende aan: 'Ik zal me betrokken voelen wanneer er meer balans is tussen jong talent en ouderen met ervaring. Ik mis iemand boven mij waar ik mij aan kan optrekken.'

Kun jij je identificeren met de strategie van du Gardijn?

Het valt op dat bijna alle respondenten zich kunnen vinden in de strategie die is ingezet door du Gardijn. Zeven respondenten gaven aan dat zij zich kunnen identificeren met de strategie, het open werken en aantrekken van jong professionals. Wel hebben de meeste respondenten een kanttekening, zo ook deze respondent: 'Ik snap deze strategie heel goed en kan me hier zeker in vinden. Ik wil niet zeggen dat de oude strategie niet goed was, maar de organisatie liep dood en kon moeilijk groeien. Maar door het open werken wordt het met de jongeren wel moeilijker concentreren. De jeugd is echt heel leuk, wel mis ik nu af en toe echt iemand die alles weet en dit is ook niet heel erg, maar mis je gewoon wel af en toe.'

Eén respondent geeft aan zich niet te kunnen vinden in de nieuwe strategie: 'Ik vind het te veel jeugd op de werkvloer. Ik heb het idee dat je niet professioneel overkomt. Mist hierdoor de balans. En de open cultuur ben ik niet blij mee, ik ben snel afgeleid.'

Waarom werk jij voor du Gardijn?

Er zijn veel verschillende redenen waarom de respondenten voor du Gardijn willen werken. Zo geven vijf respondenten aan dat zij de band met de collega's erg prettig vinden. Eén respondent zegt dan ook: 'Contact met mijn naaste collega's is erg fijn.'

Daarnaast geven vijf respondenten aan dat zij veel voldoening uit het werk halen dat zij uitvoeren. Een mooi antwoord dat werd gegeven was: 'Weet je, als jij enthousiast bent over je werk kun je dat ook uitstralen naar de klant en op feestjes of in de familie.'

Een derde antwoord dat opvalt is het fijne contact met de directie. Vier respondenten geven aan dat zij een fijne samenwerking ervaren met de directie. Dit blijkt ook uit het volgende antwoord: 'Ik vind het heel leuk werken met R. Du Gardijn, hij denkt geweldig en wil naar iets moois.'

Overige zaken die werden genoemd waren:

- De prettige sfeer op het kantoor (drie keer);
- De ontwikkelingsmogelijkheden (twee keer);
- De autonomie (twee keer);
- De huidige verbeteringen (twee keer);
- Vertrouwen dat je krijgt (één keer).

Waarom zou jij voor du Gardijn blijven werken?

Als je kijkt waarom mensen bij du Gardijn zouden willen blijven werken wordt als belangrijkste antwoord gegeven 'de fijne band met de collega's die hier werken.' Dit wordt namelijk vier keer als antwoord gegeven door de respondenten. Dit blijkt uit het volgende antwoord van een respondent: 'Du Gardijn heeft een klein hecht team en dit vind ik erg prettig werken.'

Een tweede belangrijk antwoord, dat twee keer wordt genoemd, is de kans om jezelf te ontwikkelen. Zo zegt een respondent: 'Vooral de kans jezelf te ontwikkelen. Ook voel ik mij zeker nog niet uitgeleerd binnen de organisatie.'

Naast de collega's en ontwikkelingsmogelijkheden wordt twee keer de potentie van de organisatie genoemd. Zo geeft een respondent het volgende antwoord: 'Ik vind mezelf erg betrokken met de organisatie. Misschien soms wel iets te veel. Omdat ik de organisatie naar een hoger niveau wil tillen.'

Overige antwoorden:

- Vertrouwen (één keer);
- Autonomie (één keer).

Hoe zou jij de interne communicatie binnen du Gardijn beschrijven?

Wanneer de respondenten de interne communicatie van du Gardijn beschrijven komt er vooral naar voren dat deze erg ongestructureerd is. Dit wordt door zes respondenten geantwoord. Er wordt op vele manier gecommuniceerd, alleen is het niet duidelijk wat de belangrijkste manier is. Daarnaast staat er weinig op papier en verschilt de informatie die wordt gegeven per persoon. Dit blijkt uit het volgende antwoord van een respondent: 'Ongestructureerd. 'Mensen bemoeien zich met de interne bedrijfsvoering, maar dit zou niet meer gebeuren.' De afstemming binnen de directie en de communicatie 'naar beneden' kan beter. Er is nu een wekelijks overleg binnen de afdelingen, er wordt gebruik gemaakt van een teammail en er is natuurlijk de kwartaalbijeenkomst. Ook wordt er af en toe via de app gecommuniceerd. Er zijn meerdere manieren en dit is prima, maar de informatie die wordt gecommuniceerd is niet altijd éénduidig of onvoldoende afgestemd.'

Twee respondenten geven aan dat zij de interne communicatie binnen du Gardijn goed vinden en hier niks aan willen veranderen. Zo ook het antwoord van deze respondent: 'We hebben nu de teammail, de vergaderingen en de kwartaalbijeenkomsten. Hierin wordt alles gecommuniceerd dat je moet weten en dit vind ik erg goed.'

Op welke manier word jij op de hoogte gehouden van beleidsveranderingen?

Beleidsveranderingen worden volgens de respondenten op vier manieren gecommuniceerd. Zes respondenten geven aan dat zij op de hoogte worden gehouden door persoonlijke gesprekken met de directie. Zo ook deze respondent: 'Dit gebeurt vooral door persoonlijke gesprekken met de directie en de teammail die wij regelmatig ontvangen.'

Zes respondenten geven aan de informatie te verkrijgen via de teammail. Dit blijkt ook uit het antwoord van de volgende respondent: 'Dit gebeurt veel in persoonlijk overleg of via de mail.'

Overige antwoorden:

- Kwartaalbijeenkomst (twee keer);
- Vergaderingen (twee keer).

Op welke manier wordt met jou gecommuniceerd over werkzaamheden?

Het is duidelijk op welke manier dit gebeurt, namelijk via de mail of door middel van een overleg. Af en toe wordt er een appje gestuurd of wordt er gebeld. Zo geven alle acht respondenten aan dat zij werkzaamheden krijgen via de mail of tijdens een persoonlijk overleg. Dit blijkt ook uit het volgende antwoord: 'Via de mail of persoonlijk.'

Eén respondent geeft aan naast de mail en een persoonlijk gesprek, ook geappt en gebeld wordt over de werkzaamheden. Dit blijkt uit het antwoord van de respondent: 'Het wekelijkse overleg met directie, maar ook via de app of belletje. Daarnaast valt er soms iemand binnen.'

Hoe word jij op de hoogte gehouden van ontwikkelingen binnen de organisatie?

Op deze vraag werden dezelfde antwoorden gegeven als op de vraag: 'Op welke manier word jij op de hoogte gehouden van beleidsveranderingen?'.

Ontwikkelingen worden volgens de respondenten ook op vier manieren gecommuniceerd. Zes respondenten geven aan dat zij op de hoogte worden gehouden door persoonlijke gesprekken met de directie. Zo ook deze respondent: 'Dit gebeurt vooral door persoonlijke gesprekken met de directie en de teammail die wij regelmatig ontvangen.'

Ook zes respondenten geven aan de informatie te verkrijgen via de teammail. Dit blijkt ook uit het antwoord van de volgende respondent: 'Dit gebeurt veel in persoonlijk overleg of via de mail.'

Overige antwoorden:

- Kwartaalbijeenkomst (twee keer);
- Vergaderingen (twee keer).

Wat zou du Gardijn kunnen doen om de interne communicatie te verbeteren?

Er worden meerdere antwoorden gegeven die ervoor kunnen zorgen dat de interne communicatie wordt verbeterd. Zo geven vier respondenten aan dat er een terugkoppeling moet komen als er zaken zijn besproken tijdens de kwartaalbijeenkomst. Dit blijkt ook uit het volgende antwoord: 'Ik zou het prettig vinden om onderwerpen van de kwartaalbijeenkomst terug te laten komen. Zo wordt het wel langer, maar hoor je wel wat er is gebeurd met de punten. Dan denk je ook 'oja dit is gezegd en fijn dat er iets mee is gebeurd.'

Drie respondenten geven aan meer structuur te willen zien in de communicatie. Dit komt ook tijdens het volgende antwoord van een respondent: 'Duidelijk plan waar je naartoe wilt als organisatie, met daarin ook de verantwoordelijkheden en doelen. Ik zou dat graag zwart-op-wit willen zien. Ook moet er vastgehouden worden aan de plannen, denk aan een half jaar.'

Overige antwoorden:

- Gebruik van een nieuwsbrief (drie keer);
- Meer gebruik van het digibord (drie keer);
- Opstellen van werkprocessen (één keer).

Naast de verbeterpunten hierboven geven drie respondenten aan dat zij in de communicatie geen verbeterpunten zien. Zo ook deze respondent: 'Ik vind zoals het nu gaat prima, ik zou het niet anders willen hebben.'

4.3 resultaat interviews buitendienst

Hoe word jij door du Gardijn betrokken bij de organisatie?

Twee respondenten geven aan dat zij zich betrokken voelen door du Gardijn door de kwartaalbijeenkomsten. Dat blijkt uit het volgende antwoord van een respondent: 'Naast dat ik verantwoordelijk word gehouden voor een bepaald aspect binnen de organisatie, word ik ook betrokken bij de kwartaalbijeenkomsten'.

Naast de kwartaalbijeenkomst noemt één respondent dat de deur altijd open staat en je wordt behandeld als een volwaardig medewerker van du Gardijn. 'Ik voel mij een volwaardig medewerker du Gardijn. Ik mag altijd mee eten als ik er ben en word mee genomen in de extraatjes. Dit vind ik een erg goede zaak.' zegt de respondent.

Twee respondenten geven aan dat het als buitendienst medewerker vooral je eigen verantwoordelijkheid is om betrokken te blijven met de organisatie. Zo blijkt uit dit antwoord van een respondent: 'zorg zelf voor de binding door met R. du Gardijn of W. du Gardijn uit eten te gaan. Door corona is de betrokkenheid wel gedaald, omdat je niet langs kunt komen. Ook ben ik minder betrokken bij de nieuwe mensen van Flowmundo. Deze mensen ken ik niet en spreek ik ook niet.'

Naast de kwartaalbijeenkomst, behandeling als medewerker en zelfinitiatief wordt ook verantwoordelijkheid genoemd. Dit valt ook te zien aan het antwoord van de respondent bij de kwartaalbijeenkomst.

Hoe zou du Gardijn jouw betrokkenheid kunnen verhogen?

Er worden verschillende zaken genoemd om de betrokkenheid bij de organisatie te verhogen. Eén van de verbeterpunten is het terugkoppelen van de resultaten die worden behaald. Dit blijkt uit één van de antwoorden: 'Door meer resultaten te laten zien. Ik weet niet wat mijn werkzaamheden voor een effect heeft binnen de organisatie.'

Naast een terugkoppeling wordt ook genoemd dat er meer aandacht geschonken moet worden aan de samenwerking tussen de externe personen. Zo geeft één van de respondenten het volgende antwoord: 'Ik zou iets meer aandacht besteden aan de extern mensen. Met elkaar afspreken en onderwerpen aandragen. Op die manier krijg je meer binding met de organisatie en meer samenwerking tussen ons.'

Overige antwoorden die worden gegeven zijn:

- Meer betrekken bij de zaken binnen de organisatie;
- Ik moet zelf zorgen voor meer betrokkenheid, de bal ligt niet bij du Gardijn.

Kun jij je identificeren met strategie van du Gardijn?

Alle respondenten kunnen zich vinden in de nieuwe strategie die du Gardijn heeft ingezet. Dit blijkt uit één van de antwoorden: 'Ja ik vind het een goede zaak. Je moet kijken naar de volgende generatie. Jeugd heeft een andere manier van werken en waarden en normen en hier moet in mee gaan. Er lopen veel ouderen rond in het MKB en deze moeten door de jeugd worden overgenomen. Of grotere organisaties neemt deze bedrijven over.'

Waarom werk jij voor du Gardijn?

Er zijn vele redenen waarom er gekozen is voor een samenwerking met du Gardijn. Zo wordt twee keer het antwoord gegeven dat du Gardijn een fijn klein hecht team heeft, met korte lijnen. Dit blijkt ook uit het volgende antwoord: 'Ik vind de contacten en een klein team prettig. Er zijn korte lijnen waardoor je snel kan schakelen.'

Een tweede reden om een opdracht voor du Gardijn uit te voeren is de vrijheid die je krijgt binnen de organisatie. Zo antwoordt één van de respondenten: 'Ik krijg veel vrijheid en dat vind ik prettig.' Naast het team, de korte lijnen en vrijheid wordt ook de samenwerking met verschillende disciplines genoemd. Dit blijkt uit het antwoord van de volgende respondent: 'Ik zocht een samenwerking van basis van ziekte verzuim en verzekeringen. Dit kan nog wel krachtiger, de samenwerking.'

Overige antwoorden zijn:

- De goede band met directie (één keer);
- Ik leer veel van du Gardijn (één keer);
- Klanten zijn geen nummer bij du Gardijn (wel mag dit meer worden uitgedragen) (één keer).

Waarom zou jij voor du Gardijn blijven werken?

Op deze vraag werden dezelfde antwoorden gegeven als de vorige vraag. Op één uitzondering na, één respondent ziet veel potentie in du Gardijn en wil daarom graag blijven werken voor de organisatie. 'Ik denk dat er nog heel veel winst te behalen valt. Het bedrijf is erg mooi, alles gebeurt met een goed hart.' zegt één van de respondenten.

Hoe zou jij de interne communicatie binnen du Gardijn beschrijven?

Eén van de respondenten geeft aan de interne communicatie binnen du Gardijn ongestructureerd te vinden. Dit blijkt uit het volgende antwoord: 'Ongestructureerd. Ik word op alle denkbare manieren benaderd. Mail, bellen, app, LinkedIn en persoonlijk. Ook zijn de verantwoordelijkheden en doelen niet duidelijk. Dit zorgt voor veel tijd en geldverlies, omdat je niet precies weet wat je moet en waar je verantwoordelijk voor bent.'

Twee respondenten geven aan dat zij zelf de informatie moeten halen bij de organisatie. Zo geeft één van de respondenten aan: 'Ik ben heel autonoom bezig. Ik moet de informatie zelf halen. Ik heb mijn klanten al erg lang en communiceer met Wouter als het nodig is.'

Op welke manier word jij op de hoogte gehouden van beleidsveranderingen?

De respondenten geven drie manieren aan hoe zij op de hoogte worden gehouden van de beleidsveranderingen. Zo wordt twee keer de mail genoemd. 'Het meeste wordt besproken in de kwartaalbijeenkomst. En ik krijg dingen mee via de mail als dat nodig is.'

Zoals in het antwoord van de respondent hierboven wordt ook de kwartaalbijeenkomst genoemd. De respondenten hebben wel het gevoel dat zij ook niet altijd alles mee krijgen, wat wel belangrijk voor hen is. Zo geeft één van de respondenten het volgende aan: 'Teammail. Maar ook niet van alles.'

Ook wordt er door één van de respondenten aangegeven dat niet mee te krijgen. Dit komt vooral door het tijdgebrek vanuit eigen kant.

Op welke manier wordt met jou gecommuniceerd over werkzaamheden?

Twee respondenten geven aan dat er niet wordt gecommuniceerd over hun werkzaamheden. Dit blijkt uit het volgende antwoord: 'Niet, ik heb gewoon mijn taken binnen de klanten en du Gardijn heeft hier geen invloed op.'

De derde respondent geeft aan juist op verschillende manier benaderd te worden over de werkzaamheden. 'Op alle manieren. Bellen, appen, mailen en LinkedIn. Wat er op dat moment het makkelijkste uitkomt.'

Hoe word jij op de hoogte gehouden van ontwikkelingen binnen de organisatie?

Twee respondenten geven aan ontwikkelingen te ontvangen via de mail. Dat blijkt uit het volgende antwoord: 'Via de mail, maar heb het gevoel dat ik niet altijd alles hoor. En dit hoeft ook niet als externe.'

Eén respondent geeft aan deze ontwikkelingen niet te volgen. 'Ik kom binnen en start met mijn werkzaamheden, daarna vlieg ik weer weg. Ik verdiep mij niet in de ontwikkelingen die hebben plaatsgevonden in deze tijd.'

Wat zou du Gardijn kunnen doen om de interne communicatie te verbeteren?

Er worden twee verbeterpunten genoemd door de respondenten. Ten eerste moet er meer informatie worden doorgegeven. Dit blijkt uit het volgende antwoord: 'Ik zou misschien op de website zetten wie er werken, zodat er ook beeld komt van de mensen. Het is goed om te weten wie er zijn en waar deze mensen zitten. Op deze manier kun je ook elkaar helpen, want je weet naar wie je toe moet. Ook weet je precies welke klanten er zijn en kun je ook als klanten van du Gardijn elkaar helpen. Win-Win.'

Een tweede verbeterpunt dat wordt genoemd is een duidelijk plan opstellen met een verantwoordelijke en je hier ook aan houden. 'Duidelijk plan, met verantwoordelijkheden en doelen en zwart-op-wit zetten. Ook moet er vastgehouden worden aan deze plannen.' geeft één van de respondenten aan.

Ook wordt er genoemd door één van de respondenten dat deze persoon zelf meer aandacht moet besteden aan du Gardijn om zo alle informatie te krijgen.

Hoofdstuk 5. Conclusies

In dit hoofdstuk worden met behulp van de resultaten de deelvragen en hoofdvraag beantwoord. Daarna komt er een discussie over de conclusies.

5.1 conclusie

5.1.1 Deelvragen

Op welke manier betreft du Gardijn haar medewerkers bij de organisatie?

Binnendienst

Du Gardijn betreft haar medewerkers op verschillende manieren bij de organisatie. Zo geeft de directie de medewerkers vertrouwen. Dit doen zij door de medewerkers om hun mening te vragen, te laten meedenken over de organisatie, autonomie te geven en persoonlijke aandacht. Ook hangt er een prettige sfeer op het kantoor, dit komt vooral door de fijne collega's en de open cultuur. Naast deze punten steekt du Gardijn tijd en geld in personeelsuitjes en de ontwikkeling van haar medewerkers.

Zaken die bij de medewerkers geen invloed hebben op de betrokkenheid bij de organisatie, maar wel op die van collega's onder elkaar zijn: de extra pauzes die zijn ingelast, personeelsuitjes, kwartaalbijeenkomst en teammeetings.

Buitendienst

Du Gardijn doet al veel om de medewerkers betrokken te houden bij de organisatie. Wat opvalt is dat de ZZP'ers het gevoel krijgen dat zij zelf moeten zorgen voor de betrokkenheid. Wel worden zij meegenomen in alle extraatjes en zijn zij altijd welkom op het kantoor, maar dit zorgt niet direct voor meer betrokkenheid. COVID-19 heeft een groot invloed betrokkenheid, omdat de ZZP'ers niet meer welkom zijn op het kantoor. Ook de vele veranderingen binnen het personeelsbestand (met name Flowmundo) hebben voor een daling van de betrokkenheid gezorgd. Daarnaast krijgen de ZZP'ers het gevoel dat zij niet altijd op de hoogte worden gehouden. Dit zorgt ervoor dat zij de organisatie niet meer kennen zoals het was en niet betrokken voelen.

Op welke manier zou du Gardijn de betrokkenheid kunnen verhogen?

Binnendienst

Over het algemeen voelen de medewerkers zich erg betrokken met de organisatie. Dit blijkt zowel uit de enquête (waar zeer hoog wordt gescoord op de betrokkenheid) als uit de interviews. Wel worden er een aantal verbeterpunten genoemd die voor meer betrokkenheid kunnen zorgen.

Zo missen de medewerkers structuur en duidelijkheid in de informatie die zij ontvangen. Zo wordt de ene week besloten links af te slaan en de andere week toch weer rechtsaf. Er wordt hierdoor veel van de hak op de tak gesprongen. Dit maakt ook dat niemand echt weet wie waar verantwoordelijk voor is en dit zorgt voor miscommunicatie. Om de betrokkenheid van de medewerkers te kunnen verhogen moet er meer structuur worden aangebracht in de informatie die wordt gegeven. Maar ook moet er duidelijkheid komen wie waar verantwoordelijk voor is.

Naast de structuur en duidelijkheid kan er ook gewerkt worden aan de rust op kantoor. Er is veel geïnvesteerd in een nieuw verbeterd open kantoor, ten behoeve van een open cultuur. Dit zorgt er alleen wel voor dat je alles en iedereen hoort en ziet. De medewerkers missen hierdoor rust om te bellen en worden ook snel afgeleid. Dit zorgt niet direct voor een lagere betrokkenheid, maar wel zorgt er wel voor dat zij met minder plezier op kantoor komen.

Een derde punt verbeterpunt dat werd genoemd is de balans tussen jong en oud. Er wordt steeds meer gewerkt met jong professionals omdat du Gardijn in hen de toekomst ziet en omdat jonge mensen goed kunnen schakelen. Dit laatste is erg belangrijk in de snel veranderende bedrijfswereld.

De vele jongeren zorgen ervoor dat er weinig tot geen ervaring binnen de organisatie rondloopt. Een aantal medewerkers missen iemand die hen advies kan geven wanneer zij het nodig hebben.

Buitendienst

De ZZP'ers die bij du Gardijn werkzaam zijn missen een terugkoppeling van hun werk. Zij voeren een werkzaamheid uit, maar weten niet wat hiervan het resultaat is. Door deze informatie te geven kunnen zij het effect van hun werkzaamheden zien en zullen zij misschien een stapje sneller lopen. Het hoeft hier niet om resultaat in geld te gaan, maar kan ook in leads en/of een schouderklopje. Ook geven de ZZP'ers aan dat zij meer betrokken willen worden in de zaken binnen hun vakgebied. Zo geven zij als idee een soort vergadering met alleen ZZP'ers. Op deze manier kunnen zij elkaar helpen, maar wordt er ook gewerkt aan de binding met du Gardijn. Maar ook wordt de samenwerking tussen elkaar en du Gardijn gestimuleerd. Zo kunnen niet alleen klanten beter worden geholpen, maar wordt du Gardijn ook aantrekkelijker voor nieuwe ZZP'ers en klanten.

Van welke leiderschapsstijl is sprake binnen du Gardijn?

Als er gekeken wordt naar de resultaten van de leiderschapsstijl kan er geconcludeerd worden dat er geen echte duidelijke leiderschapsstijl naar voren komt. Dit kan komen door het feit dat er drie verschillende directie leden zijn, elk met een eigen stijl. De leiderschapsstijl 'Transformationeel leiderschap' scoort wel het hoogste. Uit de enquête scoren de dimensies 'intellectual stimulation (intellectueel)' en 'individualized consideration (persoonlijk)' het hoogste. Dit zijn ook de stijlen waar een organisatie naar wil streven aangezien deze stijlen een positief effect hebben op de affectieve betrokkenheid, hieronder meer uitleg waarom. Laissez-fair leiderschap scoort het laagste. Dit is goed, aangezien deze stijl van leidinggeven een negatief effect heeft op de affectieve betrokkenheid.

De leiders met het gedrag horende bij Intellectual stimulation (intellectueel) sporen aan tot innovaties en creativiteit. Dit doen zij door kritisch te kijken naar processen, problemen van een andere kant te bekijken en te herkaderen. Fouten maken wordt geaccepteerd en creativiteit wordt aangemoedigd. De medewerkers worden betrokken bij problemen door te helpen bij het vinden van creatieve oplossingen.

Het gedrag dat hoort bij individualized consideration is coaching of mentoring. Deze leiders besteden aandacht aan de individuele behoefte en wensen van de medewerkers. Zij stimuleren ontwikkeling en zorgen dan ook voor leermogelijkheden. Deze stijl van leidinggeven wordt getypeerd als mensgericht. Er wordt gefocust op motiveren, ontwikkelen en inspireren van de medewerkers.

Op welke manier ervaren de medewerkers van du Gardijn autonomie in hun werk?

De medewerkers binnen du Gardijn ervaren veel autonomie binnen het werk. Zo mogen zij vaak tot altijd zelf bepalen hoe zij hun werkzaamheden uitvoeren. Ook mogen zij zelf de volgorde bepalen. De medewerkers hebben daarnaast vaak tot altijd invloed op het werktempo en lossen de problemen ook zelf op. In het vooronderzoek kwam al naar voren dat sommige medewerkers het gevoel kregen dat zij soms wel iets te veel autonomie krijgen. Er is niemand die zich bemoeit met het werk, maar ook niemand die het controleert.

Hoeveel autonomie ervaren de medewerkers van du Gardijn?

Du Gardijn geeft erg veel autonomie aan haar medewerkers en zoals hierboven is aangegeven soms misschien zelfs iets te veel. Du Gardijn zou meer controle moeten uitvoeren op de werkzaamheden die worden uitgevoerd. Verder hoeven zij niks te veranderen.

Binnendienst

De interne communicatie wordt door de medewerkers over het algemeen als ongestructureerd ervaren. Er is geen duidelijk beleid en er wordt via meerdere kanalen gecommuniceerd. Niet alle informatie wordt op het juiste moment ontvangen. De medewerkers van du Gardijn ontvangen de

beleidsveranderingen via de mail en persoonlijke communicatie. Over de werkzaamheden wordt gecommuniceerd via de telefoon, de app, de mail en persoonlijk in een overleg. Ontwikkelingen worden persoonlijk en via de mail medegedeeld. Er is geen verantwoordelijke voor de communicatie en zoals hierboven te lezen valt geen vast kanaal. Dit maakt het soms onduidelijk en zorgt voor verwarring bij de medewerkers.

Buitendienst

Voor de ZZP'ers geldt hetzelfde. Ook zij geven aan dat de communicatie ongestructureerd verloopt. De beleidsveranderingen en ontwikkelingen worden gecommuniceerd via de mail. Over de werkzaamheden wordt bij externe ZZP'ers niet gecommuniceerd, zij hebben afspraken met de klant en bespreken de werkzaamheden met hen. Bij de interne ZZP'ers wordt op alle mogelijke manier gecommuniceerd over de werkzaamheden: app, telefoon, mail, LinkedIn en persoonlijke communicatie. De ZZP'ers krijgen het gevoel dat zij niet alle informatie ontvangen en voelen zich hierdoor niet altijd even betrokken bij de organisatie. Zij geven over het algemeen aan dat zij de informatie moeten halen en omdat zij anders niets horen van du Gardijn.

Hoofddoelen interne communicatie

Er wordt voldaan aan de drie van de vier hoofddoelen van interne communicatie. De taakinformatie wordt op verschillende manieren gecommuniceerd via de mail en tijdens een overleg. Er wordt dus voldaan aan het eerste hoofddoel. Ook wordt er voldaan aan het hoofddoel motiveren en verbinden. Nieuwe medewerkers worden voorgesteld via de teammail en tijdens de kwartaalbijeenkomsten. Er wordt ook voldaan aan het delen en vernieuwen van kennis. Elke medewerker mag opleidingen volgen en de nieuwe kennis wordt tijdens een persoonlijk overleg met elkaar gedeeld. Ondanks dat de medewerkers en ZZP'ers zich over het algemeen kunnen vinden in de strategie van de organisatie, wordt er niet aan het laatste hoofddoel voldaan. De beleidsinformatie wordt wel gedeeld, alleen is dit niet altijd duidelijk. Daarnaast is er geen duidelijk plan op papier waardoor het beleid elke week kan veranderen. Ook is er geen verantwoordelijke voor het beleid, er vindt geen tot nauwelijks controle plaats of het beleid wordt nageleefd. Dit komt vooral ook door het missen van structuur binnen de communicatie.

Op welke manier zou du Gardijn de interne communicatie kunnen verbeteren?

Binnendienst

Du Gardijn zou volgens haar medewerkers de interne communicatie kunnen verbeteren door meer structuur aan te brengen. Door middel van een duidelijk plan en een duidelijke verantwoordelijke voor de uitvoering. Daarnaast zouden de medewerkers het fijn vinden dat er een terugkoppeling komt van lopende zaken, die onder anderen ook worden besproken tijdens de kwartaalbijeenkomst. Dit zou kunnen met behulp van een nieuwsbrief of door het gebruiken van het digibord in het kantoor. Ook zouden de punten die zijn besproken tijdens een kwartaalbijeenkomst terug kunnen komen in de volgende bijeenkomst.

Buitendienst

Volgens de ZZP'ers kan du Gardijn de interne communicatie verbeteren door meer informatie te verschaffen. Dit kan via de website en een bijeenkomst tussen alle ZZP'ers. Ook zouden de ZZP'ers meer structuur willen zien binnen de communicatie.

Wat is het verschil tussen de betrokkenheid van de binnendienst en de buitendienst bij du Gardijn?

Het grootste verschil tussen de betrokkenheid van de binnendienst en buitendienst is de manier hoe zij betrokken worden en de hoogte van de betrokkenheid. De buitendienst wordt zoals elke medewerker meegenomen in alle extraatjes en zijn aanwezig bij de kwartaalbijeenkomst. Maar geven aan vooral zelf te moeten zorgen voor de betrokkenheid. Zij denken dat zij niet altijd alle belangrijke informatie ontvangen en dat dit zelf te moeten halen. Er is geen vast contactmoment met

du Gardijn, logisch want zij werken niet op kantoor van du Gardijn, dit missen zij af en toe wel. Als je kijkt naar de hoogte van de betrokkenheid zijn de ZZP'ers over het algemeen minder betrokken met de organisatie. Dit komt vooral door het hebben van mindere contact en niet aanwezig zijn op kantoor. Ook COVID-19 heeft op dit moment een negatieve invloed op de betrokkenheid de ZZP'ers. Dit komt doordat hen is verzocht niet op kantoor te komen, dit maakt het contactmoment nog minder en zij geven aan hierdoor nog minder betrokken te voelen.

5.1.2 Hoofdvraag

De hoofdvraag van dit onderzoek luidt als volgt: 'Hoe staat het met de affectieve betrokkenheid binnen du Gardijn en wat kan du Gardijn doen om de affectieve betrokkenheid van haar medewerkers (binnendienst en buitendienst) te verhogen?'

Als je kijkt naar de affectieve betrokkenheid is deze hoog. De medewerkers van du Gardijn werken over het algemeen bij de organisatie omdat zij dit graag willen. Dit komt niet alleen door de autonomie en het vertrouwen dat zij krijgen. Maar ook door de goede band met de collega's en de open cultuur bij du Gardijn. Om de affectieve betrokkenheid van de medewerkers te verhogen moet du Gardijn inzetten op het aanbrengen van structuur. De structuur kan worden aangebracht op het gebied van communicatie, maar ook op beleidsgebied. Hieronder (zie hoofdstuk zes) worden drie aanbevelingen genoemd die du Gardijn kunnen helpen bij het aanbrengen van deze structuur, zodat er minder van de hak op de tak gesprongen zal worden en beleid altijd duidelijk zal zijn.

5.2 Discussie

Wat bij het uitvoeren van het onderzoek is opgevallen is dat na elk interview er nog lang is na gepraat over de onderwerpen. Dit kan betekenen dat niet de juiste vragen zijn gesteld tijdens het onderzoek. Maar ook kan dit duiden op een hoge frustraties bij de respondenten over de onderwerpen van het onderzoek. Het eerste lijkt niet het geval, omdat tijdens de gesprekken niet hele andere onderwerpen werden aangekaart, er werden vooral meer voorbeelden gegeven en over de onduidelijke communicatie en andere onduidelijkheden binnen du Gardijn.

Een tweede punt dat opvalt is het feit dat de affectieve betrokkenheid erg hoog ligt, ondanks een hoog personeelsverloop. Een reden hiervan kan zijn dat de medewerkers met een lage affectieve betrokkenheid de organisatie hebben verlaten en de betrokken medewerkers zijn over gebleven. Er zijn geen exitgesprekken gevoerd met de werknemers, hierdoor kan deze conclusie niet worden onderbouwd.

Tijdens het uitvoeren van het onderzoek is er één belangrijk vraag niet gesteld: 'Wie zien de respondenten als leider van du Gardijn?' Binnen de organisatie zijn drie aandeelhouders die zich actief bemoeien met het beleid, zij kunnen alle drie gezien worden als leider. Een oorzaak van het niet weten wie de leider is resulteert in het feit dat het lastig te bepalen is wat de overheersende leiderschapsstijl is. De leiderschapsstijl die het hoogste scoort past wel bij du Gardijn en is wel de stijl die zij willen hanteren, maar de scores liggen erg dichtbij elkaar.

Een ander verbeterpunt voor dit onderzoek is een splitsing tussen binnen- en buitendienst met het invoeren van de enquêtes. Tijdens het uitvoeren van de enquêtes is er geen onderscheid gemaakt tussen binnen- en buitendienst. Hierdoor is het moeilijk te zeggen of er verschil is in autonomie, leiderschap en hoogte van betrokkenheid tussen deze twee groepen.

De conclusie die wordt getrokken geeft een goed beeld van de werkelijkheid. De resultaten uit de enquêtes en interviews zijn representatief voor de werkelijkheid. Dit wordt bevestigd door M. oude Breuil en F. Snellens.

Hoofdstuk 6. Aanbevelingen

In dit hoofdstuk worden de aanbevelingen gegeven die du Gardijn kunnen helpen bij het verhogen van de affectieve betrokkenheid van haar medewerkers. Er kan geconcludeerd worden dat du Gardijn een mooie organisatie is, die nog stappen kan zetten. Vooral in de structuur van de informatie en de duidelijkheid richting de medewerkers en ZZP'ers zijn er verbeterpunten. Hieronder zullen 5 aanbevelingen gegeven worden.

6.1 Aanbeveling 1: Zorgen voor structuur binnen de communicatie

Er zijn twee manieren waarop du Gardijn meer structuur kan aanbrengen in haar interne communicatie. Ten eerste door gebruik te gaan maken van een intranetsite. Maar ook moet er meer structuur worden gecreëerd in vergaderingen.

6.1.1 'Invoeren van intranet.'

Eerder in het onderzoek werd al het belang van goede communicatie aangekaart. Volgens E. Broeder (2020) wordt het effect van de interne communicatie op de betrokkenheid van de medewerkers vaak onderschat. Communicatie wordt door Broeder gezien als de smeerolie voor bevlogen, gemotiveerde en productieve medewerkers. Uit onderzoek blijkt dat goede interne communicatie een positief effect heeft op de affectieve betrokkenheid. De informatie die met interne communicatie wordt verstrekt, wordt door de Ridder verdeeld in vier hoofddoelen: 'Taakinformatie', 'Kennisinformatie', 'Verbinding' en 'Beleidsinformatie' (Managementboek, 2005). Wanneer de interne communicatie niet voldoet aan deze vier de hoofddoelen, wordt er gesproken van slechte communicatie en zal de affectieve betrokkenheid dalen.

Uit de conclusie komt dat du Gardijn niet drie van de vier hoofddoelen van goede interne communicatie voldoet. Het gaat hier om het hoofddoelen taakinformatie, kennisinformatie en verbinding. Het hoofddoel beleidsinformatie wordt niet behaald. Zoals is aangegeven kunnen de medewerkers en ZZP'ers zich wel identificeren met de strategie van de organisatie. Alleen is het beleid niet altijd even duidelijk en dit zorgt voor miscommunicatie.

Du Gardijn kan met het inzetten van intranet zorgen voor de structuur binnen de communicatie dat op dit moment wordt gemist. Het intranet zorgt ervoor dat de beleidsuitgangspunten vastgelegd worden en altijd terug te vinden zijn. Hierdoor kan er geen onduidelijkheid ontstaan over het beleid en is het ook mogelijk elkaar aan te spreken indien er in tegenspraak met het beleid wordt gehandeld.

S. Marshall (2019) geeft aan in zijn stuk voor Microsoft dat er vijf redenen zijn voor organisatie om te kiezen voor intranet.

1. **Effectieve communicatie.** Een e-maillijsten zorgt er al snel voor dat belangrijke aankondigingen gemist worden, aangezien deze naar beneden worden gedrukt door onbelangrijke updates. Daarnaast zegt Marshall dat de vele berichten als grote irritatie wordt ervaren door medewerkers. Met intranet heb je geen last van de bovenstaande problemen. Belangrijke informatie kan bovenaan worden geplaatst en altijd worden teruggevonden.
2. **Effectieve samenwerking.** Vele medewerkers binnen bedrijven werken nog steeds samen op verschillende werkstations en zitten in verschillende e-mailgroepen. Het komt regelmatig voor dat er aan de verkeerde versie van een document gewerkt wordt. Dit kost veel tijd en zorgt voor irritatie. Met behulp van intranet kunnen alle medewerkers over de meest recente versies beschikken. Ook biedt intranet ruimte opmerkingen te plaatsen en zo discussies aan te wakkeren.
3. **Gemakkelijk te vinden informatie.** Binnen intranet kan er verschillende informatie worden opgeslagen. Dit kan gaan om vertrouwelijke informatie en niet vertrouwelijke informatie. Er

is altijd maar één versie en iedereen heeft toegang tot de meest recente productinformatie, procedures en beleidsregels. Zo is niet alleen altijd het proces, beleid en product helder, ook scheelt dit heel veel tijd in het zoeken naar de juiste informatie.

4. **Minder risico's.** De bestanden worden beter beveiligd. Marshall geeft aan dat uit ervaring blijkt dat veel medewerkers consumentenhulpmiddelen gebruiken voor het delen van bestanden en groepsdiscussie. Dit is echter gevaarlijk voor de beveiliging van de bestanden. Wat als een medewerker de organisatie verlaat voor een andere baan en toegang blijft houden tot de bestanden van jouw organisatie? Via intranet kun je altijd de bestanden veilig bewaren en beperkte toegang bieden.
5. **Lagere beheerkosten.** Hoeveel tijd kost het beheren van informatie? Of het achter een verzoek aan bellen? Het verzenden van e-mails of bestanden kunnen worden bijgewerkt? Intranet biedt hier de oplossing voor. Formulieren kunnen online worden getekend en zijn altijd snel terug te vinden en bestanden kunnen makkelijk bewerkt worden. Dit scheelt veel tijd in het beheren van de informatie.

Door gebruik te maken van intranet zal de communicatie gestructureerd verlopen en zullen alle vier de hoofddoelen van goede interne communicatie worden voldaan. Om het gebruik van intranet te stimuleren zullen de medewerkers een mail ontvangen bij elke verandering. Op deze manier wordt intranet gestimuleerd om als informatiebron te fungeren. Dit zal ervoor zorgen dat de affectieve betrokkenheid van de medewerkers zal stijgen. Zij zullen zich meer verbonden voelen met de organisatie en echt voor du Gardijn willen werken.

Het invoeren van een intranet kost de organisatie geld, maar levert haar ook iets op. Hieronder is een kosten-batenanalyse voor het aanschaffen van intranet.

Kosten		Baten
Aanschaf intranet:		Stijging productiviteit Verbetering samenwerking Snellere besluitvorming Meer duidelijkheid in het beleid Hogere affectieve betrokkenheid
Eenmalig:	€0,-	
Maandelijks per gebruiker:	€2,95	
Totaal maandelijks:	€67,85	
Implementatiekosten per maand:	€356,67	

Tabel 6. Kosten-batenanalyse intranet

Kosten

Er is in de bovenstaande kosten-batenanalyse uitgegaan van intranet van onlineintranet.nl (2020). Deze organisatie geeft het volgende aan: kosten per maand €2,95 per gebruiker, opstartkosten zijn €0,- en het systeem is maandelijks opzegbaar. Voor du Gardijn, met haar 23 gebruikers zullen de maandelijkse kosten €67,85 zijn. Of er maatwerk geleverd kan worden bij dit intranetsysteem is niet duidelijk. Het kan zijn dat dit niet het geval is, dan zal een ander systeem beter passen. Er wordt geen training aangeboden. Daarom kan ervanuit gegaan worden dat dit bij de eenmalige opstartkosten hoort, deze is €0,-. Na de aanschaf zal er wel een implementatietraining gegeven moeten worden aan alle medewerkers die gaan werken met dit systeem. Om kosten te besparen wordt dit een onlinetraining die in eigen tijd uitgevoerd moet worden.

De implementatiekosten bestaan uit de tijd voor het maken van een onlinetraining en de tijd die het kost voor het implementeren van intranet. Er wordt uitgegaan dat het maken van een onlinetraining die drie uur duurt en wordt uitgevoerd door één van de medewerkers van du Gardijn. De kosten

hiervoor zijn €60,- uitgaande van een uurloon van €20,- (exclusief werkgeverslasten). Het implementeren van het intranet duurt een jaar. Er wordt vanuit gegaan dat er elke week twee uur wordt besteed aan het implementeren van een dergelijk systeem door één medewerker. De kosten worden dan $€20,- \times 2 \times 52 = €2.080$. In totaal komen de implementatiekosten op €2.140,-. Dit is maandelijks bedrag van €356,67. Er is gekomen op dit bedrag door de totale implementatie kosten te delen door het aantal maanden van de implementatie (6).

Baten

De baten zijn moeilijk uit te drukken in geld omdat de hoogte van het effect niet duidelijk is en per organisatie kunnen verschillen. Volgens M.J. Waardenburg (2020) heeft intranet wel zeker baten. Zo zal de productiviteit van de medewerkers stijgen, dit komt doordat zij sneller bij informatie kunnen komen. Volgens M.J. Waardenburg (2020) kan er verwacht worden dat medewerkers gemiddeld één keer per week informatie zoeken. Door het gebruik van intranet kan een medewerker vijf minuten besparen op het zoeken van deze informatie. Als er wordt gerekend met gemiddeld uurloon van €20,-, scheelt dit de organisatie €19.085,36 op jaar basis.

Aantal medewerkers (23) * aantal weken (52) * besparing van uur (5/60) * uurloon (20) = besparing per jaar (€ 19.085,36)

Daarnaast worden de medewerkers volgens M.J. Waardenburg (2020) door de snelle kennisdeling en betere samenwerking efficiënter. Bij een stijging van de efficiëntie van 5% levert dit du Gardijn een besparing op van €49.084,- per jaar.

Uurloon (€20,-) * Aantal uur (38) * Aantal weken (52) * vakantietoeslag (8%) * aantal werknemers (23) = besparing per jaar (€49.084,-).

Ook gaat de besluitvorming sneller doordat de informatie sneller te vinden is en er makkelijk geschakeld kan worden op afstand. De samenwerking wordt bevorderd omdat er inzichtelijk gemaakt kan worden wie waar mee bezig is en wie bij welke klant hoort.

Een vierde voordeel is meer duidelijkheid binnen het beleid. Het beleid is makkelijk terug te vinden en staat op papier. Hierdoor kan er geen onduidelijkheid ontstaan.

Al deze baten zullen ervoor zorgen dat de medewerkers zich meer verbonden voelen met de organisatie, dat de communicatie wordt verbeterd, medewerkers efficiënter worden en er sprake is van goede interne communicatie. Dit alles zal ervoor zorgen dat de affectieve betrokkenheid zal stijgen.

Zoals werd genoemd horen deze kosten en baten bij het systeem van onlineintranet.nl. De bovenstaande analyse is aanwezig om een beeld te schetsen wat de kosten en baten ongeveer kunnen zijn. In het onderstaande implementatie plan wordt ervan uit gegaan dat er eerst een goed passend systeem gezocht moet worden.

Implementatie

J. Kok (2014) geeft aan dat één jaar benodigd is voor het goed implementeren van intranet. Het gaat hier om een grote organisatie. Hieronder is opgenomen een implementatieschema dat du Gardijn zal kunnen gebruiken voor het implementeren van intranet. Du Gardijn is een kleine organisatie en hierdoor wordt er uitgegaan van een half jaar implementeren. De verantwoordelijkheid van de implementatie ligt bij de HR-medewerker (later genoemd HR) en de directie. Ook kan er gebruik gemaakt worden van een stagiair(e) bij het implementeren van dit systeem. HR moet zorgen voor de juiste content en implementeren van het intranet. De directie is eindverantwoordelijke en moet kiezen voor het juiste systeem en bepalen van de vormgeving hiervan.

Activiteit	Datum	Wie?
Starten van het project	1-2-2021	HR
Definiëren van de behoeften	1-2-2021	HR en directie
Het juiste intranetpakket kiezen	15-2-2021	HR en directie
Technische plan maken	1-3-2021	HR en directie
Technisch plan afronden	15-3-2021	HR
Starten met de technische implementatie	15-3-2021	HR
Starten met het creëren van de content	5-4-2021	HR
Opleveren content	19-4-2021	HR
Maken van training	19-4-2021	HR
Training intranet geven	26-4-2021	HR
Eerste test van het intranet door de gebruikers	26-4-2021	HR en medewerkers
Afronden eerste test	10-5-2021	HR
Veranderingen doorvoeren vanuit de test	10-5-2021	HR
Afronden veranderingen	31-5-2021	HR
Tweede test intranet	1-6-2021	HR en medewerkers
Eindigen tweede test	18-6-2021	HR
Opleveren goed werkend en passend intranet	30-6-2021	HR

Tabel 7. Implementatie schema intranet.

6.1.2. Vaste vergaderstructuur

Volgens de onderzoekers van buitenbusiness.nl (2020) zorgt structuur tijdens een vergadering ervoor dat het doel duidelijk is en iedereen weet wat er besproken gaat worden. Zo kan er goed worden voorbereid en moet iedereen actief kunnen deelnemen aan de vergadering. Op de website buitenbusiness.nl (2020) worden vijf stappen gegeven voor een efficiënt vergaderingsproces. De stappen luiden als volgt:

1. De juiste voorwaarden treffen: zorg dat de voorwaarden voor de vergadering kloppen. Dit houdt in juiste locatie, tijd en bereid je goed voor;
2. Een goede voorbereiding: weet wat het resultaat van de vergadering moet zijn, bepaal de voorzitter en zorg dat de onderwerpen bekend zijn bij de deelnemers zodat zij zich kunnen voorbereiden;
3. Zorg voor een duidelijke leider: tijdens de vergadering is er een duidelijke voorzitter die de vergadering in goede banen leidt. Deze persoon kapt discussies af en houdt de tijd in de gaten. Ook zorgt deze persoon ervoor dat vragen gesteld kunnen worden en eventueel ter plekke beantwoord worden;
4. Vastleggen van afspraken: afspraken kunnen pas gemaakt worden wanneer deze ook zijn vastgelegd op papier. Zorg er altijd voor dat de afspraken SMART zijn geformuleerd en het duidelijk is wie er verantwoordelijk is, zodat je hier altijd op kan terugvallen;
5. Bewaak de vooruitgang: zorg ervoor dat de gemaakte afspraken daadwerkelijk worden nagekomen door de verantwoordelijke.

Binnen du Gardijn gaat het vooral mis in stap twee en vier. Uit de interviews blijkt namelijk dat het doel van de vergadering niet altijd duidelijk is en vindt er ook geen terugkoppeling plaats. Het is voor de medewerkers en ZZP'ers niet duidelijk of de besproken zaken zijn afgehandeld of nog lopen. Dit is erg jammer aangezien de vergadering hierdoor door een aantal mensen wordt gezien als een verplichting, terwijl die heel nuttig kan zijn.

Du Gardijn kan het volgende doen om aan alle vijf de bovenstaande stappen te voldoen en te zorgen voor een effectieve vergadering. Ten eerste het creëren van een vaste structuur in de presentatie. Op deze manier is het voor de medewerkers altijd duidelijk welke zaken besproken gaan worden en wat het doel van de vergadering is. Als tweede moet er in deze vaste structuur een kopje terugkoppeling komen, waarin de zaken van de vorige vergadering kort worden besproken. Zo vindt terugkoppeling altijd plaats en is het voor de medewerkers en ZZP'ers duidelijk welke acties er zijn ondernomen en welke nog lopen. De structuur van de bijeenkomst zou er als volgt uit kunnen zien:

1. Opening;
2. Terugkoppeling;
3. Directie agendapunten;
4. Medewerkers agendapunten;
5. Rondvragen;
6. Afsluiting bijeenkomst.

Van tevoren moet de agenda worden doorgestuurd aan de deelnemers van de vergadering, zodat zij zich kunnen voorbereiden. Aangedragen agendapunten moeten worden gestuurd naar een vast persoon, die deze meeneemt in de agenda en verwerkt in de presentatie. Wanneer du Gardijn ervoor zou kiezen deze structuur aan te nemen creëren zij meer duidelijkheid. De medewerkers en ZZP'ers zullen zich hierdoor meer gehoord voelen en meer inbreng geven. Dit zorgt voor een hogere verbondenheid en zo voor de hogere affectieve betrokkenheid.

Het implementeren van een vaste vergaderstructuur is een eenvoudige oplossing om de affectieve betrokkenheid te verhogen. Hieronder een kosten-batenanalyse.

Kosten		Baten
Eenmalig: Implementatie format presentatie tijdsindicatie 2 uur	€40,- (€0,-)	Meer inbreng tijdens de bijeenkomst Meer verbondenheid met de organisatie Meer duidelijkheid Hogere affectieve betrokkenheid
Elk kwartaal: Verzamelen agendapunten en maken van de presentatie voor de kwartaalbijeenkomst tijdsindicatie 3 uur	€60,-	Hogere productiviteit Hogere tevredenheid

Tabel 8. Kosten-batenanalyse vaste vergaderstructuur

Kosten

Als er gekeken wordt naar de kosten horende bij dit advies worden er twee kosten genoemd. Zo zal het de organisatie éénmalig zo'n €40,- kosten. Onder deze kosten vallen het opzetten en maken van een standaard basispresentatie voor de kwartaalbijeenkomsten. Hier zal één medewerker of een stagiair(e) twee uur mee bezig zijn. Er wordt uitgegaan van een uurloon van €20,- wanneer de medewerker dit gaat uitvoeren en €0,- wanneer de stagiair(e) dit gaat doen. De regelmatig terugkerende kosten zijn €60,- en bestaan uit het ophalen van de content voor de presentatie en het verwerken in de presentatie. Dit zal door één vast gekozen medewerker worden uitgevoerd en ongeveer drie uur per bijeenkomst kosten. Ook dit kan door een stagiair(e) worden uitgevoerd om kosten te besparen, maar het is niet duidelijk of er bij elke bijeenkomst een stagiair(e) werkzaam is binnen du Gardijn.

Baten

Ook voor deze aanbeveling zijn de baten moeilijk in geld uit te drukken. Een vaste vergaderstructuur tijdens de kwartaalbijeenkomst zorgt voor meer inbreng en duidelijkheid, omdat de medewerkers zich beter kunnen voorbereiden. Daarnaast wordt er meer gehaald uit de presentatie dat zorgt voor een hogere verbondenheid. Dit alles zorgt voor een hogere affectieve betrokkenheid, omdat de medewerkers duidelijkheid hebben, meer verbondenheid hebben en meer inbreng. Een hogere affectieve betrokkenheid zorgt voor tevreden medewerkers en hierdoor een hogere productiviteit.

Implementatie

Het implementeren van een vaste vergaderstructuur zal twee uur kosten en plaatsvinden voor de volgende kwartaalbijeenkomst. De verantwoordelijke voor de implementatie kan één gekozen medewerker zijn maar ook de stagiair van HR.

6.2 Aanbeveling 2: 'Invoeren van meer aandacht momenten voor de ZZP'ers'.

'Aandacht vanuit de organisatie is de sleutel tot betrokken medewerkers.' zegt F. Snellens (Manager HR) in een gesprek met mij (persoonlijke communicatie, 2020). Wanneer de medewerkers geen aandacht meer krijgen zullen zij zich niet meer verbonden voelen met de organisatie en zal zo de affectieve betrokkenheid dalen. Door meer contact momenten met de ZZP'ers te implementeren zal hun verbondenheid met de organisatie stijgen en ook de affectieve betrokkenheid.

Uit het onderzoek kan geconcludeerd worden dat er weinig aandacht wordt besteed aan de ZZP'ers die zijn aangesloten bij du Gardijn. Zij worden normaal gesproken betrokken door de kwartaalbijeenkomst en door de extraatjes, maar op dit moment is de betrokkenheid erg laag. COVID-19 wordt genoemd als reden voor de lage betrokkenheid. De ZZP'ers geven aan dat zij zelf moeten zorgen voor de betrokkenheid met du Gardijn.

Du Gardijn kan op de volgende manier meer aandacht besteden aan de ZZP'ers, maandelijks contactmoment te hebben via bijvoorbeeld de telefoon. Dit moet worden uitgevoerd door een directielid. Het liefst ook elke maand hetzelfde directielid. Tijdens dit telefonische contact moet het niet gaan over ontwikkelingen binnen du Gardijn, maar juist over de ZZP'er. Ook kan er aandacht worden besteed aan het resultaat dat de ZZP'ers hebben behaald, dit is een punt die zij nu missen. De ontwikkelingen binnen du Gardijn zijn bijzaken, deze worden ook tijdens de kwartaalbijeenkomst besproken. Het telefonische contact hoeft ook niet lang te zijn, maximaal een half uur. Alleen de aandacht is al goed en draagt bij aan de affectieve betrokkenheid. Deze aanbeveling kan direct worden geïmplementeerd. Het extra contact moment zorgt voor een hogere verbondenheid met du Gardijn en zo ook voor een hogere affectieve betrokkenheid bij de ZZP'ers.

6.3 Aanbeveling 3: 'Vervolgonderzoek naar leiderschap'

Als er gekeken wordt naar de leiderschapsstijl binnen du Gardijn is deze moeilijk te typeren. Zoals blijkt uit de conclusies liggen de scores erg dicht bij elkaar. Wel heeft leiderschap een belangrijke invloed op de affectieve betrokkenheid van de medewerkers. Daarom is het van belang dat er verder onderzoek gedaan moet worden naar het leiderschap binnen du Gardijn. Vragen als: Wie zien de medewerkers als leider? Welke leiderschapsstijl past het beste bij de cultuur van du Gardijn? Wie is waar verantwoordelijk voor? En liggen deze verantwoordelijkheden bij de juiste persoon? Dit zijn onder andere vragen die beantwoord moeten worden in dit vervolgonderzoek. Dit kan een afstudeeronderzoek zijn voor een HR-afstudeerder. Hierdoor zit er een mooie tijdsplanning van een half jaar aan het onderzoek en kost het du Gardijn geen tot nauwelijks kosten voor het onderzoek.

Literatuurlijst

- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and norm active commitment to the organization. *Occupational Psychology*, 1–18.
- Avolio, B. J., Zhu, W., Koh, W., & Bhatia, P. (2004). Transformational leadership and organizational commitment: mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 951–968.
- Avolio, B.J., Bass, B.M. & Jung, D.I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Question- naire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72, 441-462.
- Bass, B.M., Avolio, B.J., Jung, D.I. & Berson Y. (2003). Predicting Unit Performance by Assessing Transformational and Transactional Leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88 (2), 207-218.
- Bass, B.M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B.M. & R.E. Riggio (2006). *Transformational Leadership*, 2nd edition, Lawrence Erlbaum Associates: Mahwah N.J., Chapter 1.
- Breaugh, J. A. (1985). The measurement of work autonomy. *Human relations*, 38(6), 551-570.
- E. Broeder. (2020). *De rol van (interne) communicatie bij het verbeteren van medewerkersbetrokkenheid*. Geraadpleegd op 10 september 2020 van <https://www.goals.nl/blog/de-rol-van-interne-communicatie-bij-het-verbeteren-van-medewerkersbetrokkenheid>
- Bryman, A. (1992). *Charisma and leadership in organizations*. London: Sage.
- Burke, S.S., Stagl, K.C., Klein, C., Goodwin, G.F., Salas, E., & Halpin, S.M. (2006). What type of leadership behaviors are functional in teams? A meta-analysis. *Leadership Quarterly*, 17, 288-307.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row
- BuitenBusiness. (z.d.). Effectief vergaderen. Tips en checklist om efficiënt te vergaderen. Geraadpleegd op 20 november 2020, van <https://www.buitenbusiness.nl/effectief-vergaderen>
- CBS. (2020, 13 februari). *Krapte op de arbeidsmarkt neemt weer toe in vierde kwartaal*. . Geraadpleegd op 19 maart 2020, van <https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2020/07/krapte-op-de-arbeidsmarkt-neemt-weer-toe-in-vierde-kwartaal>
- Coen Visser. (2017). *Niet een teveel aan autonomie maar een tekort aan structuur!* Geraadpleegd op 28 augustus 2020 van <https://progressiegerichtwerken.nl/niet-een-teveel-aan-autonomie-maar-een-tekort-aan-structuur/>
- Doorwerkgevers. (2019, 20 juni). *Wat heeft de vergrijzing voor invloed op de arbeidsmarkt?* Geraadpleegd op 15 oktober 2019, van <https://www.doorwerkgever.nl/doorwerken/vergrijzing-arbeidsmarkt/>
- Flexmarkt. (2020). *Arbeidsmarkt ondanks coronacrisis nog steeds krap*. Geraadpleegd op 25 augustus 2020 van <https://www.flexmarkt.nl/arbeidsmarkt/arbeidsmarkt-ondanks-coronacrisis-nog-steeds-krap/>
- Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: a metaanalytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89, 755-768.
- Kok, J. (2014, 24 augustus). De ROI van Intranet - deel 2 » Door: Jan Kok | /via @42bis. Geraadpleegd op 26 november 2020, van <https://www.42bis.nl/2012/03/de-roi-van-intranet-deel-2/>
- Kool, J. J. (ter perse). Faculty of Law, Economics and Governance Theses. Universiteit van Utrecht. Geraadpleegd van <https://dspace.library.uu.nl/handle/1874/358699>
- Managementboek (2005) *Interne communicatie*. Geraadpleegd op 10 september 2020 van <https://www.managementboek.nl/code/inkijkexemplaar/9789013077278/interne-communicatie-als-managementinstrument-huib-koeleman.pdf>

- Marshall, S. (2019, 22 februari). Vijf redenen waarom je bedrijf een intranet nodig heeft. Geraadpleegd op 21 november 2020, van <https://www.microsoft.com/nl-nl/microsoft-365/business-insights-ideas/resources/five-reasons-why-your-company-needs-an-intranet>
- Pelgrim, C. (2019, 14 juli). Krapte op de arbeidsmarkt breekt record! Geraadpleegd op 16 oktober 2019, van <https://www.nrc.nl/nieuws/2019/08/13/krapte-op-arbeidsmarkt-breekt-record-a3969981>
- B. Schoenmakers. (2019) *Een betrokken medewerker is autonoom*. Geraadpleegd op 29 augustus 2020 van <https://www.mediamyne.nl/een-betrokken-medewerker-autonoom/>
- Spreeuw, S., Jochoms, T., & Lasthuizen, K. (2013). Op operatiën gericht leiderschap. Geraadpleegd op 21 januari 2020, van <https://www.politieacademie.nl/kennisenonderzoek/kennis/mediatheek/pdf/88975.pdf>
- Stels, L., & Vansteenkiste, S. (2017, 16 oktober). De oorlog naar talent is niet gestreden! Geraadpleegd op 9 september 2019, van https://www.standaard.be/cnt/dmf20171015_03133977
- Verhoeven, N. (2010). Wat is onderzoek? (3de editie). Den Haag, Nederland: Boom Lemma.
- Waardenburg, M. J. (z.d.). Intranet kosten: zo maak je een kosten- en batenanalyse. Geraadpleegd op 26 november 2020, van <https://blog.i-experts.nl/intranet-businesscase-deel-3-kosten-en-baten-analyse>
- I. Welzen. (2014, 6 september). *Interne communicatie*. Geraadpleegd op 10 september 2020 van <https://www.ensie.nl/inge-welzen/interne-communicatie>
- Wiener, Y. (1982). Commitment in organizations. A normative view. *Academy of Management Review*. 7(3). 418-428.
- J. Zielen van. (2018, 9 juli). *Betrokken medewerkers? Goede interne communicatie*. Geraadpleegd op 10 september 2020 van <https://www.allesoverhr.nl/themas/betrokken-medewerkers-goede-interne-communicatie/>

Bijlage

Bijlage 1. Interview- en enquêtevragen

Interview:

1. Welk type overeenkomst heb jij met du Gardijn?
2. Hoe word jij door du Gardijn betrokken bij de organisatie?
3. Hoe zou du Gardijn jouw betrokkenheid kunnen verhogen?
4. Kun jij je identificeren met strategie van du Gardijn?
5. Waarom werk jij voor du Gardijn?
6. Waarom zou jij voor du Gardijn blijven werken?
7. Hoe zou jij de interne communicatie binnen du Gardijn beschrijven?
8. Op welke manier word jij op de hoogte gehouden van beleidsveranderingen?
9. Op welke manier wordt met jou gecommuniceerd over werkzaamheden?
10. Hoe word jij op de hoogte gehouden van ontwikkelingen binnen de organisatie?
11. Wat zou du Gardijn kunnen doen om de interne communicatie te verbeteren?

Enquête:

Autonomie:

1. Heb jij vrijheid bij het uitvoeren van jouw werkzaamheden?
2. Heb jij invloed op de planning van jouw werkzaamheden?
3. Hoeveel invloed heb jij op het werktempo?
4. Kun jij zelf bepalen hoe jij jouw werk uitvoert?
5. Los jij problemen in jouw werkzaamheden zelf op?
6. Hoeveel autonomie ervaar jij binnen het werk?

Algemene betrokkenheid

1. Ik voel me erg verbonden met deze organisatie
2. Ik ben er trots op dat ik voor deze organisatie werk
3. Deze organisatie betekent veel voor mij persoonlijk
4. Ik voel me erg thuis bij deze organisatie
5. Ik vind het heel belangrijk dat het goed gaat met deze organisatie

Leiderschap

1. Ondersteunt mij in ruil voor mijn inspanningen
2. Bekijkt steeds opnieuw of belangrijke uitgangspunten nog kloppen
3. Grijpt niet in totdat problemen ernstig worden
4. Richt de aandacht op onregelmatigheden, fouten, uitzonderingen en afwijkingen van de norm
5. Houdt zich buiten belangrijke kwesties
6. Praat over zijn/haar belangrijkste waarden en overtuigingen
7. Is er niet wanneer hij/zij nodig is
8. Bekijkt bij het oplossen van problemen de zaak van meer
9. Praat optimistisch over de toekomst
10. Bespreekt wie er precies verantwoordelijk is voor welke prestatie
11. Wacht tot dingen fout gaan, voordat hij/zij ingrijpt
12. Praat enthousiast over wat er bereikt moet worden
13. Geeft ons het gevoel voor een hoger doel te werken
14. Besteedt tijd om andere mensen dingen te leren en om ze te begeleiden
15. Maakt duidelijk wat er tegenover staat als de resultaten worden behaald
16. Is er stellig van overtuigd dat je pas moet ingrijpen als er wat aan de hand is
17. Behandelt mij meer als een individu dan als zomaar een lid van een groep
18. Laat problemen op hun beloop voordat hij/zij ingrijpt

19. Richt zijn/haar volledige aandacht op het oplossen van fouten, klachten en mislukkingen
20. Laat zijn/haar geweten meespelen bij het nemen van beslissingen
21. Volgt alle fouten op de voet
22. Draagt een heldere en aantrekkelijke toekomstvisie uit
23. Wijst mij erop als ik de norm niet haal
24. Ontloopt het nemen van besluiten
25. Ziet mij als iemand met eigen behoeften, capaciteiten en ambities
26. Krijgt mij zover dat ik problemen vanuit vele verschillende invalshoeken ga zien
27. Helpt me om mijn sterke punten te ontwikkelen
28. Helpt me te zien hoe ik mijn werk anders aan kan pakken
29. Stelt het beantwoorden van dringende vragen uit
30. Benadrukt het belang van het hebben van een gezamenlijke missie
31. Toont tevredenheid wanneer ik aan de verwachtingen voldoe
32. Toont vertrouwen dat we onze doelen zullen halen

Link naar de enquête

https://saxion.eu.qualtrics.com/jfe/form/SV_abhmYRy3ZWdfxDD

Bijlage 2. Ruwe-data & Sleutel enquête leiderschap

Vraag	Punten
1. Ondersteunt mij in ruil voor mijn inspanningen	40
2. Bekijkt steeds opnieuw of belangrijke uitgangspunten nog kloppen	44
3. Grijpt niet in totdat problemen ernstig worden	40
4. Richt de aandacht op onregelmatigheden, fouten, uitzonderingen en afwijkingen van de norm	38
5. Houdt zich buiten belangrijke kwesties	28
6. Praat over zijn/haar belangrijkste waarden en overtuigingen	55
7. Is er niet wanneer hij/zij nodig is	38
8. Bekijkt bij het oplossen van problemen de zaak van meer	41
9. Praat optimistisch over de toekomst	56
10. Bespreekt wie er precies verantwoordelijk is voor welke prestatie	41
11. Wacht tot dingen fout gaan, voordat hij/zij ingrijpt	33
12. Praat enthousiast over wat er bereikt moet worden	51
13. Geeft ons het gevoel voor een hoger doel te werken	46
14. Besteedt tijd om andere mensen dingen te leren en om ze te begeleiden	48
15. Maakt duidelijk wat er tegenover staat als de resultaten worden behaald	39
16. Is er stellig van overtuigd dat je pas moet ingrijpen als er wat aan de hand is	37
17. Behandelt mij meer als een individu dan als zomaar een lid van een groep	50
18. Laat problemen op hun beloop voordat hij/zij ingrijpt	33
19. Richt zijn/haar volledige aandacht op het oplossen van fouten, klachten en mislukkingen	37
20. Laat zijn/haar geweten meespelen bij het nemen van beslissingen	46
21. Volgt alle fouten op de voet	38
22. Draagt een heldere en aantrekkelijke toekomstvisie uit	50
23. Wijst mij erop als ik de norm niet haal	31
24. Ontloopt het nemen van besluiten	27
25. Ziet mij als iemand met eigen behoeften, capaciteiten en ambities	53
26. Krijgt mij zover dat ik problemen vanuit vele verschillende invalshoeken ga zien	47
27. Helpt me om mijn sterke punten te ontwikkelen	45
28. Helpt me te zien hoe ik mijn werk anders aan kan pakken	49
29. Stelt het beantwoorden van dringende vragen uit	25
30. Benadrukt het belang van het hebben van een gezamenlijke missie	43
31. Toont tevredenheid wanneer ik aan de verwachtingen voldoe	48
32. Toont vertrouwen dat we onze doelen zullen halen	48

Sleutel

Hieronder is te zien welke bovenstaande vraag hoort bij welk leiderschapstijl. Deze punten worden in het hoofdstuk Resultaten bij elkaar opgeteld.

Idealized Influence (II):	06, 13, 20, 30
Inspirational Motivation (IM):	09, 12, 22, 32
Intellectual Stimulation (IS):	02, 08, 26, 28
Individualized Consideration (IC):	14, 17, 25, 27
Contingent Reward (CR):	01, 10, 15, 31
Management by Exc. Active (MA):	04, 19, 21, 23
Management by Exc. Passive (MP):	03, 11, 16, 18
Laissez Faire (LF):	05, 07, 24, 29

Bijlage 3. Gecodeerde interviews

1. Binnen / buitendienst	2. Hoe word jij door du Gardijn betrokken bij de organisatie?	3. Hoe zou du Gardijn jouw betrokkenheid kunnen verhogen?	4. Kun jij je identificeren met strategie van du Gardijn?	5. Waarom werk jij voor du Gardijn?	6. Waarom zou jij voor du Gardijn blijven werken?	7. Hoe zou jij de interne communicatie binnen du Gardijn beschrijven?	8. Op welke manier word jij op de hoogte gehouden van beleidsverandering en?	9. Op welke manier wordt met jou gecommuniceerd over werkzaamheden?	10. Hoe word jij op de hoogte gehouden van ontwikkelingen binnen de organisatie?	11. Wat zou du Gardijn kunnen doen om de interne communicatie te verbeteren?
Binnendienst	Verantwoordelijkheid Interesse van de directie meegenomen worden in vergaderingen geven van de mening gezamenlijke lunch vrijdagmiddagborrel	Du Gardijn kan niks doen om mijn betrokkenheid te verhogen	Ik kan me hierin identificeren. Mix van jong en oud. Jongeren kunnen omgaan met de snel veranderende wereld, terwijl de ouderen de kennis hebben.	Door de ontwikkelingsmogelijkheden en de sfeer op het kantoor.	De kans jezelf te ontwikkelen.	Ongestructureerd. Er worden meerdere communicatie middelen gebruikt. Mail, persoonlijk, whatsapp.	Persoonlijke communicatie, Twee wekelijkse vergadering, kwartaalbijeenkomsten en teammail.	Persoonlijke communicatie of via de mail.	Zelf wordt ik meegenomen in de veranderingen en schrijf ik de implementatieplannen. De rest krijgt de informatie via de teammail.	Er moet meer structuur komen in de communicatie. Dit kan doormiddel van een platform.
Binnendienst	Informeel gesprekken Kwartaalvergadering Wekelijkse vergadering	Meer structuur en duidelijkheid creëren binnen de organisatie.	Ik kan mij zeker vinden in deze strategie. Wel moet we op deze weg blijven en de directie op 1lijn komen.	Prettige samenwerking met de directie, het team spreekt mij erg aan.	Ik vind het gaaf om de groei van de organisatie mee te maken. Wanneer de organisatie niet gaat groeien zal ik vertrekken.	Chaotisch. Dit maakt dat het niet altijd duidelijk is wat er moet gebeuren.	Ik zit in de eerste lijn en wekelijkse gesprek.	persoonlijke communicatie, app, bellen of via de mail.	Wekelijks overleg	Meer structuur aanbrengen en hier ook echt aan houden. Daarnaast af van de whatsapp cultuur en elkaar bellen als je elkaar nodig hebt.

1. Binnen / buitendienst	2. Hoe word jij door du Gardijn betrokken bij de organisatie?	3. Hoe zou du Gardijn jouw betrokkenheid kunnen verhogen?	4. Kun jij je identificeren met strategie van du Gardijn?	5. Waarom werk jij voor du Gardijn?	6. Waarom zou jij voor du Gardijn blijven werken?	7. Hoe zou jij de interne communicatie binnen du Gardijn beschrijven?	8. Op welke manier word jij op de hoogte gehouden van beleidsverandering en?	9. Op welke manier wordt met jou gecommuniceerd over werkzaamheden?	10. Hoe word jij op de hoogte gehouden van ontwikkelingen binnen de organisatie?	11. Wat zou du Gardijn kunnen doen om de interne communicatie te verbeteren?
Binnendienst	Werkoverleggen, gevraagd naar de mening & geluisterd, app contact, meegenomen in beslissingen, activiteiten buiten het werk om, flexibiliteit, collega's,	Zo doorgaan als nu gaat.	Ik vind het een mooie strategie. Ik had dit graag tijdens mijn studie tijd willen hebben.	Ontwikkelingsmogelijkheden, autonomie in het werk, Fijne collega's Voldoening uit het werk, de openheid en korte lijntjes van/met directie.	Ik voel mij prettig bij de organisatie en ben hier nog niet klaar voor mij gevoel. Wel kan er iets meer gecommuniceerd worden.	Chaotisch, Neem de werknemers meer mee. Dit komt vooral omdat ze graag willen. Soms kun je beter wandelen dan rennen.	Via de mail of persoonlijke communicatie.	In overleg met elkaar of mail.	Via persoonlijke communicatie of mail.	Het communiceren zelf. Wanneer er nieuwe mensen zijn of klanten dit even mededelen. Blijf naar de mening vragen en neem iedereen mee in lopende zaken. Terugkoppeling van de KB. Kan meer gebruik worden gemaakt van het digibord.
Binnendienst	Ik word gestimuleerd om vragen te stellen. De openheid van iedereen, betrokken bij gesprekken, schouderklopje en de extra pauzes.	Hoe het nu gaat vind ik erg prettig.	Ik kan me hierin vinden. Ben zelf ook een jong professional.	Du Gardijn heeft een klein hecht team en de openheid binnen de organisatie.	Fijne collega's en leuk werk.	Ongestructureerd. Het gebeurt persoonlijk of via de mail of gebeld.	Persoonlijk en via de mail.	Persoonlijk en via de mail.	Persoonlijk en via de mail.	Het maken van werkprocedures, als nieuweling is het moeilijk te achterhalen wie wat doet en hoe iets moet. Een werkprocedure maakt het tastbaarder.

1. Binnen / buitendienst	2. Hoe word jij door du Gardijn betrokken bij de organisatie?	3. Hoe zou du Gardijn jouw betrokkenheid kunnen verhogen?	4. Kun jij je identificeren met strategie van du Gardijn?	5. Waarom werk jij voor du Gardijn?	6. Waarom zou jij voor du Gardijn blijven werken?	7. Hoe zou jij de interne communicatie binnen du Gardijn beschrijven?	8. Op welke manier word jij op de hoogte gehouden van beleidsverandering en?	9. Op welke manier wordt met jou gecommuniceerd over werkzaamheden?	10. Hoe word jij op de hoogte gehouden van ontwikkelingen binnen de organisatie?	11. Wat zou du Gardijn kunnen doen om de interne communicatie te verbeteren?
Binnendienst	Mag mee denken en beslissen over verzuim en algemene zaken, gezamenlijke pauzes en veel contact met de directie.	Voor mij niet, ik ben al erg betrokken.	Ik kan mij zeker vinden in de nieuwe strategie.	Heel leuk werk, er zijn professionele stappen gemaakt, autonomie die je krijgt, band met Rowin, vertrouwen, Draait om meer dan alleen inkomsten en het maatwerk.	De autonomie en band met de collega's.	Goed ik weet wat ik moet weten, wel word je soms laat geïnformeerd. Mondeling	Persoonlijk of teammail.	Persoonlijk of via de mail.	Persoonlijk of via de mail.	Over het algemeen gaat het erg goed, ik zou graag wel een terugkoppeling willen zien van de KB. Dit kan via het bord of nieuwsbrief.
Binnendienst	Ontwikkelingsmogelijkheid, TGT, vertrouwen, mee denken, kwartaalbijeenkomst	Meer rust op kantoor.	Ik kan mij zeker vinden in de nieuwe strategie. Wel zorgt de open sfeer voor concentratie problemen, mist soms ervaring.	Werk en collega's zijn leuk.	Ontwikkelingsmogelijkheid, vertrouwen en de werksfeer.	Goed we hebben een teammail, vergaderingen en KB	Teammail, KB.	Overleg of Mail	Mail of KB	Ik vind het goed hoe het nu gaat.

1. Binnen / buitendienst	2. Hoe word jij door du Gardijn betrokken bij de organisatie?	3. Hoe zou du Gardijn jouw betrokkenheid kunnen verhogen?	4. Kun jij je identificeren met strategie van du Gardijn?	5. Waarom werk jij voor du Gardijn?	6. Waarom zou jij voor du Gardijn blijven werken?	7. Hoe zou jij de interne communicatie binnen du Gardijn beschrijven?	8. Op welke manier word jij op de hoogte gehouden van beleidsverandering en?	9. Op welke manier wordt met jou gecommuniceerd over werkzaamheden?	10. Hoe word jij op de hoogte gehouden van ontwikkelingen binnen de organisatie?	11. Wat zou du Gardijn kunnen doen om de interne communicatie te verbeteren?
Binnendienst	Overleg met directie, teammail, App contact, KB, uitjes buiten werktijd om	Door meer en duidelijker te communiceren.	Ik kan mij zeker vinden in de nieuwe strategie. Het zorgt voor een frisse wind binnen de organisatie.	Du Gardijn is ondernemend, innovatief, korte lijnen met de directie, krijg met alle zaken binnen mijn vakgebied te maken	Ik weet niet of ik dit zou willen. Ik zit graag bij het MT aan tafel en hier krijg ik hier niet de mogelijkheid toe	ongestructureerd. De manieren van communiceren is goed, maar de informatie is niet altijd éénduidig. Er wordt gecommuniceerd via de mail, persoonlijk, overleggen en KB.	Persoonlijk	Persoonlijk, bellen of telefoon.	Persoonlijk	Meer structuur binnen vooral de informatie die wordt gegeven. Er moet een duidelijke agenda komen, waarin precies staat wat er moet gebeuren en wie verantwoordelijk is. Ook moet er één persoon verantwoordelijk worden voor de communicatie zelf. Zodat de informatie altijd juist is en nooit verschild.
Binnendienst	Weinig; Persoonlijk contact Collega's Ik doe vooral mijn werk en hier blijft het bij	Meer balans tussen jong en oud mogelijkheid om de ruimte af te sluiten Zaken bespreken	Nee totaal niet. Ik vind dat het niet professioneel overkomt ook mis ik de balans tussen ervaring en talent.	Werk en collega's zijn leuk. Studieschuld en corona	Meer balans tussen jong en oud en scheiding. Dan zou ik hier kunnen blijven werken.	Slecht. Krijg informatie via de mail of Rowin. Er moeten te veel mensen bepalen over zaken, dit is erg frustrerend.	Via de mail of persoonlijke communicatie.	In overleg met elkaar of mail.	via persoonlijke communicatie of mail.	Over het algemeen gaat het erg goed, er mag alleen meer communicatie zijn over ontwikkelingen als er mensen weg gaan

1. Binnen / buitendienst	2. Hoe word jij door du Gardijn betrokken bij de organisatie?	3. Hoe zou du Gardijn jouw betrokkenheid kunnen verhogen?	4. Kun jij je identificeren met strategie van du Gardijn?	5. Waarom werk jij voor du Gardijn?	6. Waarom zou jij voor du Gardijn blijven werken?	7. Hoe zou jij de interne communicatie binnen du Gardijn beschrijven?	8. Op welke manier word jij op de hoogte gehouden van beleidsverandering en?	9. Op welke manier wordt met jou gecommuniceerd over werkzaamheden?	10. Hoe word jij op de hoogte gehouden van ontwikkelingen binnen de organisatie?	11. Wat zou du Gardijn kunnen doen om de interne communicatie te verbeteren?
Buitendienst	Ze behandelen mij als werknemer. Altijd welkom op kantoor Kwartaalbijeenkomst	Door meer resultaten door te geven. Meer communiceren over de organisatie.	Ik kan me hierin identificeren. Ze staan denk ik voorop in de markt. Ze slaan alleen beetje door, de balans tussen jong en ervaring is weg. Ze willen te snel en gooien veel jongeren de diepte in.	Ik ben gevraagd door du Gardijn en kan me echt vinden in de strategie. Ik voelde me aangetrokken tot de organisatie. Het was echt een intrinsieke motivatie.	Ik denk dat er nog heel veel winst te behalen valt. Het bedrijf is erg mooi, alles gebeurt met een goed hart. En ik zie dat ze hulp nodig hebben en die kan ik naar mijn gevoel bieden.	Ongestructureerd. Ik word op alle denkbare manieren benaderd. Mail, bellen, app, LinkedIn en persoonlijk. Ook zijn de verantwoordelijkheden en doelen niet duidelijk. Dit zorgt voor veel tijd en geldverlies, omdat je niet precies weet wat je moet en waar je verantwoordelijk voor bent.	Teammail. Maar ook niet van alles.	Op alle manieren. Bellen, appen, mailen en LinkedIn.	Teammail.	Duidelijk plan, met verantwoordelijkheden en doelen en zwart-op-wit zetten. Ook moet er vastgehouden worden aan de plannen. Een oplossing kan zijn 1 schakel boven de werknemers, die alles in goede banen leidt en toeziet dat afspraken worden na gekomen en op neemt voor de werknemers en communiceert. Jongen mensen hebben namelijk structuur nodig en iemand die het voor ze opneemt, dit mis je binnen du Gardijn.

1. Binnen / buitendienst	2. Hoe word jij door du Gardijn betrokken bij de organisatie?	3. Hoe zou du Gardijn jouw betrokkenheid kunnen verhogen?	4. Kun jij je identificeren met strategie van du Gardijn?	5. Waarom werk jij voor du Gardijn?	6. Waarom zou jij voor du Gardijn blijven werken?	7. Hoe zou jij de interne communicatie binnen du Gardijn beschrijven?	8. Op welke manier word jij op de hoogte gehouden van beleidsverandering en?	9. Op welke manier wordt met jou gecommuniceerd over werkzaamheden?	10. Hoe word jij op de hoogte gehouden van ontwikkelingen binnen de organisatie?	11. Wat zou du Gardijn kunnen doen om de interne communicatie te verbeteren?
Buitendienst	Ik word betrokken bij interne zaken van du Gardijn Zelf zorg ik voor die binding Minder betrokken door Corona en Flowmundo	Ik zou iets meer aandacht besteden aan de externe HRM'ers. Elkaar afspreken en onderwerpen aandragen.	Ja ik vind het een goede zaak. Je moet kijken naar de volgende generatie. Jeugd heeft een andere manier van werken en waarden en normen en hier moet in mee gaan. Er lopen veel ouderen rond in het MKB en deze moeten door de jeugd worden overgenomen. Of grotere organisaties neemt deze bedrijven over.	Ik zocht een samenwerking van basis van ziekte verzuim en verzekeringen. Dit kan nog wel krachtiger de samenwerking. Ik leer heel veel van du Gardijn en denk dat de kennisdeling nog meer mag.	De kennisdeling en de leuke klanten. Maar ook het mogen werken met de nieuwe generatie. Er moet meer wisselwerking komen tussen de jonge en de oude garde.	Ik ben heel autonoom bezig. Ik moet de informatie zelf halen. Ik heb mijn klanten al erg lang en communiceer met wouter als het nodig is. Ik zou het wel interessant vinden om te horen of er nieuwe klanten zijn en wat er speelt binnen de organisatie. Ik zou graag een vergadering willen zien waarin je dit allemaal hoort. Als Wouter leer je dan ook meer over de organisaties waarmee je werkt. Dit hoeft maar 1 keer in de twee maanden na mijn gevoel.	Het meeste wordt besproken in de kwartaalbijeenkomsten. En ik krijg dingen mee via de mail als dat nodig is. En ik vind dit ook niet nodig.	Niet, ik heb gewoon mijn taken binnen de klanten en du Gardijn heeft hier geen invloed op.	Via de mail, maar heb het gevoel dat ik niet altijd alles hoor. En dit hoeft ook niet.	Ik zou misschien op de website zetten wie er werken, zodat er ook beeld komt van de mensen. Je moet een verantwoordelijke aanwijzen die communiceert en ook hier niet van afwijken. Het is goed om te weten wie er zijn en waar deze mensen zitten. Op deze manier kun je ook elkaar helpen.

1. Binnen / buitendienst	2. Hoe word jij door du Gardijn betrokken bij de organisatie?	3. Hoe zou du Gardijn jouw betrokkenheid kunnen verhogen?	4. Kun jij je identificeren met strategie van du Gardijn?	5. Waarom werk jij voor du Gardijn?	6. Waarom zou jij voor du Gardijn blijven werken?	7. Hoe zou jij de interne communicatie binnen du Gardijn beschrijven?	8. Op welke manier word jij op de hoogte gehouden van beleidsverandering en?	9. Op welke manier wordt met jou gecommuniceerd over werkzaamheden?	10. Hoe word jij op de hoogte gehouden van ontwikkelingen binnen de organisatie?	11. Wat zou du Gardijn kunnen doen om de interne communicatie te verbeteren?
Buitendienst	Momenteel word ik minimaal betrokken bij de organisatie. Dit komt door een aantal factoren. - Corona - Ik heb persoonlijk minder tijd. Ik heb een nieuwe opdracht gekregen via Mensely bij BINQ en bij een andere opdrachtgever ben ik meer uren gaan werken met als gevolg dat ik overal minder tijd voor heb.	Ik denk dat de verandering meer vanuit mij eigen situatie moet komen om de betrokkenheid te gaan verhogen en niet vanuit du Gardijn.	Ik kan mij gedeeltelijk identificeren met de nieuwe strategie. Dat Flowmundo gestart is met al doel studenten een kans te geven zich te ontwikkelen in het bedrijfsleven vind ik een fantastische ontwikkeling. Zo kunnen studenten het theoretische toepassen in de praktijk. Is win-win. Een open kantoor ben ik geen voorstander van maar van een "open kantoor" wel.	Ik vind de contacten en een klein team prettig. Er zijn korte lijnen waardoor je snel kan schakelen. De klant is geen nummer zoals MKB klanten wel bij een grote Arbodienst zijn. Ik denk dat de klant van Du Gardijn daar niet van bewust is. Du Gardijn mag dit wel meer gaan uitdragen omdat dit een groot plus punt is. Ik krijg veel vrijheid en dat vind ik prettig.	Eigenlijk geef in het bovenstaande het antwoord al - Klein team - Korte lijnen - Vrijheid	Ik kan daar momenteel geen goed antwoord opgeven omdat ik door mijn drukke agenda geen tijd en ruimte heb om mij hierin te verdiepen. Ik kom binnen en start met mijn werkzaamheden daarna vlieg ik weer weg.	Eigenlijk zelfde antwoord als hiervoor door tijdgebrek kan ik hier geen onderbouwd antwoord opgeven.	Idem	Idem	Ik denk dat ik had in eigen boezem moet gaan steken. De grootste winst zou voor meer tijd te hebben om zo de interne communicatie te verbeteren. De bal ligt meer bij mijzelf.

1. Binnen / buitendienst	2. Hoe word jij door du Gardijn betrokken bij de organisatie?	3. Hoe zou du Gardijn jouw betrokkenheid kunnen verhogen?	4. Kun jij je identificeren met strategie van du Gardijn?	5. Waarom werk jij voor du Gardijn?	6. Waarom zou jij voor du Gardijn blijven werken?	7. Hoe zou jij de interne communicatie binnen du Gardijn beschrijven?	8. Op welke manier word jij op de hoogte gehouden van beleidsverandering en?	9. Op welke manier wordt met jou gecommuniceerd over werkzaamheden?	10. Hoe word jij op de hoogte gehouden van ontwikkelingen binnen de organisatie?	11. Wat zou du Gardijn kunnen doen om de interne communicatie te verbeteren?
Buitendienst	Niet uitgevoerd zie Hoofdstuk methode									