

Afstudeeronderzoek

Bij Call2

Verbondenheid van gedetacheerde medewerkers met Call2

Juni 2012

DE HAAGSE HOGESCHOOL

Naam	:	Derek Leenaars
Studentnummer	:	20057620
Opleiding	:	Communicatie voltijd
Opdrachtgever	:	Call2 Zoetermeer
Afstudeerbegeleider	:	J. van der Kleijn
Tweede lezer	:	J.P. Trapman

it
takes
two

Abstract

The purpose of this research is to find out what effect *employee secondment*¹ has on the loyalty of Call2 employees towards their own company, and to reduce signs of detachment with the organization of Call2. In this way Call2 wants to increase loyalty, commitment, atmosphere, performance and lessen dereliction and unwanted outflow of employees. The problem occurs when an employee working for Call2 is seconded to another company as part of his job. Call2 wants to find out which dimensions this problem has.

To give an answer to this and related research questions this research focuses on two parts. On the one hand there are the *seconded employees*² of Call2. They have been questioned by means of a questionnaire. On the other hand the managers of the employees were interviewed. Among them were Field Managers, who are responsible for guiding and aiding the seconded employees, Recruiters, the Human Resource Management advisor, and the labour market communication advisor. Further more the support facilities were analysed, like the Call2 intranet Calldorado and Call2 communication policies.

Aside from the methods mentioned above, a specified field research was conducted, aiming at bringing together those fields of theory that are helpful and relevant to this research. Among others are behavioural management, motivational science, management of organizational culture and communication theory.

The research shows that no less than 77,5% of the employees feel like a real Call2 employee. Nevertheless 38,5% feels more involved with the company they are seconded with, and 66% feels more like a colleague with the people he or she is currently working with. The data shows that, although the problem not seems to be a serious one, in fact does deserve attention.

As it turns out a relative large portion of employees exist who feel badly connected with Call2, somewhere between 15% and 25%. But, aside from that, the research also shows that part of the employees claim that they do not find it important to *be* involved with the company they work for.

The advice given to Call2 is to accept the fact that not all employees can be made involved under the circumstances of seconded employment, and it is better to invest time and energy in the people who are showing involvement. In this way setting a positive standard of rewarding the ones who do what Call2 desires from them. It is also advised to create an integrated communication campaign, positioning the employee feeling and giving meaning to the special role seconded employees have.

¹ Employee secondment: detacheren (vert.)

² Seconded employees: gedetacheerde medewerkers (vert.)

Management samenvatting

In opdracht van Call2 is onderzocht in hoeverre gedetacheerde medewerkers zich betrokken voelen met Call2 ten opzichte van het bedrijf waar zij gedetacheerd zijn en hoe deze betrokkenheid vergroot kan worden. Call2 wil weten hoe groot het gevoel van betrokkenheid is, en wat zij kan doen om de betrokkenheid met Call2 te vergroten.

Betrokkenheid biedt voordelen als loyaliteit, betere prestatie, hogere motivatie, kwaliteit, sfeer, vermindert verzuim en minder ongewenste uitstroom. Dit onderzoek richt zich erop in hoeverre gedetacheerde medewerkers zich betrokken voelen bij Call2.

Het onderzoek heeft zich gericht op enerzijds de gedetacheerde medewerkers en anderzijds de managers en ondersteunende faciliteiten. Medewerkers zijn geënquêteerd en Field Managers, Recruiters, de arbeidsmarktcommunicatieadviseur en de HRM-adviseur geïnterviewd. Verder zijn interne middelen en is beleid geanalyseerd, onder andere het intranet Calldorado.

Tot slot is geprobeerd een verband te leggen tussen relevante theoretische kaders, zoals gedragsbeïnvloeding, beloningsmanagement en motivatietheorie, cultuurmanagement en communicatie.

Uit het onderzoek is gebleken dat het probleem van het niet betrokken zijn van medewerkers, hoewel niet groot, wel aandacht verdient. Van de gedetacheerde medewerkers voelt 77,5% zich een échte Call2-medewerker. 38,5% van de medewerkers voelt zich echter meer betrokken bij de organisatie waar zij gedetacheerd zijn. En 66% voelt zich meer collega met de mensen van de organisatie waar zij gedetacheerd zijn. Call2 vindt het acceptabel dat een percentage van 15% tot 25% van haar medewerkers zich niet of nauwelijks betrokken voelt bij de organisatie. Maar gebleken is echter ook dat een deel van de medewerkers betrokkenheid bij een organisatie niet belangrijk vindt.

Het advies dat gegeven wordt aan Call2 is om te accepteren dat niet alle medewerkers betrokken kunnen zijn en dat het meer loont om tijd en energie te steken in het belonen van medewerkers die wel betrokkenheid tonen. Op die manier ontstaat een positieve standaard van het belonen van de medewerkers die doen wat Call2 van hen verlangt. Ook geadviseerd is het vervaardigen van een geïntegreerde communicatiecampagne, die een gevoelswaarde positioneert en betekenis geeft aan de bijzondere rol van de gedetacheerde medewerker.

Voorwoord

Voor u ligt mijn scriptie, die ik heb geschreven in het kader van mijn afstudeertraject van de opleiding Communicatie op de Haagse Hogeschool. Naar aanleiding van de kans om bij een succesvol detacheringsbureau een afstudeeronderzoek te doen, kwam ik tot het besluit een onderzoek te doen naar de effecten op betrokkenheid van gedetacheerd personeel. Ik vind dit een heel interessant onderwerp, omdat het raakvlakken heeft met communicatie, gedragsverandering, motivatietheorie en organisatiecultuur.

Ik wil graag van deze gelegenheid gebruik maken om Call2 en haar medewerkers te bedanken voor de kans die zij mij geboden hebben om bij hen een afstudeeronderzoek te doen. Ik wil vooral Birgitta Polvliet bedanken voor al haar betrokkenheid en geduld bij dit project.

De Haagse Hogeschool ben ik veel dank verschuldigd voor de persoonlijke aandacht die ik daar gekregen heb. Ik dank Julian van der Kleijn voor zijn begeleiding en commentaar voor deze scriptie. Ook wil ik van de Academie voor European Studies & Communication Jo Nelisse, Gemma Grootveld, Theo Loeffen en Elise van Walstijn bedanken voor alle persoonlijke aandacht die ik gekregen heb tijdens de lange weg die geleid heeft naar deze scriptie.

Mijn vader, Jan Leenaars, wil ik bedanken voor de kans die hij mij gegeven heeft om mijn studie succesvol tot een einde te brengen. Hij heeft mij meerdere malen een nieuwe kans geboden. Mijn moeder, Nellie de Groot, ben ik dank verschuldigd voor de tijd die zij genomen heeft als tweede lezer. Tot slot wil ik mijn zus, Marieke Leenaars, bedanken voor haar medewerking in deze belangrijkste fase van mijn opleiding. Van het begin tot het einde was zij erbij betrokken. Zij heeft mij geholpen een afstudeeronderzoek te starten en mij geholpen bij de slotfase. Zonder haar was dit niet gelukt.

Derek Leenaars

Den Haag, 21 mei 2012



Inhoudsopgave

1	Inleiding.....	7
2	Definities van verbondenheid en betrokkenheid.....	8
3	Aanleiding.....	9
4	Doelstelling van het onderzoek.....	10
	4.2 Doelstellingen	10
	4.1 De gewenste situatie	11
5	Onderzoeksvragen.....	11
	5.1 Hoofdvraag	11
	5.2 Deelvragen	11
6	Methoden van onderzoek.....	11
	6.1 De Enquête	12
	6.2 Interviews	12
	6.3 De Field Manager	13
	6.4 De Recruiter	13
	6.5 De Arbeidsmarktcommunicatieadviseur	13
	6.6 HR Consultant	14
	6.7 Theoretisch kader	14
7	Theoretisch kader.....	15
	7.1 Gedragsverandering	15
	7.2 Gedragsverandering door Rietdijk	15
	7.2.1 Methode van gedragsmanagement	15
	7.2.2 Beloningsschema's	16
	7.2.3 Sociaal belonen	16
	7.2.4 Modelling	17
	7.2.5 Timing	17
	7.3.1 Gedragsverandering door B.J. Fogg	17
	7.3.2 Fogg Behavior Model	18
	7.3.3 Motivatie en Vermogen	18
	7.3.4 Triggers en Timing	19
	7.4 De verwachtingstheorie van Vroom	19
	7.5 Behoeften van de medewerker	20
	7.6 De rol van organisatiecultuur	20
	7.6.1 De schillen van Sanders en Neuijen	20
	7.6.2 Functies van organisatiecultuur	21
	7.6.3 Sterke en zwakke organisatieculturen	22
	7.6.4 Relevantie van 7.6 voor Call2	22
	7.7 Vormen van betrokkenheid	22
	7.7.1 Affectieve betrokkenheid - Affective Commitment	23
	7.7.2 Continuerende betrokkenheid - Continuance Commitment	23
	7.7.3 Normatieve betrokkenheid - Normative Commitment	23
	7.7.4 Relevantie van 7.7 voor Call2	23
	7.8 Betrokkenheid volgens Sprenger	23
	7.9 Medewerkerbetrokkenheidonderzoek	24
8	Onderzoeksresultaten – Enquête onder medewerkers	25
9	Conclusies – Interviews met Field Managers en andere functies	30

10	Conclusies – Enquête onder medewerkers.....	31
10.1	Inleiding	31
10.2	Beantwoording eerste deelvraag	31
10.3	Beantwoording tweede deelvraag	32
10.4	Beantwoording derde deelvraag	33
10.5	Beantwoording hoofdvraag	34
11	Aanbevelingen en communicatieadvies.....	36
12	Samenvatting.....	38
13	Bronnen en literatuur	39
13.1	Oriënterende gesprekken met Call2	39
13.2	Interviews met managers Call2	39
13.2.1	Field Managers	39
13.2.2	Recruiters	39
13.2.3	Arbeidsmarktcommunicatieadviseur	39
13.2.4	Human Resource Manager	39
13.3	Literatuur - boeken	39
13.4	Literatuur – artikelen	40
13.5	Internetpublicaties	40
13.6	Geraadpleegde websites	41
13.7	Geraadpleegde websites gebruikt voor definities	41
14	Bijlage	42
	Digitale bijlage op CD-ROM	
1.	Scriptie (pdf)	
2.	Onderzoeksopzet (pdf)	
3.	Enquête voor medewerkers van Call2 (pdf)	
4.	Enquête voor medewerkers van Call2 zoals uitgevoerd op ThesisTools.com (pdf)	
5.	Formulier presentatie bij opdrachtgever (bijlage 3 van Afstudeerhandleiding) (pdf)	
6.	Feedback formulier voor de opdrachtgever (bijlage 4 van Afstudeerhandleiding) (pdf)	
7.	Transcripties & audiobestanden interviews	
	• Eén volledig uitgewerkte transcriptie van het interview met Roelof Herder	
	• Zeven gedeeltelijk uitgewerkte transcripties (drie pagina's) van overige interviews	
8.	Audiobestanden van interviews (mp3)	
9.	Onverwerkte onderzoeksdata (pdf)	
10.	Presentatie Call2 onderzoeksresultaten (PowerPoint)	



1 Inleiding

In tijden van economische onzekerheid durven organisaties niet altijd personeel een vast contract aan te bieden. Bij economische groei kan de vraag naar gespecialiseerd personeel sneller toenemen dan dat een organisatie mensen kan opleiden. Omdat organisaties niet altijd de tijd hebben om zelf personeel op te leiden of kiezen voor een flexibele schil, kunnen zij kiezen voor het inhuren van gedetacheerd personeel. Call2 heeft zich gespecialiseerd in het detacheren van ICT-professionals. Medewerkers worden intern opgeleid en gecoacht in hun ontwikkeling en vervolgens tegen een bepaald tarief uitgeleend aan externe organisaties. De Call2'er is een enthousiaste, ambitieuze en leergierige medewerker.

Call2 wil graag dat de gedetacheerde medewerkers zich betrokken blijven voelen bij Call2, ondanks het feit dat zij soms langdurig bij een andere organisatie werkzaam zijn. De kracht van Call2 (het detacheren van 'de Call2'er') kan alleen waargemaakt worden door naar een sterke binding te streven en die te bewaken.

Call2 wordt door haar medewerkers gewaardeerd als werkgever. Dit blijkt wel uit het feit dat Call2 al tweemaal is uitgeroepen als 'Great Place to Work', een titel verkregen door de stemmen van haar medewerkers. Desondanks heeft Call2 te maken met het vraagstuk van medewerkers die niet fysiek binnen de faciliteiten en infrastructuur van Call2 werkzaam zijn, maar in die van een andere organisatie. Betrokkenheid in stand houden van gedetacheerd personeel is dan een lastige doelstelling. In deze scriptie zal hier meer inzicht in gegeven worden. Deze scriptie heeft als doelstelling: *"Inzicht krijgen in mogelijkheden om de betrokkenheid van gedetacheerde medewerkers te vergroten."* In opdracht van Call2 is onderzocht in hoeverre gedetacheerde medewerkers zich verbonden voelen met Call2 ten opzichte van de organisatie waar zij gedetacheerd zijn. Call2 wil weten hoe groot het gevoel van betrokkenheid is en wat zij kan doen om die betrokkenheid van medewerkers met Call2 te vergroten.

Betrokkenheid van medewerkers bij een organisatie kan niet verplicht gesteld worden, maar het is wel heel wenselijk (Meyer e.a., 2002). Om tot een grotere betrokkenheid te komen moet een werkgever rekening houden met de wensen van de werknemer. Deze wensen kunnen groot en klein zijn. Van positieve feedback tot persoonlijke ontwikkeling. Betrokkenheid biedt voordelen als loyaliteit, hogere prestatie, hogere motivatie, kwaliteit, sfeer, lager verzuim en minder ongewenste uitstroom. (Smith, Organ, & Near, 1983; KIPB onderzoek en advies, 2010)

In hoofdstuk twee zullen de definities behandeld worden van de belangrijkste begrippen, zoals betrokkenheid, verbondenheid en commitment. In de hoofdstukken drie tot en met zes vindt u de aanleiding en doelstelling van het onderzoek, onderzoeksvragen en de methoden van onderzoek. In hoofdstuk zeven vindt u het theoretisch kader met daarin relevantie theorieën over gedragsverandering, motivatie en behoefte, organisatiecultuur en betrokkenheid.

2 Definities van verbondenheid en betrokkenheid

De woorden verbondenheid en betrokkenheid laten ruimte open voor verschillende interpretaties. Het is dus belangrijk om de interpretatie die in dit onderzoek gebruikt wordt, eerst uiteen te zetten.

Verbondenheid of *engagement* (vert.): Gevoel dat je bij elkaar hoort

Synoniemen voor verbondenheid: affiniteit, band, eensgezindheid, solidariteit, saamhorigheid, trouw

Betrokkenheid of *commitment* (vert.) betekent dat de medewerker zich verbonden voelt met de organisatie waar hij of zij werkzaam is en zich inspant om de organisatiedoelen te realiseren. De medewerker heeft zeggend 'hart voor de zaak'. Het individu "identificeert zich met de eigen organisatie en levert extra inspanning in het belang daarvan" of "is betrokken bij de belangen van iemand of iets". Verbondenheid is dus een persoonlijke beleving, emotie of mening. Niemand kan voor een ander zeggen in welke mate hij of zij zich betrokken voelt.

Synoniemen voor betrokkenheid: verbondenheid, medeplichtigheid, band

Omdat veel literatuur over dit onderwerp Engelstalig is en omdat veel Engelse vaktermen in Nederlandse literatuur verbasterd is, is ook de juiste vertaling van de woorden verbondenheid en betrokkenheid van belang.

Definitie van commitment: The act of committing, or engaging oneself.

Relevante vertaling van commitment: verbintenis, band

Engelse synoniemen voor commitment: obligation (verplichting), engagement (verbintenis), bond (band)

Relevante definitie van verbintenis: "Verbintenis is een positieve, vervullende, werkgerelateerde houding, gekarakteriseerd door kracht, toewijding en verdieping" (vert.).

Originele Engelse definitie van verbintenis: "Engagement is a positive, fulfilling, work-related state of mind that is characterized by vigor, dedication and absorption." (Schaufeli & Bakker, 2007)

Hierna zal met de term *medewerker(s)* de gedetacheerde medewerker van Call2 worden aangeduid, die werkzaam is op inhuurbasis bij een klant van Call2. Met *medewerker(s)* worden dus niet de medewerkers bedoeld die werkzaam zijn op het hoofdkantoor van Call2, tenzij dit nadrukkelijk wordt vermeld.

Hierna zal met de term *Field Manager* bedoeld worden, de medewerkers van Call2 die direct leidinggeven aan de gedetacheerde medewerkers, het contact onderhouden en instructies en begeleiding bieden. In hoofdstuk 6 - methoden van onderzoek- is meer informatie over de Field Manager te vinden.

3 Aanleiding

Call2 richt zich al bijna 15 jaar in de ondersteuning, het migreren en het beheren van ICT infrastructuur. Hiervoor detacheert Call2 startende ICT professionals, die zij coacht, traint en begeleidt. Call2 detacheert ongeveer 250 medewerkers bij klanten. Deze medewerkers zijn in loondienst van Call2, maar zijn werkzaam bij een andere organisatie. Het kan gaan om tijdelijke opdrachten op projectbasis, maar ook om een langdurige detacheringperiode (een paar jaar).

Call2 is de ICT beheerspecialist binnen KPN Consulting en is een dochter van KPN. Zij legt veel nadruk op de persoonlijke ontwikkeling van de ICT professionals en heeft het streven om mensen tot gedreven en enthousiaste professionals op te leiden en aan te bieden aan haar klanten.

De probleemsituatie bij Call2 bestaat uit de fysieke scheiding van werkgever en (gedetacheerde) medewerkers. Deze medewerkers staan 'bloot' aan de organisatiecultuur van een organisatie buiten Call2, maar zijn wel medewerkers van Call2. Er lijkt een afstand tussen de medewerkers en Call2 te bestaan, zowel fysiek als psychologisch.

De belangrijkste bindmiddelen van Call2 zijn de interne communicatie, het contact met de Field Manager en de organisatiecultuur van Call2. In dit onderzoek wordt vooral gekeken naar het verloop van de interne communicatie en het contact tussen de medewerkers en de Field Manager. De organisatiecultuur heeft een ondergeschikte plaats in het onderzoek maar krijgt wel aandacht.

Call2 is één van de beste werkgevers van Nederland (Great Place to Work 2011 en 2012) en wil deze titel ook volgend jaar behalen. Hiervoor is een actieve houding nodig waarin zelfreflectie en innovatie centraal staan. Zo ontstaat draagvlak voor kritiek en ruimte voor verbetering. Call2 wil ervoor waken dat het *gevoel van verbondenheid* tussen medewerkers en Call2 goed blijft, ongeacht de duur van de detachering. Momenteel weet Call2 niet zeker wat het langetermijneffect is van langdurige detachering, en zij wil graag onderzoek doen naar effecten hiervan op gedetacheerde medewerkers. Call2 wil weten hoe het gesteld is met de verbondenheid op dit moment en wat zij kan doen om deze te verbeteren.

Het contact met gedetacheerde medewerkers wordt niet altijd als even consequent en goed ervaren door Call2, zo bleek uit de oriënterende gesprekken met Call2. Het *gevoel* van verbondenheid met de medewerkers mist, en soms rijst de vraag of de communicatie zoals deze nu bestaat effectief genoeg is om met dit vraagstuk om te gaan.

Er bestaat geen consequent of geïntegreerd beleid voor dit contact. Een tweerichtingscommunicatie, waarbij de medewerker actief contact onderhoudt met Call2 is gewenst. Volgens Call2 kan dit contact beter. Het is belangrijk dat dit contact goed is, omdat dit de belangrijkste link is tussen medewerker en Call2. Binnen Call2 bestaan verschillende middelen om het contact met de medewerker te onderhouden, met verschillende doeleinden zoals persoonlijk contact, instructies,

binding en informeren (oriënterende gesprekken met Call2, 2012). Het belangrijkste middel voor contactonderhoud is de Field Manager, die primair verantwoordelijk is voor het onderhoud van de medewerkers.

Een belangrijk contactmiddel is Call2 intranet *Calldorado*, wat onder andere dient als ondersteuning voor de bedrijfsvoering, als zelfhulpmiddel voor de medewerkers met vragen en als bindmiddel tussen gedetacheerde medewerkers en Call2. De uitbreiding van dit middel met een digitaal prikbord (ook wel forum genoemd) is nog een recente ontwikkeling (februari 2012), dat onder andere dient als bindmiddel voor werknemers onderling. Enkele ervaringen met Calldorado zijn dat het digitale prikbord te weinig gebruikt wordt. Managers van Call2 zijn bang dat dit een teken van lage betrokkenheid is. Zij wensen meer activiteiten van medewerkers onderling, of dat medewerkers ten minste wekelijks het bedrijfsintranet of het digitale prikbord bekijken.

Eén doel van het intranet Calldorado is een bepaalde dekkingsgraad behalen, gemeten in hits per artikel of bezoeken per dag. Hierover bestaat onenigheid, want zijn 200 bezoeken of hits ook 200 verschillende personen? Een ander doel van Calldorado is minder meetbaar. Calldorado is bedoeld als integraal intranet van Call2, en als bindmiddel te fungeren voor alle medewerkers van Call2. Hiervoor is het noodzakelijk dat gedetacheerde medewerkers Calldorado met enige regelmaat bezoeken en gebruiken.

4 Doelstelling van het onderzoek

Call2 wenst actueel inzicht te krijgen in de mogelijkheden voor communicatie en binding met gedetacheerde medewerkers. Dit onderzoek dient handvatten op te leveren, waarmee Call2 zicht krijgt op de verschillende mogelijkheden om de contactfrequentie met gedetacheerde medewerkers te vergroten en te verbeteren en daarmee de verbintenis tussen Call2 en medewerker te versterken. Ook moet dit onderzoek zicht geven op hoe de communicatie gestroomlijnder en consequenter kan en hoe de bestaande middelen beter onderhouden en gebruikt kunnen worden.

4.1 De gewenste situatie

De gewenste situatie is een toename van het aantal werknemers dat gedetacheerd is die zich verbonden voelen met Call2 en zich meer verbonden gaan voelen dan nu. Dit onderzoek is een startmeting (eerste meting). Een periode na dit onderzoek kan gemeten worden of hierin verbetering is opgetreden (tweede meting). Dit kan door middel van een medewerkertevredenheidsonderzoek (mto) in de vorm van een enquête. Een mto kan jaarlijks gehouden worden.

De gewenste situatie zoals Call2 dit heeft aangegeven is dat de medewerkers vaker gebruik maken van Calldorado en andere middelen en zich meer verbonden voelen met de organisatie. Ook moet het *gevoel* van een Call2 medewerker meer *diepte* krijgen. Call2 wil de zekerheid dat gedetacheerde medewerkers zich betrokken (blijven) voelen bij de organisatie. Call2 medewerkers moeten zich meer betrokken voelen, in grotere mate betrokken voelen en langer bij Call2 willen blijven werken.

4.2 Doelstellingen. Dit onderzoek heeft de volgende doelstellingen:

- Een analyse van verbondenheidsniveau en de betrokkenheid van medewerkers;
- Een analyse van de huidige communicatie tussen medewerkers en Call2;
- Een analyse van Call2 intranet Calldorado en het Digitale Prikbord: het gebruik en waardering;
- Een advies over het gebruik van de bestaande communicatiemiddelen, Calldorado en de omgang met medewerkers op afstand;
- Advies om tot een groter gevoel van verbondenheid te komen.

5 Onderzoeksvragen

5.1 Hoofdvraag

- Hoe kan Call2 de verbondenheid met haar gedetacheerde medewerkers vergroten?

5.2 Deelvragen

- In hoeverre voelen medewerkers zich verbonden met Call2 in tegenstelling tot de organisatie of de organisaties waar zij gedetacheerd zijn?
- Hoe effectief is het communicatiebeleid en de manier waarop deze door Call2 ingezet wordt om de verbondenheid met medewerkers te vergroten?
- Hoe effectief is intranet Calldorado en de manier waarop deze door Call2 gebruikt wordt ten aanzien van het doel van dit middel?

6 Methoden van onderzoek

Om dit onderzoek te doen en een goed beeld te krijgen van de huidige situatie, wordt een analyse gemaakt van zowel de gebruikers (doelgroep/gedetacheerde medewerkers) als de beheerder (Call2) van de interne middelen. Hiervoor is gekozen voor een combinatie van onderzoeksmethoden.

Voor dit onderzoek is allereerst informatie nodig van de gedetacheerde medewerkers. Omdat dit onderzoek in beeld moet brengen hoe het op dit moment gesteld is met de verbondenheid bij Call2, is voor dit deel van het onderzoek gekozen voor een kwantitatief onderzoek. Hiervoor zijn de gedetacheerde medewerker geënquêteerd. Deze enquête is anoniem en digitaal afgenomen met behulp van *ThesisTools*. Het aantal respondenten vertegenwoordigt ongeveer 10% van de huidige medewerkerpopulatie van Call2.

Dit onderzoek is vooral gericht op de wijze waarop Call2 omgaat met dit vraagstuk. Dat het met de betrokkenheid van medewerkers bij Call2 niet heel dramatisch gesteld was, was af te leiden uit de meervoudige verkiezing van Call2 als 'Great Place To Work'. Daarnaast is dit verbondenheidsgevoel relatief eenvoudig vast te stellen door middel van een enquête. Het vraagstuk dat resteert, is welke

activiteiten vanuit Call2 hebben gezorgd voor dit percentage. Hiervoor is een kwalitatief onderzoek gedaan.

Om in beeld te krijgen hoe Call2 omgaat met de vraagstukken die komen kijken bij het detacheren van medewerkers, zijn verschillende personen op managementniveau geïnterviewd. Er zijn vier Field Managers geïnterviewd, twee Recruiters, de arbeidsmarktcommunicatieadviseur en de HRM-adviseur.

6.1 De Enquête

Dit is het kwantitatieve gedeelte van het onderzoek. De vragen die zijn gesteld in de enquête zijn er op gericht duidelijkheid te krijgen over de mate waarin medewerkers zich verbonden voelen bij de organisatie, en de wensen, ervaringen, meningen en behoeften van de doelgroep te achterhalen. Daarnaast is medewerkers gevraagd in welke mate zij onderwerpen belangrijk vinden. Verder moest dit onderzoek achterhalen hoe het gesteld is met de communicatie tussen hen en Call2, en hoe zij denken over de beloningen en ontwikkelingsmogelijkheden die Call2 biedt.

Voor het maken van een goede enquête die verklaringen geeft voor de onderzoeksvragen, is o.a. gekeken naar medewerkertevredenheidsonderzoeken (mto) van Effectory (Amsterdam), Bureau Brekelmans (Amsterdam) en van Denktank 'Slimmer Scholen' (Woerden), omdat mijn onderzoek over verbondenheid en betrokkenheid in veel opzichten overeenkomt met een mto. Net als in een mto wil ik van medewerkers weten hoe de omgang is met hun leidinggevende en hun organisatie, en hun mening weten over de communicatie en de hoeveelheid aandacht en waardering die zij krijgen.

De wijze van enquêteren (digitaal) is gekozen, omdat de medewerkers verspreid zijn over het hele land. Het nadeel van deze manier, is dat er geen mogelijkheid bestaat om kruisverbanden te leggen tussen de antwoorden van respondenten, omdat de ingevulde enquêtes niet gescheiden van elkaar geanalyseerd kunnen worden.

6.2 Interviews

Dit is het kwalitatieve gedeelte van het onderzoek. De interviews waren semigestructureerd en er op gericht om inzicht te krijgen in welke activiteiten worden ondernomen om het vraagstuk van betrokkenheid het hoofd te bieden. Daarnaast is gemeten hoe het onderwerp leeft bij de verschillende functies op het hoofdkantoor van Call2 en gekeken of de activiteiten op dit moment zijn ingericht om betrokkenheid te bevorderen. De geïnterviewden (vooral de Field Managers) is vaak om dezelfde informatie gevraagd, om te kijken of de informatie een gedeelde mening is of dat het om een losstaand perspectief van een individu gaat.

Er is gekozen voor een voice-recorder (zonder band) in combinatie met het maken van aantekeningen van de belangrijkste antwoorden. Op deze wijze werd een gulden middenweg gezocht tussen de voor- en nadelen van het vastleggen van een interview. De geïnterviewden is verteld dat er geen informatie van hen direct of geciteerd in het rapport zou komen te staan. Ook is verteld dat de audiobestanden niet aan Call2 geleverd zouden worden, maar wel als bijlage bij het rapport zouden

komen die op de onderwijsinstelling ingeleverd worden. Het afnemen van de interviews is zo verspreid, dat er nooit meer dan één op een dag plaatsvond, op één uitzondering na (twee op één dag). (werkwijze uit: Saunders, Lewis, & Thornhill, 2003).

Hieronder zal ingaan worden op de werkzaamheden van de geïnterviewde personen.

6.3 De Field Manager

Bij Call2 is de Field Manager verantwoordelijk voor het contact en onderhoud van gedetacheerde medewerkers. De Field Manager spreekt ongeveer één keer per zes weken persoonlijk af met de individuele medewerker om te bespreken hoe het gaat met zijn werk, zijn ontwikkeling en zijn welzijn. Deze norm is vastgesteld in beleid, maar hiervan wordt in de praktijk afgeweken.

Wat de Field Manager bijzonder maakt, is dat deze geen verantwoordelijkheid draagt voor het *account*, of klant. Dit doet de *Account Manager* van Call2. Bij veel andere detacheerders zijn Account Manager en Field Manager dezelfde persoon. Bij Call2 heeft de Field Manager in grotere mate de keus om de belangen van de medewerker exclusief te behartigen.

Via de Field Manager loopt ook het escalatiekanaal. De Field Manager fungeert als contactpersoon tussen werkgever en werknemer. Bij onenigheid kan de Field Manager interveniëren. Voor dit onderzoek zijn vier van de totaal acht Field Managers van Call2 geïnterviewd.

6.4 De Recruiter

De Recruiter is primair verantwoordelijk voor de nieuwe medewerkers en valt onder de afdeling Human Resources. Taken van de Recruiter zijn werving, selectie en het introduceren van nieuwe medewerkers, of *trainees* binnen Call2. Trainees spreekt de Recruiter alleen. De Recruiter spreekt de zij-instromers samen met een Field Manager en kantoorfuncties (sales vacature of field management) samen met de directeur of HR Manager. Verder houdt de Recruiter zich bezig met rapportages, analyses, het optimaliseren van vacatures en houdt de arbeidsmarkt in de gaten.

6.5 De Arbeidsmarktcommunicatieadviseur

De Arbeidsmarktcommunicatieadviseur is de communicatiemedewerker van Call2 die veel verschillende taken uitvoert op het gebied van arbeidscommunicatie, interne communicatie en marketing. Hij is beheerder van het centraal recruitment systeem (Connexys) en is verantwoordelijk voor het positioneren van Call2 als aantrekkelijke werkgever, online en offline. Hij schrijft persberichten, vacatureteksten en advertenties in vakmedia. Hij werkt mee aan de marketingcommunicatie van Call2 in samenwerking met de sales afdeling. Verder beheert hij de social media (Linkedin, Facebook, Twitter), vaak in samenwerking met Recruiters. Tenslotte is de arbeidsmarktcommunicatieadviseur ook direct betrokken bij projecten over de huisstijl.



6.6 HR Consultant

De HR Consultant adviseert de Field Managers bij de integrale managementtaken en heeft daarnaast zelf ook een rol naar de medewerker toe. Na negen maanden dienstverband volgt standaard een gesprek met de HR Consultant. De HR Consultant volgt de ontwikkeling van medewerkers op afstand en monitort eventuele privéproblemen. Bij veel of langdurig verzuim treedt de HR Consultant ook op (samen met de Field Manager). De HR Consultant vervult ook de rol van vertrouwenspersoon binnen Call2. Deze functie heeft een goed overzicht van verzuim, ongewenste uitstroom en overige ontevredenheden van medewerkers en kan dit vertalen in een advies naar de directie.

6.7 Theoretisch kader

Om inzicht te krijgen over wat invloed heeft op de betrokkenheid van medewerkers is er een selectie gemaakt van relevante specialisaties, te weten gedragswetenschap, motivatieleer, cultuurmanagement en communicatie.

7 Theoretisch kader

Om een volledig beeld te krijgen van de factoren die invloed hebben op verbondenheid en betrokkenheid, zal hier theorie over gedragsverandering, motivatie- en behoeftewetenschap, organisatiecultuur en vormen van betrokkenheid behandeld worden. Er is een selectie gemaakt van theorie die kan helpen bij het bepalen van een aanbeveling.

7.1 Gedragsverandering

Als gekeken wordt naar de definiëring (zie hoofdstuk 2) van de term ‘betrokkenheid’ valt op dat een gedeelte van de beschrijving gaat over gedrag: “betrokkenheid betekend dat de medewerker zich verbonden voelt met de organisatie waar hij of zij werkzaam is *en zich inspant om de organisatiedoelen te realiseren*”, en: het individu “identificeert zich met de eigen organisatie en *levert extra inspanning* in het belang daarvan. Betrokkenheid tonen is dus een vorm van gedrag. Daarom zal hier ingegaan worden op theorie over gedragmanagement en gedragsverandering.

7.2 Gedragsverandering door Rietdijk

Rietdijk (2009) gaat uit van het *ABC-model*, waarbij twee manieren bestaan om gedrag te veranderen of te beïnvloeden: het *antecedent* en de *consequentie*. Het antecedent is een actie voordat het gedrag plaatsvindt, en de consequentie is een actie die plaatsvindt nadat het gedrag plaatsvindt.

De theorie van Rietdijk lijkt erg op het klassieke conditioneren van Ivan Pavlov (Rigter, 2004), waarbij het antecedent en de consequentie vergeleken kan worden met de *stimulus* en *respons*.

Omdat het hier gaat om gedragsverandering in organisaties, is het antecedent de belangrijkste. Een organisatie wil immers dat personeel het doelgedrag direct of zo snel mogelijk vertoont. Het gedrag beïnvloeden door middel van consequenties kan in de vorm van straffen (officiële waarschuwingen) en beloningen (bonus).

7.2.1 Methode van gedragsmanagement

Rietdijk omschrijft zeven stappen voor effectief gedragsmanagement.

1. Vaststellen van doelgedrag
2. Meten van doelgedrag
3. Vaststellen van antecedenten en consequenties
4. Terugkoppelen van metingen aan medewerkers
5. Stellen van doelen
6. Wijzigen van consequenties
7. Evalueren van effectiviteit van interventie

Deze stappen zijn een handig hulpmiddel voor een organisatie, gedragsmanager of communicatie-medewerker om in te zetten, maar vertelt nog niets over *hoe* het gedrag veranderd kan worden. Stap drie beschrijft het vaststellen van antecedenten en consequenties. Dit zijn de middelen die het gedrag

moeten veranderen. Voor de gedragsverandering in organisaties zijn volgens Rietdijk beloningssystemen of *beloningsschema's* het meest effectief.

Voor Call2 kan dit schema als volgt worden ingevuld:

- 1 Doelgedrag: meer input en gebruik Calldorado. Meer dienstjaren bij Call2; sneller en hoger aantal behaalde opleidingen en certificaten.
- 2 Eerste meting
- 3 Vaststellen wat de medewerkers nu belooft wordt en welke beloningen uitgevoerd worden
- 4 Informatie over eerste meting en vastgestelde beloftes en beloningen terugkoppelen aan medewerkers
- 5 Nieuwe doelen stellen: frequentie voor gebruik van Calldorado, toename gemiddeld aantal dienstjaren, hoeveelheid behaalde opleidingen en certificaten per tijdseenheid per medewerkers
- 6 Aanpassen antecedent: vooruitzicht (belofte) van beloning. Aanpassen consequentie: uitvoering van beloning (bonus, aandacht en waardering, sociale beloning)
- 7 Evaluatie: Derde meting

7.2.2 Beloningsschema's

Rietdijk onderscheidt verschillende beloningsschema's, namelijk het *continu* beloningsschema en het *onderbroken* beloningsschema. Deze laatste is onder te verdelen in het *ratioschema* en het *intervalschema*.

Bij het continu beloningschema wordt het wenselijke gedrag consequent beloond, iedere keer als het zich voordoet. Deze manier is effectief voor het veranderen van gedrag, maar is moeilijk uitvoerbaar in (grotere) organisaties, tenzij een beloningssysteem of beloningsritueel wordt gecreëerd binnen de organisatiescultuur waarbij bijvoorbeeld collega's elkaar complimenteren voor goed gedrag.

Wanneer door middel van het continu beloningsschema het gedrag eenmaal aanwezig is, kan dit gedrag worden vastgehouden door een onderbroken belonings-schema. Dit betekent dat het gedrag op gezette tijden of variabel wordt beloond, maar minder frequent en minder consequent. Dit kan door middel van een *ratioschema*, waarbij beloning plaatsvindt na een aantal (juiste) gedragingen, of door middel van een *intervalschema*, waarbij beloning plaatsvindt na een bepaalde tijd.

7.2.3 Sociaal belonen

Volgens Rietdijk is sociaal belonen belangrijker dan belonen met geld en straf. Ze kosten niets en kunnen direct plaatsvinden bij de juiste gedragingen. Ook zijn er van sociale beloningen de meeste vormen denkbaar. Complimenten, aandacht en simpelweg aandachtig luisteren zijn hier voorbeelden van. Sociaal belonen bestaat ook in de vorm van non-verbale communicatie, zoals luisteren en glimlachen. Dit sociaal belonen kan geïntegreerd worden in een organisatiecultuur, waardoor collega's elkaar onderling belonen, en dus zelfstandig het beloningssysteem in stand houden. Nieuwkomers leren zo snel mee te draaien in de organisatie.

Sociaal belonen is voor de meeste organisaties geen probleem. Het sociale aspect van deze vorm van belonen heeft een meerwaarde. Maar voor een detacheerder is dit een lastige. Call2 zou Field Managers kunnen instrueren sociaal te belonen wanneer zij op werkbezoek gaan bij medewerkers. Ook kan Call2 experimenteren met *digitaal* sociaal belonen, dus sociaal belonen via mail, Calldorado en Facebook.

7.2.4 Modelling

Een vorm van gedragsverandering die in organisaties van belang is, is *modelling*. Hierbij worden de juiste gedragingen gekopieerd door anderen, bijvoorbeeld nieuwkomers. Met anderen woorden: het goede voorbeeld wordt gegeven. Op deze wijze hoeft een persoon niet persoonlijk beloond te worden en leert plaatsvervangend het juiste gedrag aan.

7.2.5 Timing

Verder is het *timen* van de beloning belangrijk. Hoe meer tijd er zit tussen het doelgedrag en de beloning, hoe minder effectief de beloning is. Een compliment direct tijdens of direct na het doelgedrag is effectiever dan een compliment een week erna.

7.3.1 Gedragsverandering door B.J. Fogg

Fogg gaat uit van een sterke samenhang tussen motivatie om bepaald gedrag te wijzigen en het vermogen van de persoon om dit te doen. De *triggers* zijn de manieren om het gedrag te wijzigen of te beïnvloeden. Deze triggers kunnen beloningssystemen of straffen zijn, maar ook communicatiemiddelen als voorlichting of voorschriften.

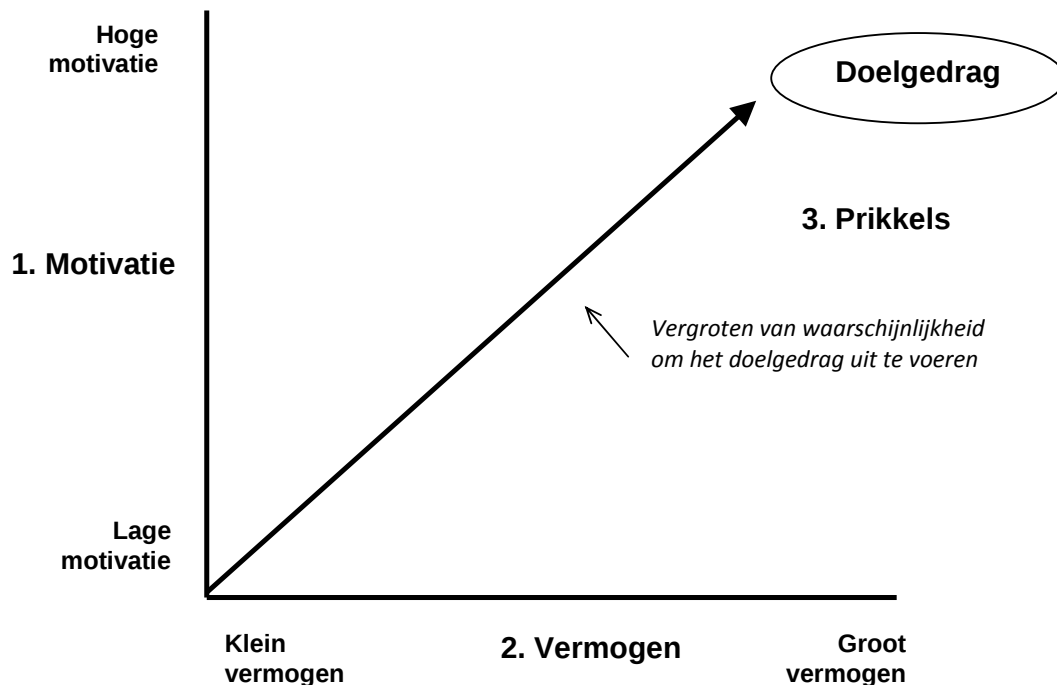
Fogg stelt dat voor het bereiken van het *doelgedrag* drie dingen noodzakelijk zijn:

De doelgroep moet voldoende gemotiveerd (motivation) zijn om het gedrag te wijzigen, zij moeten het vermogen (ability) hebben om het gedrag te kunnen wijzigen, en zij moeten geprikkeld (triggered) worden om het gedrag te wijzigen.

Het is handig voor een organisatie om bij het vaststellen van doelgedrag eerst vast te stellen welke onderdelen (motivatie, vermogen en prikkels) aanwezig zijn, en welke (nog) moeten worden gestimuleerd.

7.3.2 Fogg Behavior Model

Deze factoren heeft Fogg verwerkt in zijn Fogg Behavior Model (FBM), zoals hieronder te zien in Figuur 1.



Figuur 1. Het Fogg Behavior Model met de drie factoren motivatie, vermogen en prikkels. Het *World Economic Forum* gebruikt het FBM sinds 2011 als standaardmodel voor gedragsverandering voor gezondheid en welzijn.

Call2 kan dit model implementeren in haar beleid om de verbondenheid en betrokkenheid van medewerkers te stimuleren. Drie vragen moeten hiervoor beantwoord worden: 1) Zijn de medewerkers van Call2 voldoende gemotiveerd het doelgedrag te tonen? 2) Hebben de medewerkers van Call2 het vermogen (tijd en middelen) om het doelgedrag te tonen? 3) Worden de medewerkers van Call2 voldoende geprikkeld om het doelgedrag te tonen?

7.3.3 Motivatie en Vermogen

De eerste factor in het model van Fogg is motivatie. Motivatie geeft antwoord op de vraag: bestaat de wil om het gewenste gedrag te vertonen. Deze 'wil' is vergelijkbaar met de intentie zoals beschreven in de *Theory of planned behavior* (Ajzen). Maar hierover later meer.

De tweede factor in het model van Fogg is vermogen. Het vermogen bestaat uit de kennis of vaardigheden die nodig zijn om het doelgedrag uit te voeren. Maar het vermogen kan ook de ruimte, tijd of middelen beslaan die nodig zijn om het doelgedrag uit te voeren.

Een werknemer die moeilijkere taken wil uitvoeren om bijvoorbeeld promotie mogelijk te maken, heeft een hoge motivatie. Maar als deze taken nog niet in zijn vermogen liggen, bestaat er dus een laag vermogen.

Een werknemer bewegen om consequent ogenschijnlijke overbodige veiligheids-handelingen te verrichten, zoals het driemaal daags controleren van de nooduitgangen, heeft een lage motivatie. Maar gezien de eenvoudigheid van de handelingen, hij hoeft alleen maar even te kijken, een hoog vermogen.

7.3.4 Triggers en Timing

Naast motivatie en vermogen, is er nog een derde factor die Fogg in zijn model heeft geïmplementeerd, namelijk de *trigger*, of prikkel. Zonder de juiste prikkel, zal het doelgedrag niet plaatsvinden. Ook niet als er wel de juiste motivatie en vermogen voor het gewenste gedrag bestaat. Een prikkel kan in vele vormen voorkomen, of gecreëerd worden. De meest herkenbare prikkel is een knorrende maag. In een organisatie zijn alarmbellen, notificaties, mededelingen en trainingen voorbeelden van prikkels. Deze prikkels kunnen voor en na het doelgedrag plaatsvinden. Prikkels bestaan onder andere in de vorm van straffen en beloningen.

Maar prikkels kunnen ook voorkomen in de vorm van motiverende of stemmings-veranderende gebeurtenissen. Een onderzoek heeft het verschil gemeten tussen mensen die een opdracht uit moesten voeren met een positieve prikkel vooraf, en mensen die de opdracht moesten uitvoeren zonder deze prikkel. De groep die een positieve prikkel kreeg voorafgaand aan de opdracht, voerde dit beter uit. De prikkel was een grappige videoclip.

Een ander onderzoek zag er hetzelfde uit, maar in plaats van een video, kregen deze mensen positieve feedback te horen voorafgaand aan een opdracht. Een controlegroep kreeg geen feedback. De mensen die na positieve feedback de opdracht gingen uitvoeren, waren gemotiveerder en voerde de opdracht beter en sneller uit. (Robbins & Judge, 2011)

Prikkels verlopen in drie fasen. Eerst wordt de prikkel waargenomen. Daarna wordt het verband gelegd tussen de prikkel en het doelgedrag. Tot slot wordt de prikkel 'ingezet' wanneer de motivatie en het vermogen aanwezig is om het doelgedrag te vertonen.

De *timing* is het moment dat de prikkel het beste ingezet kan worden. Volgens Fogg is dit moment niet noodzakelijk voor, na of tijdens het gedrag dat verandert gewenst te worden. Hij zegt dat het juiste moment voor het inzetten van de prikkel is, wanneer de motivatie en het vermogen boven de *activeringsdrempel* zitten. Deze activeringsdrempel is het samengaan van de waarden motivatie en vermogen die het doelgedrag mogelijk maken. Pas als deze drempel is bereikt, heeft het nut om prikkels in te zetten. Zodoende komen we terug bij de timing voor de juiste inzet van de prikkel.

7.4 De verwachtingstheorie van Vroom

Als goede theorie voor het verklaren van motivatie, wordt de *Expectancy Theory of Motivation* of verwachtingstheorie van Victor Vroom (1932) nog vaak gebruikt (Robbins & Judge, 2011). Deze theorie verklaart dat een medewerker gemotiveerd is zich meer in te spannen als hij denkt dat deze

inspanningen zullen leiden tot een goede beoordeling. De medewerker is gemotiveerd wanneer hij denkt dat deze goede beoordeling leidt tot extra beloning door de organisatie waarin hij werkt. Deze beloningen kunnen in de vorm van een bonus, een loonsverhoging of een promotie. Verder is de medewerker gemotiveerd als deze bonussen zijn persoonlijke doelen bevredigen.

Ook bestaat er een verband tussen prestatie en beloning. De medewerker moet geloven dat zijn prestaties zullen leiden tot de uitkomst die gewenst is. Wanneer ik mij inzet, krijg ik dan wat ik wil? Tot slot bestaat er een verband tussen beloningen en persoonlijke doelen. Deze persoonlijke doelen en behoeften houden verband met onder andere de levensfase van de medewerker. Voldoen de beloningen wel aan de eisen en de wensen van de medewerker?

Managers gaan er soms ten onrechte vanuit dat werknemers allemaal hetzelfde willen. Gedifferentieerde beloningen, waarbij beloningen worden afgemeten op de individuele werknemer, hebben een groter motiverend effect.

7.5 Behoeften van de medewerker

Voor de werkgever is het dus goed om te weten wat de behoeften zijn van de medewerker. Deze behoeften worden door verschillende factoren bepaald. Het belangrijkste is om te weten waar een medewerker zich bevindt in de behoeftehiërarchie of piramide van Maslow (1943). Maslow stelt dat iedereen dezelfde bevrediging van behoeften nastreeft in een bepaalde volgorde. Zo zal iemand die de behoeftefase van sociaal contact voorbij is, meer aandacht willen besteden aan het verkrijgen van waardering en erkenning.

De werkgever kan een medewerker de kans bieden om zichzelf te ontwikkelen en ontplooien. Maar wanneer de medewerker zich (nog) niet in die levensfase bevindt, zal de medewerker andere behoefte willen vervullen, en krijgt hij dus niet de beloning die hij wenst. Zo kunnen aanzienlijke bedrijfsmiddelen verspild worden aan dure borrels en ongewenste extraatjes, die ook nog eens een demotiverend effect op de medewerkers hebben, omdat hij een andere beloning wilde.



Figuur 2. Piramide van Abraham Maslow (1943). De piramide vertelt iets over de levensfase waarin een medewerker zich bevindt.

7.6 De rol van organisatiecultuur

Voor dit onderzoek is een keuze gemaakt uit theorie die relevant is voor de beantwoording van de onderzoeksvragen.

7.6.1 De schillen van Sanders en Neuijen

Allereerst is er de heel gangbare theorie van Sanders en Neuijen (1987). Deze theorie beschrijft de organisatiecultuur als bestaand uit lagen. Elke laag bestaat uit elementen die samen de organisatiecultuur vormgeven. Deze elementen zijn symbolen, helden, rituelen, waarden en grondbeginselen.

Nu komt hier een probleem uit voort voor Call2. In hoeverre is het mogelijk om deze elementen krachtig neer te zetten voor gedetacheerd personeel? Zó krachtig, dat deze zelfs op afstand overeind blijven?

Deze elementen worden hier kort beschreven:

- **Symbolen**

Onder symbolen worden verstaan de zichtbare, visuele en direct waarneembare factoren. Dit zijn onder andere logo's, huisstijl, bedrijfskleding (of *dresscode*) en taalgebruik. Ook de omgang met elkaar valt hieronder.

Call2 is een zichtbaar platte organisatie waarbij iedereen elkaar direct kan zien en spreken. Ook wat betreft kledingdracht bestaat er cohesie: iedereen ziet er netjes en professioneel uit, maar zonder stropdassen.

- **Helden**

Helden, maar ook antihelden, zijn personen die een betekenis hebben in de organisatie. Dit kan de oprichter of directeur zijn. Deze helden hebben een voorbeeldfunctie, die andere werknemers kunnen volgen. Ook antihelden hebben een voorbeeldfunctie, maar dan andersom.

- **Rituelen**

Terugkerende gedragingen of tradities kunnen als betekenisvol en belangrijk ervaren worden voor werknemers van de organisatie. Handelwijze bij verjaardagen, frequentie van pauzeren, omgang met laatkomers zijn hier voorbeelden van. Bij Call2 is een belangrijk ritueel het eten van taart als een medewerker een diploma of certificaat behaald heeft, of het borrelen om te vieren dat een nieuwe klant is binnengehaald.

- **Waarden en Grondbeginselen**

In de binnenste laag van de organisatiecultuur liggen de waarden en grondbeginselen. Waarden zijn ongeschreven regels die als belangrijk worden gezien binnen de organisatie. Vriendelijkheid, eerlijkheid en loyaliteit zijn voorbeelden. Ook gedrevenheid is een waarde. Bij Call2 is de toegankelijkheid van collega's een waarde die zij belangrijk vinden. En hoewel dit vaak herhaald wordt, leeft dit grondbeginsel ook bij de gedetacheerde medewerkers?

Grondbeginselen geven richting aan opvattingen en gedrag van medewerkers. Het zijn ongeschreven opvattingen of onbewuste veronderstellingen die vertellen hoe de wereld in elkaar zit.

7.6.2 Functies van organisatiecultuur

De organisatiecultuur is van grote invloed op de individuele medewerker. Zijn stemming, motivatie, prestatie en betrokkenheid worden mede bepaald door de organisatiecultuur.

Een organisatiecultuur heeft een aantal fundamentele functies voor een organisatie.

- Cultuur grenst de eigen organisatie af van andere organisaties;
- Cultuur biedt de leden van de organisatie een identiteit;
- Cultuur stimuleert betrokkenheid bij iets wat groter is dan eigenbelang;
- Cultuur versterkt het sociale systeem van een organisatie. Het is als lijm die de organisatie bijeenhoudt;
- Cultuur stuurt en controleert attitudes en gedrag van medewerkers.

(Robbins & Judge, 2011)

7.6.3 Sterke en zwakke organisatieculturen

Organisatieculturen worden niet beschreven als ‘goed’ of ‘slecht’, maar als ‘sterk’ en ‘zwak’.

Een sterke cultuur is een organisatiecultuur waarbij veel mensen binnen de organisatie de kernwaarden intensief naleeft. Een zwakke cultuur is een organisatiecultuur waarbij weinig of geen mensen de kernwaarden naleven.

Een organisatiecultuur kan utopisch zijn, goed bedacht of goed bedoeld. Maar als te weinig medewerkers de cultuur kracht bijzetten door de waarden ervan na te leven, spreken we over een zwakke cultuur.

Uitkomsten van een sterke cultuur zijn onder andere een laag verloop en meer betrokkenheid bij de organisatie. Betrokkenheid zorgt voor meer loyaliteit, groepscohesie en inzet. (Robbins & Judge, 2011)

7.6.4 Relevantie van 7.6 voor Call2

Call2 lijkt een sterke organisatiecultuur te hebben. De cultuur wordt nageleefd op het hoofdkantoor in Zoetermeer en er wordt veel aandacht aan besteed tijdens de traineedagen voor nieuwe medewerkers.

Maar omdat Call2 een organisatie is waarbij de meeste medewerkers gedetacheerd zijn. Zij worden niet constant beïnvloed door organisatiecultuurrelikwieën zoals helden, rituelen, waarden en grondbeginselen van Call2. Daarnaast staan de medewerkers van Call2 ook nog eens bloot aan één of meerdere andere organisatieculturen. Deze organisaties, klanten van Call2 en vaak vele mate groter dan Call2 (ING, Rabobank, Philip Morris) zijn allemaal organisatie met hun eigen, sterke organisatiecultuur. Kortom, Call2 heeft niet genoeg aan een sterke organisatiecultuur. Zij moet een hele sterke organisatiecultuur hebben. Zij heeft een sterkere organisatiecultuur nodig dan haar klanten. Eén die sterk genoeg is om de afstand tussen Call2 en medewerker te overbruggen.

7.7 Vormen van betrokkenheid

In het driedelig model van betrokkenheid (vert.) van Meyer en Allen (1991) wordt onderscheid gemaakt tussen drie vormen van betrokkenheid bij een organisatie.

7.7.1 Affectieve betrokkenheid - Affective Commitment

Deze vorm beschrijft de positieve emotionele gehechtheid van een medewerker aan de organisatie. Hierbij identificeert de medewerker sterk met de organisatiedoelen en wil graag onderdeel blijven uitmaken van de organisatie. De medewerker kiest voor de betrokkenheid omdat hij of zij dat zelf wil. Deze vorm van betrokkenheid is de meest gewenste vorm.

7.7.2 Continuerende betrokkenheid - Continuance Commitment

Deze vorm van betrokkenheid onderscheidt zich door de behoefte tegenover het verlies door het werken in een organisatie. Met andere woorden: de medewerker maakt een afweging tussen blijven en vertrekken, en denkt dat blijven meer oplevert dan vertrekken. Deze bijkomstigheden ('side bets' – vert.) zijn zowel financieel als sociaal. De medewerker kan bang zijn voor pensioenverlaging of voor verlies van vriendschap onder collega's. Dit soort bijkomstigheden stapelen zich op in de periode dat de medewerker in dienst blijft.

7.7.3 Normatieve betrokkenheid - Normative Commitment

Volgens deze vorm van betrokkenheid blijft een medewerker bij een organisatie vanwege een gevoel van verplichting. Dit plichtsgevoel kan voortkomen door een moreel bezwaar tegen vertrekken, of het idee dat hij of zij de organisatie verschuldigd is door de investeringen die gemaakt zijn door de organisatie voor zijn of haar ontwikkeling. Ook wanneer een medewerker bij de organisatie is gekomen door middel van een gunst van een ander, kan deze vorm van betrokkenheid voorkomen.

7.7.4 Relevantie van 7.7 voor Call2

Call2 wil graag dat haar medewerkers Affectieve betrokken zijn bij Call2. Maar zijn zij dat wel? Call2 investeert, vooral in de eerste jaren, flink in nieuwe medewerkers. Deze medewerkers zouden dus om die reden normatief betrokken kunnen zijn. In tijden van economische crisis, wanneer behoud van een baan belangrijker is geworden, ligt de vorm continuerende betrokkenheid ook meer voor de hand.

Dit onderzoek heeft niet onderzocht welke vorm van betrokkenheid medewerkers bij Call2 hebben. Wel is aangetoond in zowel de enquête als in de interviews dat de gemiddelde diensttijd van medewerkers vier jaar is. Dit pleit niet heel erg sterk voor affectieve betrokkenheid.

7.8 Betrokkenheid volgens Sprenger

Dit laatste sluit aan bij het idee dat uitgaat van een positieve invloed op betrokkenheid door het geven van verantwoordelijkheden. Sommige managers geloven niet in belonen en straffen, maar alleen in het geven en nemen van verantwoordelijkheden. "Motivatie en commitment groeien uit de harmonie van twee mensen, die samen iets presteren." (Sprenger, 1996)

7.9 Medewerkerbetrokkenheidonderzoek

Tijdens het *Intermediair Beste Werkgeversonderzoek* in 2009 hebben 13.175 medewerkers aan een medewerkerbetrokkenheidonderzoek meegedaan. In dit onderzoek werd onder andere gemeten in welke mate medewerkers zich betrokken voelden bij de organisatie waar zij werkten. Hieruit is het gemiddelde rapportcijfer voortgekomen van een 7,2. Tijdens dit onderzoek bleek ook dat de meest betrokken medewerkers bij relatief kleine organisaties werkten waar zij veel verantwoordelijkheid kregen. (KIPB, 2009)

Betrokkenheid en tevredenheid van medewerkers hangen nauw samen, al geeft tevredenheid meer een stemming weer en betrokkenheid een instelling. De tevredenheid heeft invloed op de betrokkenheid van medewerkers.³ Een tevreden medewerker presteert beter, communiceert beter en is meer betrokken bij de organisatie. Betrokkenheid, ook wel *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) genoemd, is het ‘individueel gedrag van werknemers dat door middel van zijn sociale en psychologische uitwerking op het bedrijfsklimaat bijdraagt aan de doelstellingen van de Organisatie’ (Smith, Organ, & Near, 1983). Deze betrokkenheid wordt groter naarmate de tevredenheid toeneemt. Voordelen voor de organisatie hiervan zijn o.a. een coöperatieve opstelling, minder ziekteverzuim en bijdragen aan een prettige sfeer. Ook zullen medewerkers zich flexibeler opstellen ten tijde van ongemakken in de bedrijfsvoering.⁴

³ Internetbronnen: Carrieretijger.nl 2012

⁴ Internetbronnen: Effectory.nl 2012,

8 Onderzoeksresultaten – Enquête onder medewerkers

Het aantal respondenten van de enquête onder de gedetacheerde medewerkers bedraagt 27. Van deze respondenten is 92,5% man en 7,5% vrouw. Het grootste gedeelte bevindt zich in de leeftijd 25 tot en met 29 jaar (52%). 18,5% bevindt zich in de leeftijd 18 tot en met 24 jaar en de overige 29,5% bevindt zich in de leeftijd 30 tot en met 34 jaar.

Van de respondenten hebben de meeste een hbo opleiding gevolgd, namelijk 44,5%. Daarna zijn de mbo'ers de grootste groep met 29,5%. De resterende 26% bestaat uit havisten, vwo'ers en wo'ers.

De dienstjaren van de medewerkers is sterk verdeeld tussen de nul en negen jaren. 18,5% werkt minder dan één jaar bij Call2. 15% werkt één jaar bij Call2 en 18,5% werkt twee jaar bij Call2. Deze groep, die tussen de nul en twee jaar werkzaam is bij Call2 is bij elkaar 52%.

Call2 biedt kansen aan de medewerker om zich te ontwikkelen, onder andere door het vergoeden van opleidingen en het aanbieden van certificaten (computerspecialisaties). Uit het onderzoek komt naar voren dat niet alle medewerkers hier veelvuldig gebruik van maken. 22% heeft geen één interne opleiding afgerond bij Call2. Maar de overgrote meerderheid maakt wel gebruik van deze kansen. Het aantal medewerkers dat drie of meer interne opleiding hebben afgerond is bij elkaar 41%.

Op de vraag 'waar zie jij jezelf over vijf jaar' antwoordde circa de helft over vijf jaar nog bij Call2 te willen werken (51,5%). Van die 51,5% ziet 48% zichzelf over vijf jaar in een andere functie dan nu werken. Ongeveer de helft ziet zichzelf over vijf jaar ergens anders werken (48,5%). Hiervan denkt maar 7,5% over vijf jaar te werken voor het bedrijf waar zij nu gedetacheerd zijn.

	<1	1	2	3	4	5	6	7	8	9	9>
Hoeveel jaren ben je in dienst van Call2?	18,5%	15%	18,5%	7,5%	22%	3,5%	7,5%	0%	3,5%	3,5%	0%

	Geen	1	2	3	4	5	6>
Hoeveel interne opleidingen heb je afgerond bij Call2?	22%	18,5%	18,5%	15%	11%	0%	15%

	Waar zie jij jezelf over vijf jaar?
Werkzaam bij Call2, zelfde functie als nu	3,5%
Werkzaam bij Call2, andere functie dan nu	48%
Werkzaam bij organisatie waar ik gedetacheerd ben	7,5%
Werkzaam bij andere organisatie	41%

Betrokkenheid en verbondenheid	Volledig eens	Eens	oneens	Volledig oneens	Zeer belangrijk	Belangrijk	Belangrijk noch Onbelangrijk	Onbelangrijk	Geheel onbelangrijk	Niet van toepassing
Ik voel mij een echte Call2'er	40,5%	37%	18,5%	3,5%	23%	34,5%	27%	7,5%	7,5%	0%
Ik voel mij betrokken bij Call2	29,5%	55,5%	11%	3,5%	37%	40,5%	15%	3,5%	3,5%	0%
Ik voel mij meer betrokken bij de organisatie waar ik gedetacheerd ben dan met Call2	15,5%	23%	42,5%	19%	11%	33,5%	40,5%	3,5%	3,5%	11%
Ik ken veel collega's bij Call2	22%	26%	40,5%	11%	11%	44,5%	22%	11%	11%	0%
Ik voel mij meer "collega" met de mensen van de organisatie waar ik gedetacheerd ben	24%	32%	28%	16%	4%	38,5%	34,5%	4%	11,5%	11,5%
Er zijn bij Call2 voldoende contactmomenten met collega gedetacheerden	23%	54%	19%	4%	16%	48%	8%	16%	8%	4%
Ik wil meer contact hebben met collega gedetacheerden	0%	42,5%	38,5%	19%	15,5%	23%	34,5%	15,5%	7,5%	4%
Er zijn genoeg activiteiten georganiseerd door Call2 buiten werktijd	26%	59,5%	11%	3,5%	18,5%	44,5%	29,5%	3,5%	3,5%	0%
Gezamenlijke activiteiten met collega's en leidinggevende(n) bevorderen mijn inzet	22%	33,5%	33,5%	11%	22%	22%	33,5%	7,5%	15%	0%
Ik had graag een Call2 collega gewild op mijn externe werkplek	35%	40%	15%	10%	15%	3,5%	29,5%	11%	15%	33%

(Percentages zijn afgerond. Hierdoor kan 0,5% - 1% ontbreken van totaal)

Omgang met leidinggevende(n)	Volledig eens	Eens	oneens	Volledig oneens	Zeer belangrijk	Belangrijk	Belangrijk noch Onbelangrijk	Onbelangrijk	Geheel onbelangrijk	Niet van toepassing
Ik vind mijn leidinggevende(n) (Field Manager Call2) toegankelijk	55,5%	37%	7,5%	0%	63%	29,5%	3,5%	0%	3,5%	0%
Mijn leidinggevende(n) (Field Manager Call2) stimuleert mij in mijn werkzaamheden	26%	52%	22%	0%	29,5%	40,5%	22%	3,5%	3,5%	0%
Mijn leidinggevende(n) (Field Manager Call2) ondersteunt mij op de juiste manier	40,5%	48%	11%	0%	40,5%	44,5%	11%	3,5%	0%	0%
Ik vind mijn leidinggevende(n) (Field Manager Call2) consequent	40,5%	44,5%	15%	0%	48%	29,5%	18,5%	0%	3,5%	0%
Ik vind dat mijn leidinggevende(n) (Field Manager Call2) goed kan luisteren	37%	52%	11%	0%	54%	34,5%	7,5%	0%	4%	0%
Er zijn bij Call2 voldoende contactmomenten met Field Managers	19%	57,5%	23%	0%	26%	52%	11%	3,5%	3,5%	3,5%
Er is ruimte voor kritiek op de werkwijze van Field Managers	11,5%	46%	30,5%	11,5	22%	59%	15%	0%	0%	7,5%
Ik krijg genoeg waardering voor wat ik doe van mijn leidinggevers	22%	48%	18,5%	11%	44,5%	37%	15%	0%	3,5%	0%
Ik krijg genoeg aandacht van Call2 en haar managers	26%	52%	22%	0%	18,5%	55,5%	15%	7,5%	3,5%	0%
Ik ken mijn Field Manager van Call2 goed	29,5%	44,5%	18,5%	7,5%	26%	33,5%	29,5%	3,5%	7,5%	0%

(Percentages zijn afgerond. Hierdoor kan 0,5% - 1% ontbreken van totaal)

Communicatie	Volledig eens	Eens	Oneens	Volledig oneens	Zeer belangrijk	Belangrijk	Belangrijk noch Onbelangrijk	Onbelangrijk	Geheel onbelangrijk	Niet van toepassing
Ik ben tevreden over de communicatie in onze organisatie	18,5%	63%	7,5%	11%	33,5%	55,5%	0%	0%	0%	0%
Ik ben tevreden over de manier waarop binnen onze organisatie met informatie wordt omgegaan	23%	57,5%	11,5%	7,5%	26%	52%	18,5%	0%	0%	3,5%
Ik ben tevreden over de interne communicatie binnen mijn afdeling	23%	54%	19%	4%	37%	33,5%	22%	0%	3,5%	3,5%
Ik krijg voldoende informatie van mijn leidinggevende(n) om mijn werk goed te kunnen doen	42%	30,5%	23%	4%	37%	37%	18,5%	0%	3,5%	3,5%
Ik gebruik Calldorado zelden (1 keer per week of minder)	22%	7,5%	15%	55,5%	4%	23%	46%	11,5%	7,5%	7,5%
Ik zie geen noodzaak om Calldorado vaker te gebruiken dan dat ik nu doe	63%	37%	0%	0%	7,5%	19%	42%	30,5%	0%	0%
Het digitale prikbord vind ik leuk	8%	40%	36%	16%	7,5%	7,5%	37%	22%	18,5%	11%
Het digitale prikbord gebruik ik zelden	65,5%	15,5%	19%	0%	3,5%	0%	44,5%	22%	22%	7,5%
Ik zie geen reden het digitale prikbord (vaker) te gebruiken	56%	32%	12%	0%	3,5%	7,5%	44,5%	15%	22%	7,5%

(Percentages zijn afgerond. Hierdoor kan 0,5% - 1% ontbreken van totaal)

Aandacht en waardering	Volledig eens	Eens	oneens	Volledig oneens	Zeer belangrijk	Belangrijk	Belangrijk noch Onbelangrijk	Onbelangrijk	Geheel onbelangrijk	Niet van toepassing
Ik ben tevreden over het nakomen van afspraken en besluiten	26%	55,5%	15%	3,5%	78%	18,5%	3,5%	0%	0%	0%
Mijn functioneren wordt op een prettige manier gevolgd	23%	61,5%	15,5%	0%	15%	52%	22%	3,5%	3,5%	3,5%
Mijn functioneren wordt op een prettige manier beoordeeld	23%	54%	15,5%	7,5%	37%	37%	22%	0%	0%	3,5%
Er zijn bij Call2 voldoende functioneringsgesprekken en evaluaties	29,5%	55,5%	15%	0%	11%	55,5%	22%	7,5%	3,5%	0%
Ik ben tevreden over de mogelijkheden tot persoonlijke ontplooiing	48%	37%	11%	3,5%	59%	33,5%	7,5%	0%	0%	0%

(Percentages zijn afgerond. Hierdoor kan 0,5% - 1% ontbreken van totaal)

9 Conclusies – Interviews met Field Managers en andere functies

De belangrijkste punten:

- Vraagstuk betrokkenheid leeft niet bij iedereen
- Geen integraal beleid voor omgaan met dit vraagstuk
- Gebrek aan kennis om betrokkenheid te bevorderen
- Field Managers gebruiken Calldorado niet of nauwelijks
- Field Manager hebben te weinig tijd en speelruimte om extra aandacht te geven, mede door de uitgebreide bureaucratie

Bij Call2 bestaan veel activiteiten die zijn gericht op het bevorderen van de betrokkenheid en de verbondenheid van medewerkers. Vanaf het moment dat een trainee de organisatie binnenstapt, is alles erop gericht om hem of haar onderdeel van de organisatie te laten voelen. Maar op langere termijn wordt deze aandacht minder en wordt er meer betrokkenheid en initiatief gevraagd van de medewerker. Na een gemiddelde periode van vier jaren gaan veel medewerkers weg bij Call2. Het vraagstuk over betrokkenheid van medewerkers wordt niet gezien als een groot probleem. Er is weinig bewustzijn van dit probleem en sommige activiteiten zijn niet direct gericht op het vergroten van betrokkenheid of het voorkomen van afbraak van betrokkenheid. Verschillende managers van Call2 vinden dat deze uitstroom na een aantal jaren bij de branche hoort.

Field Managers vinden dat de verantwoordelijkheid voor meer dan 35 medewerkers te veel werk is om de hoeveelheid aandacht voor alle medewerker in stand te houden. Field Managers hebben niet genoeg tijd om meer aandacht te geven aan medewerkers, ook als zij denken dat individuele medewerkers hierbij gebaat zijn. Zij kunnen niet 'de diepte in' met medewerkers. Hier is te weinig tijd voor. Zij moeten keuzes maken wat tijd betreft en prioriteiten stellen. Field Managers vinden dat niet iedereen evenveel aandacht nodig heeft. Sommige medewerkers doen hun werk en eisen verder niet zoveel. Field Managers hebben niet het idee dat er veel klachten zijn of kritiek bestaat onder medewerkers over de werkwijze van Field Managers, of de hoeveelheid aandacht of stimulatie die medewerkers krijgen.

Field Managers vinden acceptatie van situatie gezond en denken dat er niet te paniekerig gedaan moet worden over de situatie, aangezien dit een onderdeel is van het detacheringsbedrijf.

Field Managers zijn niet consequent, vergeleken met elkaar, in het onderhouden van contact met medewerkers. Zij hebben allen een andere werkwijze. De Field Managers genieten veel vrijheid in het kiezen van hun werkwijze. Zij kunnen voor een deel zelf bepalen waar of op wie zij hun aandacht richten. Maar soms is de hoeveelheid bureaucratie, vergaderen, papierwerk et cetera, aanleiding voor verminderde individuele begeleiding van medewerker, en dus vermindering van de hoeveelheid aandacht voor medewerkers.

Het gebruik van communicatiemiddelen verschilt sterk per Field Manager. Maar vrijwel alle Field Managers gebruiken Calldorado niet of nauwelijks. Daarnaast vinden Field Managers het digitale prikbord overbodig, of kennen het niet of nauwelijks.

10 Conclusies – Enquête onder medewerkers

10.1 Inleiding

Call2 ziet, zo stel ik vast aan de hand van mijn onderzoek, de verbondenheid van medewerkers met de moederorganisatie niet als een groot probleem. Medewerkers blijven relatief niet lang bij Call2 werken en Call2 heeft dit geaccepteerd. Call2 is er niet meer op uit alle medewerkers voor een periode langer dan vier of vijf jaar te houden. Al was dat wel eens anders. Oorspronkelijk wilde Call2 wel medewerkers langer in dienst houden en ze niet na een paar jaar weer kwijtraken. Call2 is op dit moment prima in staat medewerkers te boeien en binden voor de gemiddelde periode dat zij werkzaam zijn bij Call2 en genoeg medewerkers te binden om een ervaren medewerkerpopulatie te handhaven. De uitstroom van medewerkers is niet volgens alle managementfuncties een onoverkomelijk probleem.

Ruim 48% van de medewerkers ziet zichzelf over vijf jaar nog steeds werken voor Call2, maar wel in een andere functie dan nu. Enkel 7,5% ziet zichzelf over vijf jaar werken voor het bedrijf waar hij/zij gedetacheerd is. 41% ziet zichzelf over vijf jaar ergens anders werken.

Het is van belang voor Call2 om actieve zorg te dragen voor het personeelsbeleid en de manier waarop zij met dit vraagstuk omgaat. Zij moet er voor waken dat het gevoerde beleid van toepassing blijft op de werkelijke situatie, ook als deze verandert in de toekomst. Als de markt verandert en de vraag naar ervaren personeel stijgt, kan Call2 misschien niet aan de vraag voldoen.

48% van de medewerkers ziet zichzelf over vijf jaar ergens anders werken. Tevens 48% ziet zichzelf over vijf jaar nog wel voor Call2 werken, maar in een andere functie dan nu.

10.2 Beantwoording eerste deelvraag

- In hoeverre voelen medewerkers zich verbonden met Call2 in tegenstelling tot de organisatie of de organisaties waar zij gedetacheerd zijn?

Medewerkers is gevraagd in hoeverre zij zich meer collega voelen met de mensen waar zij gedetacheerd zijn in verhouding tot Call2 medewerkers. 24% was het hier *volledig* mee eens en 32% is het hier mee eens. Bij elkaar is dat 66% van de medewerkers die zich meer betrokken voelt met mensen buiten het eigen bedrijf. 52% geeft aan niet veel collega's bij Call2 te kennen en

66% voelt zich meer collega met de mensen van het bedrijf waar hij/zij gedetacheerd is; 44% ervaart dit niet zo.

38,5% voelt zich meer betrokken bij het bedrijf waar hij/zij gedetacheerd is.

Er zijn twee manieren om deze cijfers te interpreteren. Enerzijds kunnen we stellen dat een aanzienlijk deel zich meer betrokken voelt met de collega's en de organisatie waar hij/zij gedetacheerd is. Anderzijds kunnen we stellen dat *ondanks* het feit van detachering, toch veel medewerkers van Call2 zich nog altijd verbonden voelen met Call2.

Voor Call2 is het goed om te streven naar een hoger percentage van betrokken medewerkers - medewerkers die zich meer met Call2 betrokken voelen dan met de organisatie waar zij gedetacheerd zijn. Hoe Call2 dit kan bereiken, zal later besproken worden. Wel kunnen we vaststellen dat op dit moment meer dan de helft zich meer

48% van de medewerkers kent veel collega's bij Call2. 52% kent niet veel collega's bij Call2.

38,5% voelt zich meer betrokken bij het bedrijf waar hij/zij gedetacheerd is. 61,5% ervaart dit niet zo.

betrokken voelt met een andere organisatie. Of dit komt door de kwaliteit van de organisatie waar de detachering plaatsvindt - diens faciliteiten of de kracht van de organisatiecultuur - is niet in dit onderzoek opgenomen. Wel kunnen we dit als mogelijke reden aanvoeren voor de gangbare uitloop van medewerkers bij Call2. Het gemiddeld aantal dienstjaren bij Call2 is vier jaar.

Op de vraag 'waar zie jij jezelf over vijf jaar' antwoordde circa de helft over vijf jaar nog bij Call2 te willen werken (51,5%). Van die 51,5% ziet 48% zichzelf over vijf jaar in een andere functie dan nu werken. Ongeveer de helft ziet zichzelf over vijf jaar ergens anders werken (48,5%). Hiervan denkt maar 7,5% over vijf jaar te werken voor het bedrijf waar hij of zij nu gedetacheerd is. Deze 7,5% laat zien dat medewerkers zich blijkbaar niet in grote mate méér betrokken voelen met de organisatie waar zij gedetacheerd zijn. Wel laten deze cijfers zien bijna de helft van de medewerkers een levenslang dienstverband bij Call2 uitsluit. Dit terwijl Call2 wel zegt de structuur te hebben om medewerkers tot hun pensioen in dienst te houden (interviews Field Management en HRM).

10.3 Beantwoording tweede deelvraag

- Hoe effectief is het communicatiebeleid en de manier waarop deze door Call2 ingezet wordt om de verbondenheid met medewerkers te vergroten?

Het officiële communicatiebeleid gebiedt de Field Manager eens in de zes weken langs te gaan bij de gedetacheerde medewerker. Maar in de praktijk lukt dit niet altijd. De Field Manager is één van de *Unique Selling Points* van Call2. Daar waar bij concurrenten de account manager (verantwoordelijk voor de klant) ook verantwoordelijk is voor de medewerkers, zijn deze functies bij Call2 gescheiden van elkaar. Hierdoor

23% van de respondenten vindt niet dat er voldoende contactmomenten met FM zijn. 78% vindt voldoende contactmomenten belangrijk of zeer belangrijk.

heeft de Field Manager de vrijheid om het belang van de medewerker voorop te stellen. Maar wordt hier wel in voldoende mate gebruik van gemaakt? 22% van de werknemers vindt dat hij/zij niet genoeg aandacht krijgt en 23% vindt dat er niet voldoende contactmomenten bestaan. Daar staat dus

tegenover dat de overgrote meerderheid tevreden is over de hoeveelheid aandacht en contactmomenten.

22% van de respondenten vindt niet genoeg aandacht te krijgen van Call2 en haar managers.
74% van de respondenten vindt genoeg aandacht krijgen belangrijk of zeer belangrijk.

Maar niet alle medewerkers zullen dezelfde aandacht en contactmomenten vereisen. Sommige medewerkers geven aan aandacht helemaal niet belangrijk te vinden. Maar ook medewerkers die niet vragen om aandacht, moeten aandacht krijgen. Dit om het simpele feit dat deze aandacht de verbinding tussen Call2 en medewerker representeert. Om per individu te bepalen hoeveel aandacht en contact gewenst is, hebben de Field Managers vrijheid van handelen nodig. Zij moeten de vrijheid hebben om zelf te beslissen wie welke hoeveelheid

aandacht krijgt. Deze vrijheid hebben zij ook. Maar zij moeten ook de tijd hebben om deze extra aandacht te geven. En die hebben zij niet altijd, zo komt in de interviews met Field Managers naar voren.

10.4 Beantwoording derde deelvraag

- Hoe effectief is intranet Calldorado en de manier waarop deze door Call2 gebruikt wordt ten aanzien van het doel van dit middel?

Het doel van het intranet Calldorado is moeilijk meetbaar. Calldorado is bedoeld als integraal intranet van Call2, en als bindmiddel te fungeren voor alle medewerkers van Call2. Hiervoor is het noodzakelijk dat gedetacheerde medewerkers Calldorado met enige regelmaat bezoeken en gebruiken. 29,5% geeft aan dat zij Calldorado *minder* dan één keer per week gebruiken. 55,5% is het hier volledig mee oneens. Samen met de 15% die het hiermee oneens is, valt te concluderen dat ruim 70% Calldorado *meer* dan één keer per week gebruikt.

29,5% van de medewerkers gebruikt Calldorado zelden (één keer per week of minder)

100% van de medewerkers ziet geen reden Calldorado vaker te gebruiken dan hij/zij nu doet.

Hieruit volgen twee conclusies. Enerzijds is het gebruik van Calldorado heel hoog, anderzijds bestaat er een groep die het nauwelijks gebruikt. Moet Call2 tijd en energie steken om dit aantal niet-gebruikers terug te dringen? Of moet Call2 deze tijd en energie steken in het onderhouden en verbeteren van Calldorado? Anders gezegd: moet zij zich richten op de gebruikers of op de niet-gebruikers?

48% van de medewerkers vindt het digitale prikbord leuk. 52% vindt het digitale prikbord niet leuk

Iets anders dat opviel tijdens dit onderzoek, is dat geen van de Field Managers op de hoogte is van een doelstelling voor Calldorado. Daarnaast gaven alle Field Managers die geïnterviewd zijn aan Calldorado niet of nauwelijks te gebruiken. Field Managers kennen geen noodzaak Calldorado te gebruiken en vertelden dat zij het

hier over het algemeen ook te druk voor hebben. Calldorado is dus niet in elk opzicht een geïntegreerd communicatiemiddel voor heel Call2.

Ook in deze deelvraag opgenomen, is het gebruik van overige middelen die recent zijn ingezet door

81% gebruikt het digitale prikbord zelden. 3,5% vindt het gebruiken van het digitale prikbord belangrijk. 88% van de medewerkers ziet geen reden het digitale prikbord vaker te gebruiken.

Call2. Deze middelen hebben als doel een bindmiddel te zijn voor medewerkers onderling, en als zelfhulpmiddel waarmee gedetacheerde collega's elkaars vragen kunnen beantwoorden. Ongeveer de helft van de medewerkers heeft aangegeven het een leuk middel te vinden. Dat is best veel. Zeker als we bedenken dat dit middel pas sinds februari 2012 in de lucht is.

Field Managers zien er enerzijds het nut niet van in, en anderzijds zien zij risico's met betrekking tot het digitale

prikbord. Deze zou als klachtenportaal gebruikt kunnen worden, wat onwenselijk is. Daarnaast bestaat het gevaar van verspilde tijd en energie als het nieuwe platform niet of nauwelijks wordt gebruikt. De functie van deze middelen wordt namelijk ook vervuld door Facebook (Call2 Facebook pagina). Deze gedachte van de Field Managers lijkt aan te sluiten bij wat de enquêtes voor informatie hebben opgeleverd. 81% gebruikt het digitale prikbord zelden en 88% ziet geen reden het vaker te gebruiken.

10.5 Beantwoording hoofdvraag

- Hoe kan Call2 de verbondenheid met haar gedetacheerde medewerkers vergroten?

Gedetacheerde medewerkers van Call2 voelen zich in grote mate verbonden met Call2. Er bestaat wel een aanzienlijk deel van de medewerkers dat dit niet zo ervaart. In deze groep zijn er ook medewerkers dat verbondenheid geen belangrijk onderwerp vinden.

Call2 is er op gespitst om mensen aan te nemen die graag vooruit willen komen en zich willen ontwikkelen. Met andere woorden: mensen die graag willen en gemotiveerd zijn. Maar die competenties bieden geen garantie voor een betrokken opstelling naar de werkgevende

organisatie. Moet Call2 blij zijn met een percentage van 77,5% dat zich een echte Call2'er voelt? Of zich druk maken om het feit dat 22% zich geen echte Call2'er voelt?

Ruim 77,5% van de medewerkers voelt zich een echte Call2'er. 22% voelt zich geen echte Call2'er.

58% vindt het belangrijk om zich een echte Call2'er te voelen. 27% vindt het belangrijk noch onbelangrijk. 15% vindt dit onbelangrijk.

22% voelt zich niet gestimuleerd door de FM in zijn/haar werkzaamheden. 78% voelt zich wel gestimuleerd door de FM. 93% vindt de stimulatie door een FM belangrijk of zeer belangrijk.

Hier geeft de volgende vraag meer duidelijkheid over. In dit onderzoek is de medewerker ook gevraagd in hoeverre hij/zij het belangrijk vond om zich een echte Call2'er te voelen. Hierop heeft 58% geantwoord dit belangrijk te vinden. Dat is een aanzienlijk lager percentage dan het

aantal dat zich een echte Call2'er voelt. Het verschil vertelt ons dat Call2 dus aardig scoort, aangezien het blijkt dat een aantal medewerkers zich een echte Call2'er voelt, terwijl zij dit niet belangrijk vinden.

Call2 is er niet op uit om alle medewerkers zolang mogelijk in dienst te houden, zo verklaren de Field Managers. Call2 heeft zich gespecialiseerd in mensen opleiden, ontwikkelen, en uitbesteden voor een beperkt aantal jaren. In theorie kan een medewerker tot zijn pensioen blijven werken bij Call2, maar in de praktijk komt dit (nog) niet voor. De werknemerspopulatie bij Call2 ziet eruit als een piramide: veel starters, minder minoren en een aantal senioren. Call2 heeft het streven om naar een vijfkant te gaan, met een gelijke verdeling van het aantal werknemers en een brede middenbasis. Call2 is echter nog steeds meer een piramide. Bovenstaande conclusies laten zien waarom. Call2 is goed in het interesseren en motiveren van medewerkers voor een periode van gemiddeld vier jaar. Daarna zoeken veel medewerkers wat anders. Als Call2 dit wil veranderen, zal zij haar behoudplan voor lange termijn moeten herzien, en de betrokkenheid van (een gedeelte van) medewerkers moeten versterken zodat zij ook voor de lange termijn kiezen voor Call2.

Voor verdere beantwoording op de hoofdvraag bieden ook gegevens van de enquête inzicht. Een gedeelte van de medewerkers voelt zich te weinig gewaardeerd en gestimuleerd door respectievelijk leidinggevenden en Field Managers. Het merendeel van de medewerkers geeft aan waardering en stimulatie belangrijk te vinden. En de kans bestaat dat zij die aangeven dit niet belangrijk te vinden, daar wel positieve effecten van ondervinden. Abraham Lincoln zei ooit: „Everybody likes a compliment”.

Dit is een lastige hindernis voor Call2, omdat zij niet in staat is goed gedrag of *doelgedrag* tijdig te belonen. Hoe meer tijd zit tussen het doelgedrag en de beloning, hoe minder effectief de beloning is (Rietdijk, 2009). Zo kan een mooie beloning aan het eind van het jaar zijn doel missen door de verkeerde *timing*. Een compliment direct tijdens of na het doelgedrag is effectiever dan compliment of beloning een week erna.

Call2 kampt ook met het probleem dat de meest effectieve vorm van belonen, namelijk sociaal belonen, lastig inzetbaar is.

Dit sociaal belonen zou misschien digitaal kunnen worden ingezet, bijvoorbeeld via het intranet Calldorado. Maar naar de effectiviteit van sociaal belonen via een digitaal kanaal is geen onderzoek gedaan.

29% vindt te weinig waardering te krijgen van leidinggevenden voor zijn/haar activiteiten.

85% van de medewerkers vindt waardering krijgen belangrijk.

11 Aanbevelingen en communicatieadvies

Naar aanleiding van het onderzoek en de conclusies wil ik Call2 de volgende aanbevelingen doen:

- **Integraal communicatiebeleid**

Call2 zou gebaat zijn bij een integraal communicatiebeleid, waarbij communicatie bijdraagt aan de positionering van een medewerkersgevoel zoals Call2 dit wenst. Een soort reclame voor de bijzondere rol die een gedetacheerde medewerker onderstreept. Zoals Randstad detacheerder 'Yacht' een internal branding communicatie campagne heeft opgezet voor haar medewerkers (Neyndorff, 2007: Yacht-case). Brandmanager Victor Neyndorff heeft voor Yacht een campagnestrategie ontwikkeld die bedoeld is voor de gedetacheerde medewerkers van Yacht. Met onder andere de slagzin 'een opvallende kameleon zijn' moet deze campagne de medewerkers 'boeien en binden'.

Voor Call2 is de gedetacheerde medewerker iemand bijzonders. Hij is een 'Agent', een 'Operator', een uitgezonden militair op missie. Op deze wijze zou ook een groter verantwoordelijkheidsgevoel van de medewerker promoot kunnen worden, waardoor de medewerker actiever bijdraagt aan zijn of haar betrokkenheid bij de organisatie. Deze verantwoordelijkheid hoeft geen nieuwe taak te zijn, maar kan een nieuwe vertaling zijn van huidige taken.

Ik denk dat communicatie hierin een uitkomst kan bieden. Een juiste vertaling van de situatie biedt niet alleen duidelijkheid maar ook een kader waarin de medewerker zich gemakkelijk kan voelen en de werkgever niet constant alert hoeft te zijn om te voorkomen dat werknemers ongewenst uitstromen of ontevreden zijn. Call2 zal medewerkers hebben in verschillende levensfasen (Maslow, 1943). Hieronder de drie belangrijkste:

- Medewerkers die de behoefte hebben aan veiligheid en zekerheid
- Medewerkers die de behoefte hebben aan waardering en zelfrespect
- Medewerkers die de behoefte hebben aan zelfontplooiing en zelfontwikkeling

Voor een effectief communicatiebeleid is het goed om een inschatting te hebben van deze behoefte van medewerkers zodat Call2 hier op in kan spelen.

- **Belonen door middel van aandacht**

Aandacht is de beloning die mensen krijgen wanneer zij zich betrokken tonen bij Call2. Zij kunnen meer of vaker in de spotlights gezet worden. Lijsten met mensen die certificaten behaald hebben of een X aantal jaren in dienst zijn, kunnen op Call2 dorado gezet worden. Dit is als het ware het toepassen van een digitaal beloningssysteem. Positieve feedback van klanten kan geciteerd worden. Tijdens borrels en personeelsbijeenkomsten kunnen namen van succesvolle of trouwe medewerkers nog eens genoemd worden. Dit alles om het aantal rituelen dat positieve aandacht voor de medewerkers genereert te vergroten.

Aandacht door Field Managers zou als primair doel van Field Managers beschouwd moeten worden. De Field Manager zou meer tijd en speelruimte moeten krijgen om de mogelijkheid te hebben extra tijd voor medewerkers te reserveren. Een mogelijkheid om dit te bereiken is om het maximum aantal

werknemers per Field Manager strakker te handhaven. Een andere mogelijkheid is de bureaucratie terug te dringen, waardoor de Field Managers meer speelruimte krijgen. En nog een mogelijkheid is om Calldorado meer te benutten als middel om aandacht te geven. Een gedeelte van de handelingen van Field Managers kan openbaar gemaakt worden op Calldorado, zodat de verspreide organisatie toch iets van transparantie biedt. Sociaal belonen, modelling en timing (Rietdijk, 2009) kunnen hierbij behulpzaam zijn. Door complimenten openbaar te maken, medewerkers die gewenst gedrag vertonen te belonen en door middel van aandacht op momenten dat het grootste mogelijk aantal medewerker dit kan zien. Hiermee wordt een combinatie gemaakt tussen modelling, sociaal belonen, en digitaal belonen op afstand, en dat Call2 ook in staat stelt de timing van de beloning effectief te benutten.

- **Bewustzijn over de strijd tussen organisatieculturen en organisatiefaciliteiten**

Call2 heeft grote klanten met sterke organisatieculturen, ondersteunt door krachtige infrastructuren en faciliteiten. Medewerkers van Call2 staan onder constante invloed van deze organisatieculturen. Call2 moet zich hier terdege bewust van zijn. De organisatiecultuur van Call2 moet in staat zijn deze invloeden te overtreffen.

- **Beperking van het aantal middelen**

Het digitale prikbord wordt (nog) niet genoeg gebruikt. Omdat activiteiten waarvoor dit middel bestemd is ook op andere, meer populaire kanalen kunnen plaatsvinden, dreigt het digitale prikbord snel overbodig te worden. Dan wordt tijd en aandacht geven aan dit middel verspilling. Facebook is een ideaal platform waarop medewerkers buiten het werk met elkaar kunnen communiceren, en bied Call2 voldoende de mogelijkheid om deze communicatie te monitoren.

Medewerkers hebben met genoeg communicatiemiddelen te maken, zowel werk als privé. Ik adviseer om niet meer middelen in te zetten, maar bestaande middelen te versterken en eventueel het aantal middelen te beperken.

- **Acceptatie van situatie**

Niet alle medewerkers vragen om een werkgever die hen zo veel mogelijk wil betrekken in het bedrijf. Een deel van de medewerkers vindt dit wel leuk. Call2 is er bij gebaat om aandacht te richten op de mensen die het willen, en te accepteren dat er mensen zijn die hier geen behoefte aan hebben. Door te focussen op mensen die het wel willen, ontstaat er vanzelf een positief beloningseffect: wie wil, krijgt extra aandacht.

- **Niet streven naar volledige dekking**

Call2 zou zich niet moeten inspannen voor meer gebruik van de middelen door medewerkers. De dekking is groot, maar zal nooit volledig zijn. Energie zou moeten uitgaan naar optimalisering van de bestaande middelen en niet naar het behalen van zoveel mogelijk gebruikers.

12 Samenvatting

Gedetacheerde medewerkers van Call2 voelen zich in voldoende mate verbonden met Call2. Dat wil zeggen, dat de uitkomsten van het onderzoek in lijn liggen met de verwachtingen van Call2. Het percentage van 22% dat zich geen echte Call2'er voelt, is niet schokkend hoog voor Call2. Toch heeft Call2 het streven om het *verbondenheidpercentage* te verhogen. Ook wil Call2 aandacht geven aan de groep medewerkers die vindt te weinig waardering en aandacht te krijgen.

Het intranet Calldorado is effectief, omdat de meeste medewerkers het gebruiken en het een goed middel vinden. Maar Field Managers gebruiken het weinig of helemaal niet. Hierdoor mist Calldorado de kans om een echt bindmiddel te zijn tussen de medewerkers en hun belangrijkste contactpersonen binnen Call2 - de Field Managers. De overige communicatiemiddelen, zoals het digitale prikbord, zijn succesvol en hebben nog kans om te groeien.

Het communicatiebeleid is goed, maar kan beter. De groep medewerkers die vindt te weinig aandacht te krijgen (22%) en te weinig waardering (29%) is een aandachtspunt voor Call2. Vooral Field Managers zouden hier aandacht aan kunnen geven. Voor een aantal medewerkers is het beleid dat voorschrijft één keer per zes weken persoonlijk contact tussen medewerker en Field Manager te laag.

Call2 wil graag dat medewerkers voor langere tijd kiezen voor Call2. Medewerkers doen dit niet.

De belangrijkste punten:

- Merendeel medewerkers voelt zich betrokken bij organisatie
- Calldorado wordt veel gebruikt door medewerkers
- Calldorado wordt niet of nauwelijks gebruikt door Field Managers
- Andere middelen (nog) niet heel effectief
- Werkwijze Call2 effectief voor het vasthouden van betrokkenheid voor aantal jaren dat de meeste medewerkers in dienst zijn (gemiddeld vier jaar), maar voor lange termijn (vijf jaar of meer) niet effectief
- De helft van de medewerkers ziet zichzelf over vijf jaar ergens anders werken.

Als Call2 dit wil veranderen, zal zij haar behoudplan voor lange termijn moeten herzien, en de betrokkenheid van medewerkers moeten versterken zodat zij ook voor de lange termijn kiezen voor Call2. Andere middelen die Call2 kan inzetten om de betrokkenheid en verbondenheid van medewerkers te vergroten zijn haar organisatiecultuur en de beloningssystemen die zij gebruikt, waaronder de aandacht van de Field Manager. Call2 kan ook denken aan een internal branding communicatiecampagne om een medewerkergevoel te creëren dat medewerkers boeit en bind voor de lange termijn.

13 Bronnen en literatuur

13.1 Oriënterende gesprekken met Call2

Oriënterende gesprekken tussen opdrachtgever en opdrachtnemer hebben plaatsgehad op 11 januari 2012, 24 januari 2012 en 27 februari 2012 waarbij de opdrachtgever vertegenwoordigd werd door Birgitta Polvliet – Recruiter bij Call2.

13.2 Interviews met managers Call2

13.2.1 Field Managers:

- Interview Roelof Herder 10 april 2012
- Interview Jasper Hazebroek 17 april 2012
- Interview Janny van Eck 24 april 2012
- Interview Mark Libeton 18 april 2012

13.2.2 Recruiters:

- Interview Birgitta Polvliet 1 mei 2012
- Interview Koen Olmer 9 mei 2012

13.2.3 Arbeidsmarktcommunicatieadviseur:

- Interview Mark Lenssen 1 mei 2012

13.2.4 Human Resource Manager:

- Interview Jessy Da Silva Ferreira 11 mei 2012

13.3 Literatuur - boeken

- Caluwé, L. & Vermaak, H. (2006). Leren veranderen (2^{de} herziene druk). Deventer: Kluwer
- Cremer, F. J. L. M. (1992). Beloningsmanagement. Alphen aan den Rijn: Kluwer
- Franzen, G. (2008). Motivatie – Denken en drijfveren sinds Darwin. Amsterdam: Boom onderwijs
- Hofstede, G (1991). Allemaal andersdenkenden - omgaan met cultuurverschillen. Amsterdam: Contact
- Koeleman, H. (1997). Interne communicatie als beleidsinstrument (3^{de} druk). Deventer: Kluwer
- Morgan, G. (1986). Images of Organisations. Thousand Oaks: Sage
- Noomen, J. L. (1992). Personeelsproblemen de baas (2^{de} druk). Baarn: H. Nelissen
- Poiesz, Theo B. C. (2000). Gedragsmanagement – Waarom mensen zich (niet) gedragen. Utrecht: Inmerc

- Reenen, G. J. & Waisfisz, B. (1995). Organisatiecultuur als beleidsinstrument - meten is weten. Den Haag: Stichting maatschappij en onderneming reeks
- Rietdijk M. (2009). Gedragsverandering in organisaties. Assen: Van Gorcum
- Rigter, J. (2004). Psychologie voor de praktijk. Bussum: Coutinho
- Robbins, S. P. & Judge T. A. (2011). Gedrag in organisaties (tiende editie). Amsterdam: Pearson Education
- Sanders, G. & Neuijen, B. (1987). Bedrijfscultuur: diagnose en beïnvloeding. Assen: van Gorcum
- Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. (2003). Methoden en technieken van onderzoek (3^{de} editie). Amsterdam: Pearson
- Schaufeli, W. & Bakker. A. (2007). De psychologie van arbeid en gezondheid. Houten: Bohn Stafleu van Loghum
- Smith C. A., Organ D. W. & Near P. J. (1983). Organizational citizenship behaviour: Its nature and antecedents. Thousand Oaks: Sage
- Sprenger, R. K. (1996). Verantwoordelijkheid: geven en nemen? Amsterdam: Addison-Wesley
- Taylor, P. & Thackwray, B. (2001). Investors in people voor managers. Zaltbommel: Thema

13.4 Literatuur – artikelen

- Amesfoort, D. & Nieuwland, L. (2006). Gids voor Personeelsmanagement, nr. 2. Deventer: Kluwer
- Ajzen, I. (1985) (Engels). From intentions to actions: A theory of planned behaviour. Massachusetts: University
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L. & Topolnytsky, L. (2002). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences - Journal of Vocational Behavior, 61, 20-52.. USA: Elsevier Science
- Prins, M. (2010). Persuasieve Communicatie & Gedragsverandering (scriptie). Groningen: Rijksuniversiteit
- Ripple, L. (1955) (Engels). Motivation, Capacity, and Opportunity as Related to the Use of Casework Service: Theoretical Base and Plan of Study. Chicago: University

13.5 Internetpublicaties

- Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1991) (Engels). A three-component conceptualization of organizational commitment: Some methodological considerations. Origineel uit Human Resource Management Review 1, pagina's 61-98. Internetartikel binnengehaald op 22 maart 2012.
http://en.wikipedia.org/wiki/Organizational_commitment

- Denktank “Slimmer Scholen” in opdracht van OTIB (2008). Binden & Boeien van medewerkers. Binnengehaald op 22 maart 2012
http://www.slimmerscholen.otib.nl/def_versies_txt/4_Binden_en_boeien_26-8-08.pdf
- B. J. Fogg (2009) (Engels). A Behavior Model for Persuasive Design. Binnengehaald op Binnengehaald 8 maart 2012. http://www.bjfogg.com/fbm_files/page4_1.pdf
- Velden, J. M. van der (2001). Organisatiecultuur en ontwikkeling - Veranderen van ICT organisaties. Binnengehaald 8 maart 2012
www.associatescc.com/documenten/organisatiecultuur.pdf
- Redactie Communicatiedesk (2007). Internal branding van de Yacht-campagne. Binnengehaald op 4 juni 2012
www.decommunicatiedesk.nl/artikel/-/marketing_artikel/288895/Case+Internal+branding+van+de+Yachtcampagne;jsessionid=E4BF391B289449A6EB79C40918D665B0?p_p_auth=2fjctnwJ

13.6 Geraadpleegde websites

- www.bureaubrekelmans.nl, bezocht op 22 maart 2012
- www.decommunicatiedesk.nl, bezocht op 22 maart 2012
- www.effectory.nl, bezocht op 22 maart 2012
- www.enigmaresearch.nl, bezocht op 24 maart 2012
- www.greatplacetowork.nl/beste-werkgevers, bezocht op 14 februari 2011
- www.kipb.nl (KIPB onderzoek en advies), bezocht op 24 maart 2012

13.7 Geraadpleegde websites gebruikt voor definities

- www.carrieretijger.nl
- www.dictionary.reference.com
- www.encyco.nl
- www.kipb.nl
- www.mijnwoordenboek.nl
- www.muiswerk.nl
- www.woorden.org

14 Bijlage

De digitale bijlagen is alleen bestemd voor de onderwijsinstelling. Derden krijgen deze bijlage niet meegeleverd. Bij de digitale bijlage (CD-ROM) zitten de volgende producten inbegrepen:

1. Scriptie (pdf)
2. Onderzoeksopzet (pdf)
3. Enquête voor medewerkers van Call2 (pdf)
4. Enquête voor medewerkers van Call2 zoals uitgevoerd op ThesisTools.com (pdf)
5. Formulier presentatie bij opdrachtgever (bijlage 3 van Afstudeerhandleiding) (pdf)
6. Feedback formulier voor de opdrachtgever (bijlage 4 van Afstudeerhandleiding) (pdf)
7. Transcripties & audiobestanden interviews
 - Eén volledig uitgewerkte transcriptie van het interview met Roelof Herder
 - Zeven gedeeltelijk uitgewerkte transcripties (drie pagina's) van overige interviews
8. Audiobestanden van interviews (mp3)
9. Onverwerkte onderzoeksdata (pdf)
10. Presentatie Call2 onderzoeksresultaten (PowerPoint)