

‘COMMUNICATIE IN DE WAS’

LOOGMAN  GROEP

Datum:	6 januari 2020
Plaats:	Amstelveen
Auteur:	Neal Teuben, s1094661
Opdrachtgever:	De Loogman Groep
Bedrijfsbegeleider:	Innovatiemanager Menno Peters
Afstudeerbegeleider:	Piet Hein Coebergh (& Martien Schriemer)
Eerste beoordelaar:	Cecile Klok
Tweede beoordelaar:	Edwin van Rooijen
Inleverdatum:	6 januari 2020
Aantal woorden:	13.160
Conceptueel model:	Communication and Employee Engagement Model, Welch

Colofon

Auteur	Neal Teuben Fie Carelsenlaan 39 1187 RV AMSTELVEEN T: +31 6 197 393 01 E: neal.teuben@gmail.com
Opdrachtgever	De Loogmangroep Aalsmeerderweg 497 1432 ED AALSMEER
Onderwijsinstelling	Hogeschool Leiden Zernikedreef 11 2333 CK LEIDEN
Afstudeerbegeleider Bedrijfsbegeleider	Piet Hein Coebergh (Martien Schriemer) Menno Peters
Eerste beoordelaar Tweede beoordelaar	Cecile Klok Edwin van Rooijen
Document Kans	Bachelor scriptie 1
Faculteit Studie Studiejaar	Management & Bedrijf Communicatie 5
Centrale theorie	Communication and Employee Engagement Model, Welch (2011)
Aantal woorden	13.160

Voorwoord

U bent begonnen met het lezen van mijn bachelor scriptie genaamd 'Communicatie in de was', een kleine referentie naar mijn afstudeerstage bij De Loogmangroep die vooral bekend staat om zijn wasstraten. Voor deze scriptie heb ik onderzoek gedaan naar de medewerkersbetrokkenheid en de interne communicatie. De tijd van onderzoeken, theorieën en figuurlijke tranen op het toetsenbord is voorbij. Het is tijd voor de afgezaagde, doch gemeente bedankjes en eervolle vermeldingen.

"But in the end it's only a passing thing, this shadow; even darkness must pass."

- J.R.R. Tolkien, The Lord of the Rings

Ongeveer vier maanden geleden ben ik begonnen met mijn reis naar dit punt, het eindpunt. Het was een tijd van stress, concentratie en een klein beetje afzien. Toch was het proces niet helemaal negatief. Ik heb met plezier en fijne samenwerkingen gewerkt aan een product waar ik hoe dan ook trots op ben. Ik voelde me *Frodo*, die door de grillige landschappen van *Middle Earth* de ring naar *Mordor* moest brengen. Een queeste naar *Mordor* kent tegenslagen, zoals de onvoorziene afwezigheid van Martien Schriemer, oftewel Sensei Statistiek. Als ik *Frodo* was, was Piet Hein Coebergh, *Gandalf*. De wijze communicatietovenaar die met zijn deskundige tips en feedback mij tijdens mijn reis heeft begeleid. Het eerste bedankje gaat daarom naar hen uit.

Ten tweede wil ik graag alle tankshoptijgers, kroketbakkers, autowassers, golfbaanbeesten, marketingmagiërs en al het andere personeel van De Loogmangroep bedanken voor hun hulp bij het invullen van de enquête en alle hulp daarnaast. Een speciale dank gaat uit naar de man die mij mentaal en deskundig heeft bijgestaan met zijn kennis van het bedrijf en het vakgebied: Menno Peters bedankt.

Tot slot een dank voor mijn familie en vrienden die mij de mentale steun hebben geboden die ik zeker nodig had. Bedankt.

Nu is het tijd voor le moment suprême, the moment of truth of gewoon het moment van de waarheid. De beoordeling. Ik wens u veel succes en plezier met het lezen en beoordelen van mijn scriptie.

May the Force be with me.

Samenvatting

Deze scriptie beschrijft het onderzoek naar hoe De Loogmangroep de interne communicatie kan verbeteren. De reden voor dit onderzoek is de lage medewerkersbetrokkenheid en de ontevredenheid onder de medewerkers over de betrokkenheid van het hoofdkantoor, human resource management (hrm) en de directie. Het doel van het onderzoek is de organisatie te adviseren hoe zij de interne communicatie efficiënter kunnen organiseren om een hogere medewerkersbetrokkenheid te bereiken en welke communicatie(strategie) daarbij past. De doelgroep van het onderzoek omvat de medewerkers van Loogman.

De situatieschets beschrijft de voornaamste factoren die de organisatie beïnvloeden. Zo kijkt dit hoofdstuk naar de verschillende vestigingen, de medewerkers, de organisatiecultuur en de huidige interne communicatie. Analyse laat zien dat Loogman door de jaren heen enorm is gegroeid en anno 2019 verschillende vestigingen heeft. Tevens laat de analyse de verdeling in de verschillende contracten van de medewerkers zien. Tot slot heeft Loogman geen intern communicatiebeleid voor de talrijke communicatiemiddelen binnen het bedrijf.

De meest essentiële elementen in de theorie over hoe interne communicatie leidt tot een hogere betrokkenheid zijn interne communicatie en (werknemers)betrokkenheid. Theorieën Katz & Kahn, Kahn, May, Gilson & Harter, Schaufeli & Bakker, Macleod & Clarke en Welch zijn kritisch vergeleken op verschillen en overeenkomsten. Als centrale theorie is gekozen voor 'Model of Communication and Employee Engagement' de theorie die medewerkersbetrokkenheid linkt met interne communicatie. Aan de hand van de centrale theorie van Welch (2011) zijn de hypothesen opgesteld.

Als methoden van onderzoek zijn deskresearch en kwantitatief onderzoek ingezet. Deskresearch biedt de mogelijkheid om de huidige interne communicatie van Loogman in kaart te brengen. Kwantitatief onderzoek biedt de mogelijkheid om te onderzoeken wanneer medewerkers zich betrokken voelen en om te onderzoeken hoe interne communicatie leidt tot een hogere betrokkenheid. Daarnaast is kwantitatief onderzoek ingezet om de hypothesen te testen. De reden hiervoor is dat kwantitatief onderzoek een de mogelijkheid biedt om de meningen, houdingen en kennis van een grote groep personen te verzamelen. Een representatieve steekproef van respondenten is gevonden door een aselechte steekproef en is een combinatie van een clustersteekproef en een gestratificeerde steekproef.

De voornaamste resultaten van het onderzoek zijn dat de meningen omtrent de huidige interne communicatie verdeeld zijn. Op het moment zijn WhatsApp en mond-tot-mond de meest gebruikte communicatiemiddelen onder de medewerkers en de leidinggevenden. Over het aantal evaluatiemomenten is niet iedereen positief, evenals over de informatievoorziening omtrent de organisatie en de andere vestigingen. De medewerkers zijn over het algemeen positief over de stellingen omtrent fysieke en emotionele betrokkenheid. De stellingen omtrent de cognitieve betrokkenheid zijn minder positief beantwoord. De meningen over Flex-Appeal als centraal platform zijn verdeeld, daarbij zijn de medewerkers positiever dan de leidinggevenden. Tot slot zijn de respondenten het veelal eens met de stellingen omtrent het verhogen van de betrokkenheid (hypothesen).

Naar aanleiding van de resultaten van dit onderzoek zijn de volgende conclusies te trekken: Binnen De Loogmangroep zijn er niet altijd genoeg evaluatiemomenten; De informatieverstrekking omtrent informatie over de organisatie en de andere vestigingen is te weinig of komt niet altijd goed aan; De medewerkers en leidinggevenden van De Loogmangroep zijn betrokken bij de organisatie, maar vooral bij de cognitieve betrokkenheid zijn verbeteringen te behalen; Één centraal platform voor de interne communicatie is volgens een groot deel van de medewerkers een goed idee, maar over Flex-Appeal zijn de meningen verdeeld, zo zijn de leidinggevenden negatiever dan de medewerkers over Flex-Appeal.

Op basis van de resultaten en conclusies van dit onderzoek zijn de volgende aanbevelingen geformuleerd. Het advies is om Flex-Appeal als centraal communicatiemiddel te gaan gebruiken. Daarbij is het van belang dat de leidinggevenden geïnstrueerd, geïnformeerd en geënthousiasmeerd raken over de werking en functies van Flex-Appeal. Deze taak ligt bij een in te huren communicatieprofessional. De tijdlijn en de chatfuncties zijn de meest essentiële functies die Loogman dient te gebruiken. Daarnaast is het aan te raden om schermen te plaatsen in de pauzeruimtes waarop Flex-Appeal te zien is.

Om de aanbevelingen van dit onderzoek te realiseren is de volgende implementatiestrategie geformuleerd aan de hand van het PDCA-model. Als communicatiemiddelen zijn Flex-Appeal, met daarmee de chatfuncties en de tijdlijn, geschikt. Totale kosten van implementatie bedragen ongeveer 23.500 euro. Totale (geschatte) opbrengsten zijn een stijging van ongeveer 50% in cognitieve betrokkenheid, een stabiele in fysieke en emotionele betrokkenheid en een efficiënter georganiseerde interne communicatie.

Inhoudsopgave

Colofon	2
Voorwoord	3
Samenvatting	4
Inhoudsopgave	6
1. Probleemformulering	9
1.1. Aanleiding	9
1.2. Probleemstelling.....	11
1.3. Doelstelling	12
1.4. Deelvragen.....	12
1.5. Doelgroep	13
1.6. Grenzen en beperkingen	14
2. Situatieschets.....	16
2.1. De Loogman Groep.....	16
2.2. Medewerkers	17
2.3. Interne communicatie	18
2.4. Samenvatting	19
3. Theoretisch kader	20
3.1. Betrokkenheid en interne communicatie	20
3.1.1. (Medewerkers)betrokkenheid	20
3.1.2. (Medewerkers)betrokkenheid en interne communicatie	22
3.2. Conceptueel model	23
3.2.2. Toepassing van het model	23
3.3. Hypothesen	24
3.3.1. Hypothese 1	24
3.3.2. Hypothese 2	25
3.3.3. Hypothese 3	25
4. Methodologie.....	26

4.1. Methoden	26
4.1.1. Deelvraag 1	26
4.1.2. Deelvraag 2	27
4.1.3. Deelvraag 3	27
4.2. Datacollectie	28
4.2.1. Steekproef	28
4.2.2. Surveyspreiding	29
4.2.3. Representativiteit verantwoording	29
4.2.4. Meetniveau van de variabelen	30
4.2.5. Respondentenschema	30
4.3. Operationalisatie	30
4.3.1. De survey	31
4.3.2. Operationalisatie deelvragen	32
4.3.3. Operationalisatie hypothesen	34
5. Resultaten	37
5.1. Huidige interne communicatie	37
5.2. Wensen en behoeften	39
5.3. Betrokkenheid Loogman	41
5.3.1. Fysieke betrokkenheid	41
5.3.2. Emotionele betrokkenheid	42
5.3.3. Cognitieve betrokkenheid	42
5.4. Voorstellen en veranderingen	43
5.4.1. Flex-Appeal	43
5.4.2. Betrokkenheid vergroten Loogman	44
6. Conclusies	45
6.1. Conclusies deelvragen	45
6.2. Conclusies hypothesen	46
6.3. Conclusie probleemstelling	47
7. Aanbevelingen	49
7.1. Flex-Appeal	49

7.1.1. Leidinggevend en enthousiasmeren	49
7.1.2. Flex-chats.....	49
7.1.3. Informatievoorziening	50
Flex-Schermen	50
7.2. Communicatieprofessional	51
8. Implementatie.....	52
8.1. Aanstellen communicatieprofessional	52
8.2. PDCA	53
8.2.1. Plan (doelen en bijeenkomsten)	53
8.2.2. Do (Flex-chats en Flex-schermen)	54
8.2.3. Check en Act (Evalueren, debriefen en opnieuw)	55
8.3. Kosten en baten.....	56
8.3.1. Kosten	57
8.3.2. Baten	58
Bibliografie	59

1. Probleemformulering

Deze scriptie beschrijft het onderzoek naar hoe De Loogmangroep de interne communicatie kan verbeteren. De reden voor dit onderzoek is de lage medewerkersbetrokkenheid en de ontevredenheid onder de medewerkers over de betrokkenheid van het hoofdkantoor, human resource management (hrm) en de directie. Het doel van het onderzoek is de organisatie te adviseren hoe zij de interne communicatie efficiënter kunnen organiseren om een hogere medewerkersbetrokkenheid te bereiken en welke communicatie(strategie) daarbij past. De doelgroep van het onderzoek omvat de medewerkers van Loogman.

1.1. Aanleiding

Loogman is een familiebedrijf dat in 1959 is begonnen als een klein particulier tankstation op wieltjes. Sinds dat jaar is Loogman uitgegroeid tot een bedrijf met elf filialen en 313 medewerkers verspreid door de Randstad. Het is ook niet bij een tankstation gebleven; zo omvat Loogman een groot tankstation, meerdere wasstraten, opslagruimteverhuur en een golfbaan met brasserie.

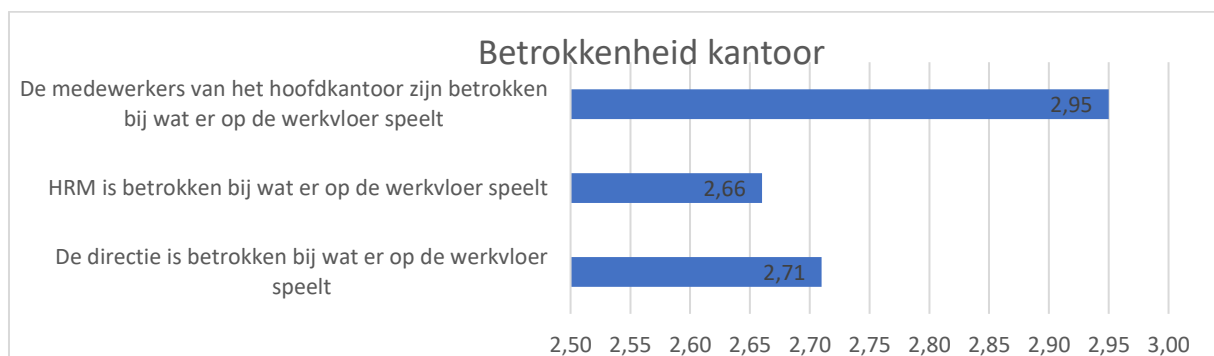
In 2017 heeft de afdeling hrm van Loogman een tevredenheidsonderzoek afgenomen onder 196 van de toenmalige 245 medewerkers. Hen is gevraagd om op stellingen te reageren op een schaal van 1 (zeer mee eens) tot 5 (zeer mee oneens). Uit dit onderzoek blijkt dat de informatieverstrekking binnen het bedrijf niet goed verloopt, waardoor medewerkers zich niet erg betrokken voelen bij het bedrijf. Medewerkers van verschillende vestigingen in het onderzoek geven aan dat zij niet goed genoeg geïnformeerd zijn over ontwikkelingen die Loogman als organisatie doormaakt (zie tabel 1).

Vestiging	Cijfer
Brasserie 10	2,68
Wasstraat & poetscentrum A'meer	2,5
Binnenreiniging A'meer	2,5
Wasstraat & poetscentrum A'dam	2,42
Wasstraat Lelystad	2,4
Wasstraat Hoofddorp/Nieuw-Vennep	2,38
Tankstation & FEBO	2,17
HuurEenBox	2,13
Greenkeeping	2,13
Hoofdkantoor	2,08
Receptie, sales, MT, golfschool	2,08
Binnenreiniging A'dam	2

Wasstraat & poetscentrum Utrecht	2
Wasstraat Almere	2
Wasstraat Rotterdam	2
Gemiddelde	2,27

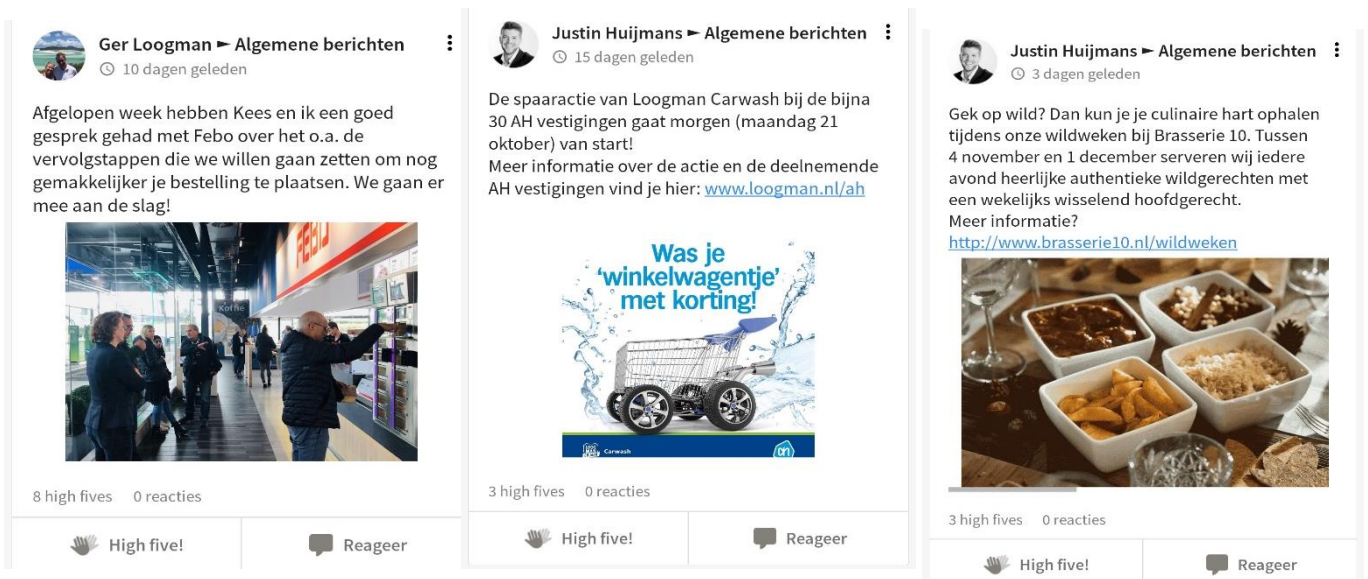
Tabel 1: Gemiddelde antwoorden per vestiging op de stelling; "Ik krijg voldoende informatie over de ontwikkelingen die Loogman" op een schaal van 1 (zeer mee eens) tot en met 5 (zeer mee oneens) (Vlasman, 2017).

Daarnaast geven de medewerkers ook aan dat zij niet genoeg betrokkenheid vanuit het kantoor, hrm en de directie ervaren (zie figuur 1). Dit zorgt voor verwarring op de werkvloer. Zo geeft een van de werknemers in het onderzoek het volgende aan: "Sommige beslissingen die genomen zijn, komen niet overeen met het gevoel en de gedachte op de werkvloer." (Vlasman, 2017). De medewerkers geven in het onderzoek ook aan dat het kantoor dit kan voorkomen door beter te communiceren. Zo stelt een van de medewerkers: "Als je niet weet wat de ontwikkelingen zijn, kan je niet aangeven of ze passend of prettig zijn." (Vlasman, 2017).



Figuur 1: gemiddelde antwoorden omtrent betrokkenheid kantoor op een schaal van 1 (zeer mee eens) tot en met 5 (zeer mee oneens) (Vlasman, 2017)

Een illustratie van de moeizame interne communicatie vormt het gebrekkige gebruik van het nieuwe interne communicatiesysteem Flex-appeal. Om de communicatie duidelijker en soepeler te laten verlopen introduceerde Loogman eind 2018 dit interne communicatieplatform. Dit om de medewerkers meer te betrekken bij het bedrijf en mogelijkheid te bieden tot dialoog. De introductie van dit platform creëerde echter weinig respons. Er is geen activiteit op de chatfuncties en de enige berichten die te vinden zijn, vallen onder de top-down algemene berichten. De respons op deze berichten is laag (zie figuur 2).



Figuur 2: Screenshots van Flex-Appeal tijdlijnberichten (Loogman & Huijmans, 2019)

Dit zijn 3 voorbeelden, van de 19 berichten die zijn geplaatst in september 2019. Al deze berichten vallen onder de top-down communicatie. De activiteit van de werknemers op het platform is dan ook niet groot. Van de 313 medewerkers heeft 20% zich niet aangemeld, is 45% niet actief en is maar 35% wel actief. Onder het kopje actief vallen zowel degene die elke week posten en reageren, als de medewerkers die er zo nu en dan een blik op werpen.

1.2. Probleemstelling

Loogman was van plan om, zodra Flex-Appeal leefde bij het personeel, het platform voor meerdere functies in te zetten, zoals: on-boarding, e-learning en dienstverleningen. Op dit moment kost Flex-Appeal echter onnodig geld, dat Loogman ook in andere middelen kan steken. Met maar 35 actieve personeelsleden op het platform ziet Loogman het geld en de moeite niet in om zijn functies open te stellen en te gaan gebruiken.

De directie ziet kans om de interne communicatie te verbeteren om zo de medewerkers meer te betrekken bij het bedrijf. Zij staat dan ook open voor verschillende oplossingen, alleen gaat haar voorkeur wel uit naar een oplossing omtrent Flex-Appeal.

Desalniettemin is Loogman op zoek naar de meest effectieve manier waarop de interne communicatie de werknemersbetrokkenheid kan stimuleren. De probleemstelling luidt daarom als volgt:

"Hoe dient Loogman zijn interne communicatie vorm te geven om de betrokkenheid van de medewerkers te stimuleren?"

Uit het antwoord op de probleemstelling volgt een advies omtrent de interne communicatie. Hierin wordt aangeraden wat de, uit onderzoek gebleken, beste manier is om de interne communicatie vorm te geven om de betrokkenheid van de medewerkers te stimuleren.

1.3. Doelstelling

Deze paragraaf beschrijft zowel het onderzoeksdoel als het organisatiedoel van het onderzoek. Het onderzoeksdoel geeft antwoord op wat het onderzoek uiteindelijk voor de organisatie moet opleveren. Het organisatiedoel beschrijft wat de organisatie, Loogman, uiteindelijk wil bereiken met de opgeleverde uitkomsten van het onderzoek.

Voor het onderzoek is het van belang om uit te vinden welke factoren negatieve invloed hebben op de werknemersbetrokkenheid. Met deze informatie is het mogelijk om te bepalen welke middelen binnen de interne communicatie kunnen helpen om deze negatieve factoren weg te nemen of te verzachten.

Het onderzoeksdoel luidt als volgt: *"Inzicht krijgen in hoe interne communicatie kan bijdragen aan de werknemersbetrokkenheid, teneinde De Loogmangroep een advies te geven hoe interne communicatie in te zetten bij het stimuleren van werknemersbetrokkenheid."*

Voor Loogman is het essentieel om de werknemers te betrekken bij de organisatie om ontevredenheid en mogelijke uitloop te voorkomen. Met de implementatie van het uit te brengen advies wil Loogman een groei in de werknemersbetrokkenheid tot stand brengen door middel van interne communicatie.

Het onderzoeksdoel draagt bij aan dit organisatiedoel: *"De werknemersbetrokkenheid stimuleren door middel van interne communicatie."*

1.4. Deelvragen

Om de probleemstelling te beantwoorden zijn drie deelvragen geformuleerd. Deze deelvragen komen voort uit de aanleiding, de probleemstelling en de doelstellingen. Het hoofdstuk methodologie beschrijft de onderzoeksmethoden en de operationalisatie van de volgende deelvragen:

Deelvraag 1: *"Hoe verloopt de huidige interne communicatie binnen Loogman?"*

Deze deelvraag onderzoekt hoe de huidige interne communicatie binnen Loogman verloopt. Deze deelvraag omvat de verschillende interne communicatieprocessen, waaronder communicatiemiddelen, communicatiestromen en communicatiebeleid.

Deelvraag 2: *"Wat zijn de wensen en behoeften van medewerkers ten opzichte van de interne communicatie?"*

Deze deelvraag gaat uit van de perspectieven van medewerkers omtrent de interne communicatie. Deze deelvraag onderzoekt wat hun wensen en behoeften zijn. Om een advies uit te brengen over het optimaliseren van de interne communicatie van Loogman is het van belang om te onderzoeken wat de wensen en behoeften van de medewerkers zijn. Wanneer de interne communicatie naar hun wensen en behoeften is ingevuld, biedt dit de mogelijkheid om factoren die de betrokkenheid negatief beïnvloeden weg te nemen of te verzachten.

Deelvraag 3: *"In hoeverre voelen de medewerkers en leidinggevenden zich betrokken bij De Loogmangroep?"*

Deze deelvraag onderzoekt de mate van betrokkenheid onder de medewerkers van Loogman. Daarbij kijkt de deelvraag ook naar de factoren die invloed hebben op de betrokkenheid van de medewerkers. Dit is van belang om te onderzoeken, om zo een beeld te kunnen vormen welke factoren een negatieve invloed hebben op de betrokkenheid van de medewerkers. Dit zijn de factoren die interne communicatie moeten gaan oplossen.

1.5. Doelgroep

De doelgroep van het onderzoek omvat de medewerkers van Loogman. In 2019 heeft Loogman 313 medewerkers in dienst. De verdeling tussen fulltimers en parttimers is ongeveer 40% parttime en 60% fulltime. Binnen de doelgroep zijn er twee segmentatiecriteria die het onderzoek meeneemt. Deze criteria zijn van belang om een zo betrouwbaar mogelijk advies uit te kunnen brengen aan de opdrachtgever. Hierbij zijn verschillen en overeenkomsten tussen de inzichten van de verschillende segmentaties van belang. Deze segmentatiecriteria zijn: vestiging en functie.

Vestiging

Loogman kent verschillende soorten vestigingen (wasstraten, brasserie, tankstation et cetera). Deze vestigingen van De Loogmangroep zijn in deze scriptie onderverdeeld in de volgende 'vestigingsgroepen':

- Golfcentrum Amsteldijk (inclusief Brasserie 10);
- Huur een Box (vestiging in Aalsmeer en in Amsterdam);
- het kantoor;
- het tankstation (inclusief Febo en Broodje & Co);
- wasstraat (vestiging in Aalsmeer, Almere, Amsterdam, Hoofddorp, Heerhugowaard, Lelystad, Rotterdam en Utrecht).

Deze 'vestigingsgroepen' zijn vormgegeven aan de hand van nauw samenwerkende teams en soortgelijke vestigingen. De meningen over de interne communicatie en de mate van betrokkenheid verschillen in het onderzoek van de hrm-afdeling per vestiging. Het is dan ook van belang om te onderzoeken of er verschillen in wensen en behoeften zijn omtrent de interne communicatie tussen de verschillende 'vestigingsgroepen'.

Functie

De doelgroep is onder te verdelen in 'functies' binnen de organisatie. Voor dit onderzoek is gekozen om alleen onderscheid te maken tussen medewerkers en leidinggevenden. De medewerkers en leidinggevenden dienen als doelgroep voor het onderzoek omtrent medewerkersbetrokkenheid en de wensen en behoeften omtrent de interne communicatie. Daarbij fungeren de medewerkers vooral als ontvangers, zij krijgen de boodschappen en leidinggevenden vooral als zender, zij zenden de boodschappen. Zo kijkt het onderzoek vanuit twee perspectieven.

1.6. Grenzen en beperkingen

Deze paragraaf beschrijft de beperkingen en grenzen van het onderzoek en welke mogelijke invloed zij hebben op het onderzoek. Deze beperkingen en grenzen bieden de mogelijkheid om het onderzoek af te bakenen.

Het onderzoek vindt plaats in de periode van 2 september 2019 tot 6 januari 2020. Op 6 januari 2020 vindt tevens de oplevering van het onderzoek plaats aan de opdrachtgever Loogman. Door het tijdsbestek van 20 weken is het niet mogelijk voor de onderzoeker om na het onderzoek de bevindingen te implementeren. Het is aan Loogman zelf om het advies dat uit het onderzoek voortkomt te gebruiken.

Daarnaast houdt het onderzoek rekening met de privacy van de respondenten en de organisatie. Zo is gevoelige bedrijfsinformatie uitsluitend bedoeld voor het onderzoek en zijn de respondenten anoniem. De anonimiteit van de respondenten is van belang, zodat zij vrij kunnen spreken zonder zichzelf in diskreet te brengen. Hierdoor is het niet mogelijk om de respondenten na het onderzoek voor nadere toelichting persoonlijk te benaderen.

Het onderzoek richt zich op interne communicatie en de relatie tot medewerkersbetrokkenheid. Andere factoren omtrent de medewerkersbetrokkenheid neemt het onderzoek in mindere mate mee bij de analyse en in het implementatieplan. De nadruk ligt op de interne communicatie en hoe die kan bijdragen aan de stimulatie van de betrokkenheid van de medewerkers.

2. Situatieschets

De situatieschets beschrijft de voornaamste factoren die de organisatie beïnvloeden. Zo kijkt dit hoofdstuk naar de verschillende vestigingen, de medewerkers, de organisatiecultuur en de huidige interne communicatie. Analyse laat zien dat Loogman door de jaren heen enorm is gegroeid en anno 2019 verschillende vestigingen heeft. Tevens laat analyse de verdeling in de verschillende contracten van de medewerkers zien. Tot slot heeft Loogman geen intern communicatiebeleid voor de talrijke communicatiemiddelen binnen het bedrijf.

2.1. De Loogman Groep

Zoals in de aanleiding kort beschreven is, is Loogman een familiebedrijf dat in 1959 is begonnen als een klein particulier tankstation op wielen. Het imperium van de familie Loogman is door de jaren heen uitgegroeid tot een bedrijf met meerdere, diverse, vestigingen met in totaal 313 medewerkers. Anno 2019 omvat De Loogmangroep een groot tankstation met een eigen broodjeszaak en een franchise Febo, acht wasstraten, twee opslagruimteverhuurvestigingen en een golfbaan met brasserie (zie tabel 2). Een verdeling van de vestigingen in tabel 2 weergegeven. Het bedrijf zit nog steeds in de familie. De huidige directeur is Ger Loogman. De heer Loogman voert het bewind samen uit met de directie, bestaande uit algemeen directeur Kees IJzebaart, financieel directeur Jaap Vieveen en projectmanager Maarten van Leenders .

Plaats	Vestiging
Aalsmeer	Hoofdkantoor Wasstraat (incl. binnenreiniging) Tankstation (incl. Febo en Broodje & Co) Huur een Box
Amsterdam	Wasstraat (incl. binnenreiniging) Huur een Box
Almere, Heerhugowaard, Hoofddorp, Lelystad, Rotterdam, Utrecht	Wasstraat
Amstelveen	Golfcentrum Amsteldijk Brasserie 10

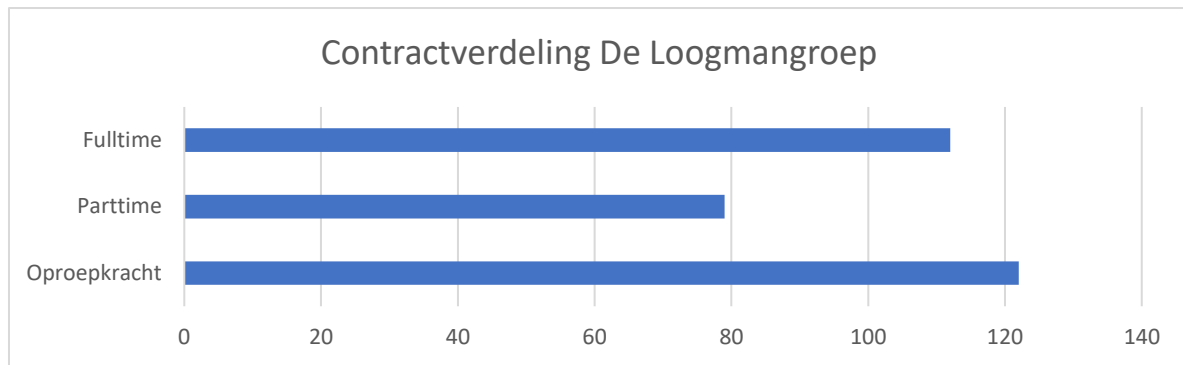
Tabel 2: vestigingen van De Loogmangroep (auteur, 2019)

Loogman richt zich op innovatie en bedenkt en ontwikkelt constant nieuwe manieren van autowassen en tanken. Zo heeft Loogman in 2017 de "Comfort Lane" geïntroduceerd. De "Comfort Lane" is een lopende band waarop een medewerker de auto van de klant tankt, zonder dat de klant uit hoeft te stappen. Dit is een van de redenen waarom Loogman in 2017 door De Ondernemingsverkiezing is verkozen tot beste onderneming van Noord-Holland (Ondernemingsverkiezing, 2017). De directie wil medewerkers stimuleren, daarom heeft zij haar eigen "innovatielab" geopend: "Jumpstart". Jumpstart is bedoeld om een plek te bieden om met elkaar in gesprek te gaan over ideeën en ontwikkelingen. Marketingmanager Justin Huijmans zegt hierover het volgende in een gesprek met Carwashpro: "Als een medewerker van een wasstraat een idee heeft om de doorstroom te bevorderen of een andere visie heeft dan is hij of zij van harte welkom om die in het lab te delen" (Carwashpro, 2017).

Bij bezoeken aan de werkvloeren blijkt dat de directie vooral bekend is bij de medewerkers in Aalsmeer, waar tevens het hoofdkantoor gevestigd is. Op andere vestigingen kennen de meeste medewerkers de mensen van de directie van gezicht of van naam. Dit geldt ook voor de hrm-leden en andere medewerkers van kantoor. Dit blijkt uit het tevredenheidsonderzoek van hrm uit 2017 (Vlasman, 2017) (zie bijlage II). Op de locaties in Aalsmeer zijn de directie, de medewerkers van hrm en de rest van kantoor veelal bekend. Op deze vestigingen tutoyeren de medewerkers hen en zijn ze niet geremd om een grapje te maken. Op de werkvloeren zelf heerst over het algemeen een positieve sfeer tussen de leidinggevenden en de medewerkers. Dit blijkt ook uit het tevredenheidsonderzoek van hrm (zie bijlage II). De informaliteit is duidelijk te herkennen, grapjes zijn zeker ongepast. "Als er maar gewerkt wordt" sprak een van de leidinggevenden van de wasstraat in een informeel gesprek.

2.2. Medewerkers

Om het personeel van De Loogmangroep, in kaart te brengen, analyseert de situatieschets de verdeling van de contracten onder het personeel. Zo maakt deze paragraaf onderscheidt tussen fulltimers, parttimers en oproepkrachten (0 urencontract). De verdeling van deze contracten is in de grafiek in figuur 4 af te lezen.



Figuur 4: verdeling contracten binnen De Loogmangroep (Vlasman, 2019)

Van deze 313 medewerkers heeft 45% een contract voor onbepaalde tijd en dat betekent dat 55% een contract heeft voor een bepaalde tijd. Het verschil in deze percentages is te verklaren door de grote in en uitstroom binnen het bedrijf. In het jaar 2018 zijn 181 medewerkers vanuit de gehele Loogmangroep afgevloeid, maar daartegenover zijn er 207 nieuwe medewerkers in dienst getreden (Vlasman, 2019). Door deze grote afvloeï en indiensttreding werkt slechts 20% van de medewerkers langer dan vijf jaar bij de Loogmangroep. Het gemiddelde aantal dienstjaren bij De Loogmangroep is vier jaar.

Voor dit onderzoek is het van belang om in kaart te brengen hoe de organisatie van de een vestiging is opgebouwd om de communicatiestromen in kaart te brengen. Zo heeft een medewerker van een wasstraat verschillende leidinggevendenden boven zich, namelijk: de assistent-teamleider, de teamleider, de vestigingsmanager, de bedrijfsleider en tot slot het wasstraatmanagement die op haar beurt weer verantwoording aflegt aan de directie (hrm, 2019). De organogrammen van de verschillende vestigingen zijn in bijlage III weergegeven.

2.3. Interne communicatie

Om te onderzoeken hoe Loogman de interne communicatie dient te verbeteren, is het van belang de huidige interne communicatie te analyseren. Deze verloopt via verschillende kanalen. Zo maken de medewerkers gebruik van WhatsApp, Microsoft Teams, e-mail, vergaderingen, mondelinge overdracht, de rooster-app Dyflexis en het nieuwe interne communicatieplatform Flex-Appeal (persoonlijke communicatie met innovatiemanager Peters, bijlage I). Voor het gebruik van deze media is geen intern communicatiebeleid. Medewerkers en managementleden bepalen zelf welk medium ze gebruiken om de desbetreffende boodschap over te brengen (persoonlijke communicatie met innovatiemanager Peters, bijlage I). Er is geen communicatieafdeling of iemand die de interne communicatie voor zijn of haar rekening neemt binnen de Loogmangroep.

De directie van Loogman ziet het liefst dat het in 2018 aangeschafte intern communicatieplatform Flex-Appeal het merendeel van de interne communicatie overneemt om zo de interne communicatie duidelijker en georganiseerder te laten verlopen (persoonlijke communicatie met algemeen directeur IJzebaart, bijlage I). Zoals eerder in deze paragraaf is vermeld is er echter geen intern communicatiebeleid, waarin richtlijnen zijn beschreven voor de communicatie binnen het bedrijf. Flex-Appeal is geïntroduceerd, maar dat is slechts een van de vele communicatiemiddelen waaruit de medewerkers kunnen kiezen. En zoals in de aanleiding beschreven, blijft het gebruik van dit platform daardoor achter.

De meest gebruikte middelen binnen het bedrijf zijn WhatsApp en e-mail. WhatsApp gebruiken de leidinggevenden om de medewerkers op de hoogte te stellen van zaken omtrent het te verrichten werk. Uitsluitend het hoofdkantoor, de teamleiders, bedrijfsleiders en regiomanagers gebruiken e-mail. Dit zijn namelijk de enige medewerkers die een e-mailadres vanuit Loogman hebben. Deze medewerkers gebruiken de mail vooral om informatie te verspreiden en afspraken in te plannen aangezien de mail is gesynchroniseerd met de agenda's van de medewerkers. Voor urgente vragen of mededelingen tussen vestigingen gebruikt men vooral telefoon. Daarnaast gebruiken de medewerkers Dyflexis om hun roosters te kunnen zien en vrij te vragen.

2.4. Samenvatting

De Loogmangroep heeft verschillende vestigingen (wasstraten, tankstation, golfbaan etc.). Over deze vestigingen werken anno december 2019, 313 medewerkers. Onder leiding van directeur Ger Loogman is De Loogmangroep onder andere gericht op innovatie. Jumpstart is een voorbeeld hiervan. Het merendeel van de medewerkers van Loogman werkt als oproepkracht. De sfeer tussen de medewerkers is over het algemeen informeel. Tot op heden is er geen sprake van een duidelijk intern communicatiebeleid, medewerkers bepalen dan ook zelf welke middelen zij gebruiken.

3. Theoretisch kader

De meest essentiële elementen in de theorie over hoe interne communicatie leidt tot een hogere betrokkenheid zijn interne communicatie en (werknemers)betrokkenheid.

Theorieën Katz & Kahn, Kahn, May, Gilson & Harter, Schaufeli & Bakker, Macleod & Clarke en Welch zijn kritisch vergeleken op verschillen en overeenkomsten. Als centrale theorie is gekozen voor 'Model of Communication and Employee Engagement' de theorie die medewerkersbetrokkenheid linkt met interne communicatie. Aan de hand van de centrale theorie van Welch (2011) zijn de hypothesen opgesteld.

3.1. Betrokkenheid en interne communicatie

Twee begrippen die als leidraad fungeren voor het onderzoek zijn 'interne communicatie' en 'betrokkenheid'. Vanaf de jaren 90 is de aandacht gegroeid voor de medewerkersbetrokkenheid. In de literatuur omtrent medewerkersbetrokkenheid zijn vier zogenoemde 'waves' te herkennen: de pre-wave, wave 1 (1990 – 1999), wave 2 (2000 – 2005) en wave 3 (2006 – 2010) (Welch, 2011). Vanaf de derde wave werd de medewerkersbetrokkenheid steeds meer in verband gebracht met interne communicatie. Onderzoekers ontdekten dat de betrokkenheid onder de medewerkers verbeterde wanneer er sprake was van effectieve interne communicatie (Macey & Schneider, 2008).

3.1.1. (Medewerkers)betrokkenheid

(Medewerkers)betrokkenheid is een relatief nieuw woord binnen het bedrijfsleven en kent verschillende definities binnen de onderzoekswereld, zo stellen Macey en Schneider (2008). Katz en Kahn (1966) erkenden voor het eerst het belang van zogenoemde gedragingen van de medewerkers bij het behalen van de doelen van een organisatie. Zij keken hierbij vooral naar de organisatie en niet naar de medewerkers als individuen. Zij benoemden dit nog niet als medewerkersbetrokkenheid. Kahn (1990) borduurde hierna voort op zijn onderzoek met Katz. Hij definieerde voor het eerst medewerkersbetrokkenheid. Hierbij formuleerde hij drie dimensies:

- cognitieve betrokkenheid;
- emotionele betrokkenheid;
- individuele betrokkenheid.

Deze dimensies vormen de leidraad voor verschillende latere theorieën. Daarbij formuleerde Kahn (1990) drie psychologische gesteldheden die van belang zijn bij medewerkersbetrokkenheid, namelijk: zinvol, veilig en beschikbaar. De theorie van Kahn

is qua verdieping in de medewerkersbetrokkenheid van belang om mee te nemen in het onderzoek. De theorie is echter niet volledig genoeg, aangezien Kahn (1990) interne communicatie niet meeneemt als meest essentiële factor.

Uit de theorie van Kahn volgden verschillende theorieën over (medewerkers)betrokkenheid. Zo waren May, Gilson en Harter (2004) het in hun onderzoek met Kahn (1990) eens dat veiligheid, zinvolheid en beschikbaarheid belangrijke factoren zijn bij betrokkenheid. May, Gilson en Harter (2004) stelden echter dat er verschillende positieve voorspellers zijn die deze factoren beïnvloeden. Zo hebben werkverrijking en passend werk een positieve invloed op zinvolheid, hebben beloning van medewerkers en een ondersteunende manager positieve invloed op het gevoel van veiligheid en hebben beschikbare middelen een positieve invloed op het gevoel van beschikbaarheid. Dit onderzoek richtte zich, net als dat van Kahn (1990), op het psychologische vlak van de betrokkenheid. Nog steeds zagen deze theorieën het belang van interne communicatie niet in.

Een andere theorie die voortborduurde op de theorie van Kahn (1990) is die van Schaufeli en Bakker (2004). In hun onderzoek beschreven zij betrokkenheid als een positieve, bevredigende en werk gerelateerde geestelijke gesteldheid. Zij stelden dat een hoge betrokkenheid tegenover een burn-out staat. In dit onderzoek zijn ook de cognitieve-, fysieke- en emotionele betrokkenheid van Kahn (1990) te herkennen. Voor het onderzoek is de theorie van Schaufeli en Bakker een handige theorie om mee te nemen. Zij gebruikten de drie betrokkenheidsvormen van Kahn (1990) om de betrokkenheid te meten. Schaufeli en Bakker (2004) bieden dan ook een handige methode aan om de door Kahn (1990) gedefinieerde dimensies van medewerkersbetrokkenheid te meten, en dus neemt het onderzoek deze mee.

Een andere kijk op medewerkersbetrokkenheid werd geformuleerd door Saks (2006). Hij beschreef namelijk een tweedeling binnen de medewerkersbetrokkenheid, in tegenstelling tot bovengenoemde onderzoeken. Deze tweedeling is niet relevant voor het onderzoek, maar wel voor de volgende stap in de theorieën omtrent de medewerkersbetrokkenheid. Saks (2006) onderzocht namelijk wat de verschillen waren tussen de betrokkenheid bij het individuele werk en de betrokkenheid bij de gehele organisatie. Dit is een tweedeling die volgende theorieën meenemen.

De bovenstaande theorieën zijn vooral van belang om het begrip medewerkersbetrokkenheid te begrijpen. Deze theorieën nemen het belang van interne communicatie bij de betrokkenheid van medewerkers niet of nauwelijks mee in hun

theorieën. Zij erkennen interne communicatie hoogstens als onderliggende factor. De volgende paragraaf gaat dieper in op de connectie tussen interne communicatie en (medewerkers)betrokkenheid.

3.1.2. (Medewerkers)betrokkenheid en interne communicatie

Macleod en Clarke (2009) erkennen communicatie als een zeer belangrijke factor als het gaat om de verbetering van de medewerkersbetrokkenheid. Macleod en Clarke (2009) nemen fysieke middelen ook als belangrijke factoren, dit in tegenstelling tot de hieronder beschreven theorieën. Hierdoor is deze theorie niet gepast voor het onderzoek.

In 2007 brengen Welch en Jackson de interne communicatie in kaart aan de hand van vier dimensies. Hierbij vormden zij de 'Internal Corporate Communication Matrix' (Welch & Jackson, 2007). De vier dimensies die zij hierbij formuleren zijn:

- interne lijnmanagement communicatie;
- interne team peer-communicatie;
- interne project peer communicatie;
- interne corporate communicatie.

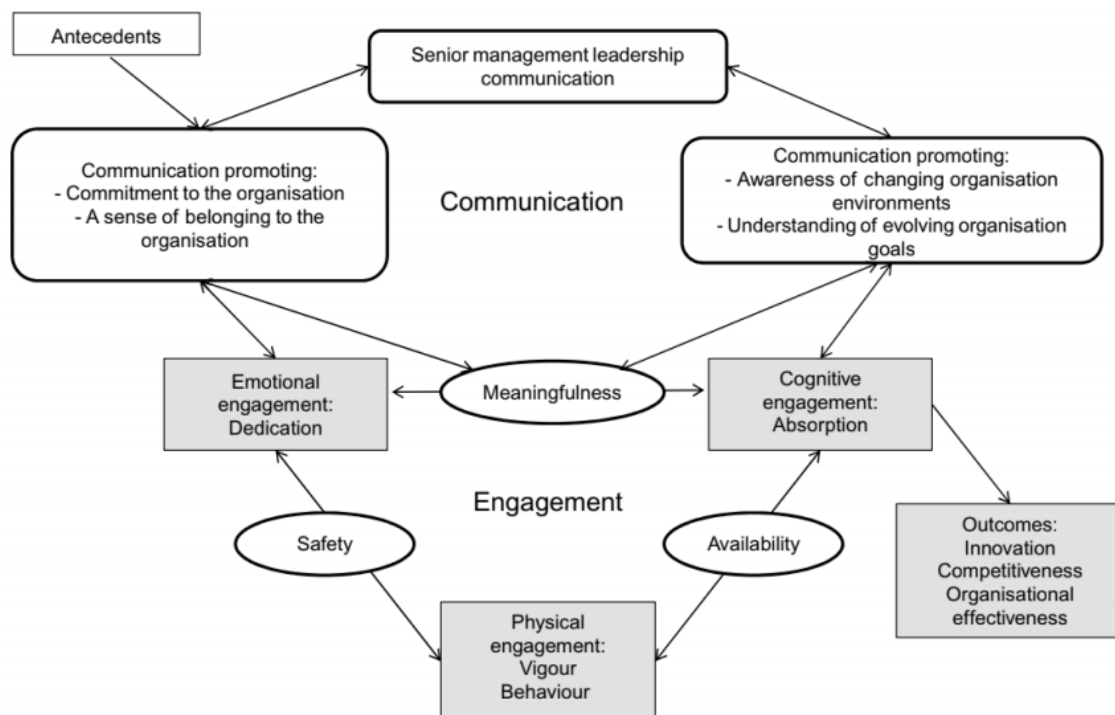
Deze matrix biedt hulp bij het inrichten van de communicatie tussen interne stakeholders en strategische managers. Ondanks dat de matrix bedoeld is om de betrokkenheid bij de organisatie te bevorderen, een gevoel van verbondenheid te creëren, het bewustzijn van de veranderende omgeving over te brengen en om duidelijk te maken wat de doelstellingen van de organisatie zijn, is deze matrix niet geschikt om de probleemstelling te beantwoorden. Welch en Jackson (2007) laten namelijk geen output zien bij hun model. Wel borduurt Welch hier in haar latere werk op voort bij haar 'Model of Employee Engagement'.

Welch (2011) ziet interne communicatie als middel om de betrokkenheid binnen een organisatie te vergroten, in tegenstelling tot haar voorgangers, waaronder Kahn (1990), die interne communicatie hoogstens als onderliggende factor zag. Welch benoemt interne communicatie zelfs als kritieke factor. In Welch' 'Model of Communication and Employee Engagement' combineert zij haar kijk op interne communicatie met verschillende voorgaande theorieën als die van Kahn (1990), Schaufeli en Bakker (2004) en haar eerdere werk met Jackson (2007). Welch gebruikt dezelfde componenten van betrokkenheid, namelijk: cognitief, fysiek en emotioneel. Daarnaast erkent zij veiligheid, zinvolheid en beschikbaarheid als belangrijke factoren, net als haar voorgangers. Tevens neemt zij de doelen van haar matrix met Jackson (2007) mee. Deze theorie omvat zoals beschreven veel aspecten van eerdere theorieën omtrent betrokkenheid. Welch (2011)

benadrukt het belang van interne communicatie bij medewerkersbetrokkenheid en neemt de interne communicatie hoog in acht bij haar model. Hierom past dit model het best bij de probleemstelling die de invloed van interne communicatie onderzoekt bij de medewerkersbetrokkenheid.

3.2. Conceptueel model

Het conceptueel model dat het beste aansluit bij dit onderzoek is het Communication and Employee Engagement Model van Welch (2011). Het model van Welch, weergegeven in figuur 6, richt zich op het verbeteren van de medewerkersbetrokkenheid met interne communicatie als belangrijkste factor. Door haar kijk op de medewerkersbetrokkenheid past dit model het best bij de probleemstelling, die is gericht op de het verbeteren van de medewerkersbetrokkenheid door middel van interne communicatie.



Figuur 6: Welch 's (2011) Model of Communication and Employee Engagement Model

3.2.2. Toepassing van het model

Het model van Welch (2011) richt zich op de mogelijke impact die communicatie heeft op medewerkersbetrokkenheid. Deze betrokkenheid is opgebouwd uit de drie dimensies die Kahn (1990) beschreef: cognitief, emotioneel en fysiek. Deze zijn geassocieerd met absorptie, toewijding en kracht. De drie psychologische gesteldheden die Kahn

formuleerde als cruciaal voor betrokkenheid heeft Welch ook meegenomen in haar model, namelijk: zinvolheid, veiligheid en beschikbaarheid.

Volgens het model van Welch hangt medewerkersbetrokkenheid grotendeels af van leiderschap en communicatie. Het model neemt de organisatorische inzet mee als antecedent van de betrokkenheid, met aan de ene kant het promoten van betrokkenheid en het gevoel van ertoe behoren en aan de andere kant het promoten van kennis en begrip. Het model van Welch (2011) beschouwt innovatie, concurrentievermogen en organisatorisch effectiviteit als organisatorische resultaten van werknemersbetrokkenheid, bevorderd door effectieve interne bedrijfscommunicatie.

3.3. Hypothesen

Het Communication and Employee Engagement model van Welch (2011) fungeert als leidraad voor de drie hypothesen die zijn geformuleerd. Deze hypothesen helpen bij het beantwoorden van de probleemformulering. Welch stelt in haar model dat er drie dimensies zijn van betrokkenheid: cognitieve, emotionele en fysieke betrokkenheid. De hypothesen zijn aan de hand van deze drie dimensies geformuleerd.

3.3.1. Hypothese 1

Welch stelt dat wanneer een organisatie de cognitieve betrokkenheid dient te vergroten, de organisatie ervoor moet zorgen dat de veranderende organisatieomgeving en de doelen van de organisatie duidelijk gecommuniceerd zijn naar de medewerkers:

"Internal corporate communication involves organisational practices designed to promote employee understanding of the goals of the organisation and enable them to identify with the values of the organisation. Such practices are recognised as key influences for employee engagement." (Welch, 2011, p. 339). Cognitieve betrokkenheid resulteert in een hogere absorptie onder de medewerkers. Dit houdt in dat zij meer bewust zijn van wat er binnen de organisatie gebeurt en waar de organisatie heen wil. Het is de taak van de communicatoren, oftewel managers of andere leidinggevenden om door middel van communicatie te zorgen voor de cognitieve betrokkenheid onder de medewerkers. Dit helpt weer mee aan een hogere algehele betrokkenheid.

De hypothese die hieruit volgt luidt: *"Als communicatoren binnen de organisatie duidelijk communiceren omtrent de veranderende organisatieomgeving en de doelen van de organisatie, dan leidt dit tot een hogere cognitieve betrokkenheid onder de medewerkers."*

3.3.2. Hypothese 2

Wanneer een organisatie de emotionele betrokkenheid van de medewerkers dient te verbeteren, stelt Welch dat het belangrijk is om de medewerkers te laten weten dat ze gewaardeerd zijn en ertoe doen: *"Here, it is understood as communication between an organisation's strategic managers and its internal stakeholders, designed to promote commitment to the organisation, a sense of belonging to it."* (Welch, 2011, p. 339). Hierbij helpt het om de medewerkers te laten weten dat hun werk van belang is voor de werkprocessen en het eindresultaat van de organisatie. Het is daarom essentieel voor een bedrijf om deze blijk van waardering stelselmatig te communiceren. Zo creëert de organisatie een hogere betrokkenheid en daarmee meer toewijding onder de medewerkers. Deze stimulatie van de emotionele betrokkenheid draagt bij aan de algehele betrokkenheid.

De hypothese die hieruit volgt luidt: *"Als communicatoren binnen de organisatie de medewerkers het gevoel geven dat zij belangrijk zijn voor de organisatie, dan verhoogt de organisatie de emotionele betrokkenheid."*

3.3.3. Hypothese 3

Tot slotte stelt Welch dat fysieke betrokkenheid resulteert in een energiekere werksfeer. Zij beschrijft dat fysiek betrokken medewerkers harder werken. Het zorgt ervoor dat zij zich fit voelen en met een beter gevoel naar het werk gaan: *"Hewitt Associates emphasise the role of engagement in business success and point to the need to allocate resources to improve engagement levels and "motivate talent to continually excel" (p. 2). This view of engagement focuses on behaviour and seems aligned with Kahn's (1990) physical dimension of engagement."* (Welch, 2011 p.333).

Welch stelt dat het gevoel dat je jezelf kunt zijn (oftewel veiligheid) en een goede verhouding tussen werk en privé (oftewel beschikbaarheid) invloed heeft op de fysieke betrokkenheid.

De hypothese die hieruit volgt luidt: *"Als de organisatie goed omgaat met de beschikbaarheid en veiligheid van de medewerkers, dan is er sprake van een hogere fysieke betrokkenheid."*

4. Methodologie

Als methoden van onderzoek zijn deskresearch en kwantitatief onderzoek ingezet. Deskresearch biedt de mogelijkheid om de huidige interne communicatie van Loogman in kaart te brengen. Kwantitatief onderzoek biedt de mogelijkheid om te onderzoeken wanneer medewerkers zich betrokken voelen en om te onderzoeken hoe interne communicatie leidt tot een hogere betrokkenheid. Daarnaast is kwantitatief onderzoek ingezet om de hypothesen te testen. De reden hiervoor is dat kwantitatief onderzoek een de mogelijkheid biedt om de meningen, houdingen en kennis van een grote groep personen te verzamelen. Een representatieve steekproef van respondenten is gevonden door een aselechte steekproef en is een combinatie van een clustersteekproef en een gestratificeerde steekproef.

4.1. Methoden

Om de deelvragen te beantwoorden en de hypothesen te toetsen is er gekozen voor deskresearch en kwantitatief onderzoek. Deze paragraaf verklaart de keuzen voor de desbetreffende onderzoeksmethoden per deelvraag. De verdeling van onderzoeksmethoden per deelvraag is in tabel 2 weergegeven.

Deelvraag	Methode
1. Hoe verloopt de huidige interne communicatie binnen Loogman?	Deskresearch en kwantitatief onderzoek
2. Wat zijn de wensen en behoeften van medewerkers ten opzichte van de interne communicatie?	Kwantitatief onderzoek
3. In hoeverre voelen de medewerkers zich betrokken bij Loogman?	Kwantitatief onderzoek en deskresearch

Tabel 2: Verdeling methoden per deelvraag (auteur, 2019)

4.1.1. Deelvraag 1

"Hoe verloopt de huidige interne communicatie binnen Loogman?"

Om de huidige interne communicatie van Loogman in kaart te brengen maakt het onderzoek gebruik van deskresearch en kwantitatief onderzoek. Verhoeven (2011) geeft aan dat deskresearch geschikt is om de interne communicatiestromen tussen het management en de medewerkers in kaart te brengen. Bij de deskresearch zijn uitsluitend interne bronnen gebruikt. Interne bestanden en systemen zijn bruikbaar om de deelvraag te beantwoorden. Bronnen van buitenaf verschaffen geen bruikbare informatie.

De interne informatie komt niet alleen uit bestanden en systemen vanuit de deskresearch. Door een gebrek aan documentatie en richtlijnen binnen het bedrijf, kiezen medewerkers veelal zelf de communicatiemiddelen die zij inzetten. Daarom gebruikt het onderzoek ook kwantitatief onderzoek om deze deelvraag te beantwoorden. Zo kan deze deelvraag door middel van interne documentatie en informatie vanuit het kwantitatieve onderzoek een zo compleet mogelijk beeld vormen van de huidige interne communicatie binnen De Loogmangroep.

4.1.2. Deelvraag 2

"Wat zijn de wensen en behoeften van medewerkers ten opzichte van de interne communicatie?"

Om de wensen en behoeften van de doelgroep ten opzichte van de interne communicatie te onderzoeken, maakt het onderzoek gebruik van kwantitatief onderzoek. Het is voor deze deelvraag van belang dat het onderzoek de wensen en behoeften van de gehele doelgroep zo representatief mogelijk in kaart brengt. Door het gebruik van kwantitatief onderzoek is het mogelijk om alle gewillige medewerkers van het bedrijf te laten participeren in het onderzoek. Verhoeven (2014) stelt dan ook dat kwantitatief onderzoek de mogelijkheid biedt om door middel van een surveyonderzoek (oftewel vragenlijst) de meningen, houdingen en kennis van een grote groep personen te verzamelen.

4.1.3. Deelvraag 3

"In hoeverre voelen de medewerkers en de leidinggevenden zich betrokken bij De Loogmangroep?"

Om deze derde deelvraag te beantwoorden maakt het onderzoek gebruik van deskresearch en kwantitatief onderzoek. Onder de deskresearch valt het onderzoek van de hrm-afdeling van Loogman uit 2017. Het kwantitatieve onderzoek richt zich bij deze deelvraag meer op de betrokkenheid en zorgt dan ook voor meer letterlijke meningen omtrent de betrokkenheid van de medewerkers. Daarnaast zal kwantitatief onderzoek ook een beter beeld vormen van de wensen en behoeften omtrent de betrokkenheid van de medewerkers. De reden voor de keuze voor kwantitatief onderzoek is bij deze deelvraag hetzelfde als bij de vorige deelvraag.

4.2. Datacollectie

Het kwantitatieve onderzoek vindt plaats aan de hand van een surveyonderzoek (of vragenlijstonderzoek). De vragenlijst van het onderzoek is terug te vinden in bijlage II. Het onderzoek maakt gebruik van een gestructureerde dataverzamelmethode. Dit betekent dat de vragen vast staan (Verhoeven, 2014). Deze vaste vragen beantwoordt de respondent aan de hand van vastgestelde antwoordmogelijkheden. Het verwerken van de data uit het onderzoek gebeurt met SPSS, een analytisch softwareprogramma. Het surveyprogramma, SurveyMonkey, zorgt voor de verspreiding van de survey en het verzamelen van de respons.

4.2.1. Steekproef

Het gaat bij dit onderzoek om een aselechte steekproef. Dit betekent dat alle onderzoekseenheden (iedereen die in aanmerking komt voor het onderzoek) evenveel kans heeft om mee te doen als respondent. Deze aselechte steekproef is een combinatie van een clustersteekproef en een gestratificeerde steekproef. Zo maakt het onderzoek onderscheid tussen de segmentatiecriteria (vestiging en functie), daarnaast zijn alle medewerkers van De Loogmangroep op dezelfde manier benaderd (Schriemer, 2017).

Het onderzoek heeft in totaal 128 respondenten. Van deze 128 respondenten zijn er 120 valide (zie bijlage VII, Statistics). Dit betekent dat de valide steekproefgrootte (n) van de populatie (N) 120 is. De populatie bevat alle medewerkers van De Loogmangroep (313 medewerkers). De vooraf vastgestelde betrouwbaarheid is 95% (z-score 1,96). Dit betekent dat als dit onderzoek op precies dezelfde wijze meerdere malen plaatsvindt, de uitkomst in 95% van de gevallen hetzelfde zal zijn (Schriemer, 2017). De meest gebruikte spreidingsmaat (p) bij kwantitatief onderzoek is 50%, deze houdt dit onderzoek ook aan. Tot slotte gaat het onderzoek uit van een foutmarge van 5%. Dit houdt in dat wanneer bijvoorbeeld 20% van de respondenten iets met ja beantwoordt, er vanuit gegaan kan worden dat in de realiteit 15% tot 25% van de onderzoekseenheden ja beantwoordt. Deze variabelen zijn in tabel 3 weergegeven.

Waarde	Grootte
Populatie (N)	313
Steekproefgrootte (n)	128
Mate van spreiding (p)	50%
Betrouwbaarheid (met z-waarde)	95% (1,96)

Foutmarge (F)	5%
----------------------	----

Tabel 3: Variabelen in berekening steekproefomvang (n) (auteur, 2019)

Deze variabelen zijn van belang om uit te rekenen of de steekproefgrootte groot genoeg is. Hiervoor gebruikt het onderzoek de formule voor steekproefgrootte vanuit een kleine populatie (minder dan 1000 onderzoekseenheden) van Schriemer (2017):

$$n \geq \frac{z^2 * p * (1-p)}{F^2} * \sqrt{\frac{N-n}{N-1}}$$

Na het invullen van de formules met de hierboven besproken variabelen blijkt dat met deze variabelen de ideale steekproefgrootte 87 of meer is. De steekproefgrootte van het onderzoek is 128 en bestaat dus uit genoeg respondenten.

$$n \geq \frac{1,96^2 * 0,5 * (1-0,5)}{0,05^2} * \sqrt{\frac{313-384}{313-1}} \leq 87$$

4.2.2. Surveyspreiding

De verspreiding van de survey heeft plaatsgevonden door middel van interne communicatiemiddelen. Zo is deze via e-mail verstuurd naar de directie, medewerkers van kantoor en de leidinggevenden. De leidinggevenden zijn naast per e-mail persoonlijk benaderd met de vraag om de survey te verspreiden onder hun team. Daarnaast is de survey op het interne communicatieplatform Flex-Appeal geplaatst, zodat deze (ondanks de lage activiteit op Flex-Appeal) terug te vinden is voor de medewerkers.

4.2.3. Representativiteit verantwoording

Schriemer (2017) definieert representativiteit als de mate waarin de respons overeenkomt met de populatie. De grootte van de steekproef is 313 (zie tabel 3). Een niet volledige respons van de doelgroep resulteert in een steekproef uit de populatie. Voor het onderzoek is het van belang dat deze steekproef de gehele populatie representeert. Er is dus sprake van een gestratificeerde clustersteekproef. Deze representativiteit is gewaarborgd door de doelgroep (personeelsleden van Loogman) te benaderen via uitsluitend interne middelen. Hierdoor zijn alleen personeelsleden benaderd.

Bij de representativiteit van de steekproef hangt het er ook vanaf of de steekproef een correcte weergave is van de populatie. De populatie bestaat zoals eerder vermeld uit de medewerkers van de verschillende vestigingen van Loogman (313 medewerkers). Om deze representativiteit te waarborgen zijn er, zoals in de doelgroep beschreven, drie

segmentatievragen gesteld omtrent functie, vestiging en soort contract. De frequenties van deze vragen zijn in Bijlage VI, frequentietabel 2 tot en met 4 weergegeven.

4.2.4. Meetniveau van de variabelen

Een groot deel van de vragen in de survey hanteert een Likertschaal. Een Likertschaal is een samengesteld meetinstrument, bestaande uit een lijst met vragen, beweringen of items die over één onderwerp gaan en waarop de respondent telkens in oplopende of aflopende graad kan antwoorden (Swanborn, 2011). In het geval van dit onderzoek gaat het om stellingen en kan de respondent kiezen uit zeer mee eens, mee eens, neutraal, mee oneens of zeer mee oneens. Deze vragen (of stellingen) beschikken in SPSS over het 'ordinal' meetniveau. Het meetniveau van de stellingen en de overige vragen zijn schematisch in bijlage IV weergegeven.

4.2.5. Respondentschema

In figuur 7 is het respondentschema weergegeven van het onderzoek. Het schema is vormgegeven aan de hand van de segmentatievragen en zo ook de segmentatiecriterie, beschreven in de doelgroep (zie paragraaf 1.5.).

	<i>Leidinggevend</i>		<i>Medewerkers</i>			Totaal
	Fulltime	Parttime	Fulltime	Parttime	Oproepkracht	
<i>Golfcentrum</i>	4	1		2	3	10
<i>Huur een Box</i>			1			1
<i>Kantoor</i>	9	2	4	10	1	27
<i>Tankstation</i>	4		4	7	8	21
<i>Wasstraat</i>	15		15	7	21	58
<i>Anders..</i>	5			3		8
<i>Totaal</i>	37	3	25	29	33	128

Figuur 7: Respondentschema onderzoek (auteur, 2019)

4.3. Operationalisatie

Om de hypothesen te testen, is in deze paragraaf een survey opgesteld aan de hand van de theorie van Welch (2011). De survey is opgesteld aan de hand van de hypothesen en deelvragen. Hierin zijn verschillende onderdelen uit de theorie van Welch (2011) te herkennen. De gehele survey is te vinden in bijlage V.

4.3.1. De survey

De survey is opgebouwd in verschillende onderdelen, om het voor zowel de respondent als de onderzoeker overzichtelijk te houden. De verschillende onderdelen van de survey zijn:

- screening/segmentatie;
- Interne communicatie leidinggevenden/ interne communicatie werknemers;
- fysieke betrokkenheid;
- cognitieve betrokkenheid;
- emotionele betrokkenheid;
- interne communicatie en betrokkenheid;
- voorstel.

Screening/segmentatie

De eerste drie vragen zijn screeningsvragen en segmentatievragen. Hierbij kijkt de survey onder welke segmentatie de respondent valt. Dit is van belang om te zien of de respondent binnen de doelgroep valt en of de steekproef representatief is. Daarnaast is dit van belang om zo verschillende inzichten te kunnen vergelijken (zie paragraaf 1.5. Doelgroep). Het gaat hierbij om de vragen 1 tot en met 3 (zie bijlage V).

Interne communicatie

Om de hypothesen te testen en de deelvragen te beantwoorden zijn de rest van de vragen onderverdeeld aan de hand van de theorie van Welch (2011). Zo zijn de eerste twee onderdelen van de survey:

- Interne communicatie leidinggevenden (vraag 4 tot en met 9),
- Interne communicatie medewerkers (vraag 10 tot en met 15).

De eerste segmentatievraag omtrent functie beslist via welke weg de respondent verder gaat met de survey. Leidinggevenden komen bij vraag 4 uit en medewerkers bij vraag 10. De vragen zijn voor beide partijen bijna hetzelfde, er is alleen sprake van een ander perspectief. Bij de leidinggevenden gaan de vragen vooral over boodschappen verspreiden en respons ontvangen. Bij de medewerkers gaat het om boodschappen ontvangen en respons geven. De vragen zijn in bijlage VI te vinden.

Betrokkenheid

De volgende vier onderdelen van de survey beslaan de betrokkenheid zoals Welch (2011) en Kahn (1990) die hebben onderverdeeld. Zo bevatten vragen 18 en 19 stellingen

omtrent de fysieke, vraag 20 stellingen omtrent cognitieve betrokkenheid en vraag 21 stellingen omtrent fysieke betrokkenheid. Daarnaast bevat vraag 22 stellingen die de brug slaan tussen de interne communicatie en de betrokkenheid. Deze zijn bij de operationalisatie van de hypothesen nader toegelicht.

Interne communicatie en betrokkenheid

De stellingen van vraag 22 zijn opgesteld aan de hand van de hypothesen. Deze stellingen vergelijken verbeteringen in de interne communicatie met de betrokkenheid van het personeel.

Voorstel

Tot slot peilt het onderzoek in hoeverre de leidinggevenden en werknemers van Loogman tevreden zijn over de interne communicatie. Hierbij doet de survey een voorstel voor een verandering. Dit voorstel legt de operationalisatie van de deelvragen nader toe.

4.3.2. Operationalisatie deelvragen

Deze paragraaf operationaliseert de deelvragen. Dit houdt in dat de paragraaf beschrijft hoe het onderzoek de deelvragen meet. Dit doet de paragraaf per deelvraag.

Deelvraag 1

"Hoe verloopt de huidige interne communicatie binnen Loogman?"

Deze deelvraag onderzoekt hoe de communicatie binnen Loogman als organisatie loopt. In de situatieschets (paragraaf 2.3) is al een groot deel van de interne communicatie binnen Loogman beschreven. Hiernaast bevat de survey zoals eerder vermeld vragen omtrent de boodschappen van leidinggevenden. Deze vragen zijn voor de medewerkers (ontvangers) en voor de leidinggevenden (zenders) anders. Deze vragen vullen de informatie uit de situatieschets aan.

Deelvraag 2

"Wat zijn de wensen en behoeften van medewerkers ten opzichte van de interne communicatie?"

De wensen en behoeften van de medewerkers omtrent de interne communicatie meet het onderzoek aan de hand van verschillende onderdelen. Zo toetst het onderzoek onderdelen van de interne communicatie aan de hand van stellingen. Bij deze stellingen dient de respondent af te wegen in hoeverre zij aan de hand van deze stellingen meer

betrokken voelen bij de organisatie. Deze stellingen gaan over verbeteringen omtrent de interne communicatie (vraag 22).

Daarnaast ziet Loogman het liefst Flex-Appeal als oplossing. Het bedrijf ziet graag dat het zodanig organiseren en gebruiken van Flex-Appeal leidt tot een betere medewerkersbetrokkenheid. Om te toetsen of dit voor de medewerkers een eventuele oplossing is, stelt de survey twee vragen omtrent Flex-Appeal. Zo dienen de respondenten te beantwoorden of zij één intern platform een fijn idee vinden en of Flex-Appeal dat platform kan zijn (vraag 23 en 24). Deze gerichte vragen staan aan het eind van de survey (zie bijlage VI), om de respondenten niet te beïnvloeden bij de andere vragen. Deze vragen, in combinatie met de andere vragen die de hypotheses toetsen en de deelvragen beantwoorden, leiden tot het advies.

Deelvraag 3

"In hoeverre voelen de medewerkers en de leidinggevenden zich betrokken bij De Loogmangroep?"

Deze deelvraag meet de betrokkenheid van de medewerkers van de gehele Loogmangroep. Dit doet het onderzoek aan de hand van vastgestelde stellingen uit het 'Utrecht Work Engagement Scale' van Schaufeli en Bakker (2004). Deze stellingen zijn onderverdeeld in de cognitieve betrokkenheid, emotionele betrokkenheid en fysieke betrokkenheid zoals geformuleerd door Kahn (1990) en door Welch (2011) opgenomen in haar Model of Employee Engagement.

Cognitieve betrokkenheid

Vraag 20 dient de respondent aan de hand van de Likertschaal te beantwoorden en test in hoeverre de respondent volledig in het werk opgaat (Kahn, 1990). In andere woorden: deze vraag meet in hoeverre de respondent cognitief betrokken is. Wanneer de respondent minimaal vier van de stellingen met 'mee eens' of 'zeer mee eens' beantwoordt, is de respondent cognitief betrokken. Volgens Kahn (1990) gaat cognitieve betrokkenheid over een grote mate van focus tijdens het werk, Welch (2011) voegt hier het begrip absorptie aan toe.

Emotionele betrokkenheid

Om de emotionele betrokkenheid onder de medewerkers te meten, maakt het onderzoek wederom gebruik van de stellingen van Schaufeli en Bakker (2004). Zij houden hierbij vijf stellingen aan die de respondent aan de hand van de Likertschaal dient te beantwoorden. Deze stellingen zijn gericht op toewijding en emotionele betrokkenheid

(vraag 21). Stellingen gaan bijvoorbeeld over het werk als uitdaging en ontwikkelen binnen het bedrijf.

Fysieke betrokkenheid

De fysieke betrokkenheid meet dit onderzoek ook weer aan de hand van de stellingen van Schaufeli en Bakker (2004) (vraag 18). Deze vijf stellingen gaan over motivatie en energie. Deze dient de respondent net als de andere stellingen door middel van de Likertschaal te beantwoorden. Wanneer de respondent alle vijf de stellingen met 'mee eens' of 'zeer mee eens' beantwoordt, is de respondent fysiek betrokken. Daaraan voegt het onderzoek drie stellingen toe die gaan over de beschikbaarheid en de veiligheid zoals deze begrippen zijn meegenomen in de theorie van Welch (2011).

4.3.3. Operationalisatie hypothesen

De hypothesen die zijn opgesteld aan de hand van de theorie van Welch (2011) richten zich alle drie op één van de dimensies van medewerkersbetrokkenheid (cognitief, emotioneel en fysiek) van Kahn (1990). In deze paragraaf volgt de operationalisatie van de hypothesen.

Hypothese 1

"Als communicatoren binnen de organisatie duidelijk communiceren omtrent de veranderende organisatieomgeving en de doelen van de organisatie, dan leidt dit tot een hogere cognitieve betrokkenheid onder de medewerkers."

Volgens Welch (2011) zijn communicatoren personen die andere personen aansturen binnen een organisatie, oftewel leidinggevenden. In dit geval gaat het om de leidinggevenden van de verschillende vestigingen binnen de Loogmangroep. Hierom maakt de survey onderscheid tussen leidinggevenden en medewerkers. Deze hypothese richt zich op de cognitieve betrokkenheid.

Welch (2011) stelt dat de cognitieve betrokkenheid verbetert, wanneer de communicatoren duidelijk communiceren over de veranderende organisatieomgeving en de doelen van de organisatie. De leidinggevenden en de medewerkers volgen een andere weg door de survey. Zo krijgen de leidinggevenden vragen over de boodschappen die zij uitzenden en de respons die ze hierop krijgen (vraag 4 tot en met 10) en krijgen de medewerkers dezelfde vragen maar dan vanuit hun eigen perspectief. Zij krijgen vragen over de boodschappen die zij ontvangen en de respons die zij geven (vraag 11 tot en met 17). Wanneer de antwoorden vanuit de leidinggevenden overeenkomen met de antwoorden van medewerkers is er sprake van duidelijke communicatie.

Daarnaast voegt het onderzoek twee extra stellingen over de communicatie omtrent veranderende organisatieomgeving en de doelen van de organisatie toe aan de stellingen van Schaufeli en Bakker (2004), om inzicht te geven in de meningen over de mate van communicatie over deze twee zaken. Onder veranderingen van de organisatie verstaat Welch (2011), veranderingen op organisatieniveau. Dit zijn veranderingen die over de organisatie zelf gaan, maar interessant zijn voor de medewerkers. De doelen van de organisatie formuleert Welch (2011) als waar het bedrijf heen wil, wat het bedrijf wil behalen.

Hypothese 2

"Als communicatoren hun medewerkers het gevoel geven dat zij belangrijk zijn voor de organisatie, dan verhoogt de organisatie de emotionele betrokkenheid."

Deze hypothese draait om het verhogen van de emotionele betrokkenheid van de medewerkers. Volgens Kahn (1990) gaat emotionele betrokkenheid puur over de mate waarin medewerkers emotioneel betrokken zijn. Welch (2011) voegt hier het begrip toewijding aan toe. Zo stelt Welch (2011) dat emotioneel betrokken medewerkers toegewijd zijn aan het werk en de organisatie.

Om te onderzoeken of de hypothese correct is, dient het onderzoek te kijken naar de communicatoren als factor bij de emotionele betrokkenheid. Volgens die hypothese moeten zij de medewerkers het gevoel geven dat ze van belang zijn, wat resulteert in emotionele betrokkenheid. Dit meet het onderzoek door de leidinggevenden vragen te stellen over het geven van complimenten en evaluatiemomenten (vraag 9). De medewerkers krijgen dezelfde vragen, maar dan vanuit het ontvangend perspectief (vraag 16). Om vervolgens de antwoorden van de leidinggevenden en medewerkers te kunnen vergelijken.

Hypothese 3

"Als de organisatie goed omgaat met de beschikbaarheid en veiligheid van de medewerkers, dan is er sprake van een hogere fysieke betrokkenheid."

Deze hypothese draait om de fysieke betrokkenheid van de medewerkers. Fysieke betrokkenheid gaat uit van de wil bij medewerkers om zich extra in te zetten voor de organisatie, zo stelt Kahn (1990). De organisatie is in het geval van dit onderzoek De Loogmangroep. Welch (2011) voegt hier het begrip kracht aan toe. Wanneer een medewerker kracht ervaart, werkt de medewerker met energie, mentale kracht en

doorzettingsvermogen, ongeacht of er complicaties voordoen (Schaufeli en Bakker, 2004). In andere woorden: de fysieke betrokkenheid gaat over het doorzettingsvermogen en de bereidheid om inspanning te leveren tijdens het werk.

Daarnaast benoemt Welch (2011) nog twee psychologische factoren die invloed hebben op de fysieke betrokkenheid: beschikbaarheid en veiligheid. Deze begrippen staan tevens centraal in de hypothese. Het begrip beschikbaarheid gaat in dit geval over de relatie tussen werk en privé. Hierbij gaat het erom of medewerkers het werk in hun privé los kunnen laten en deze dus gescheiden kunnen houden (Welch, 2011). Het begrip veiligheid gaat in dit geval over de mentale veiligheid, het gevoel van jezelf kunnen zijn. Om de beschikbaarheid te meten bevat de survey twee stellingen over de relatie tussen werk en privé. Deze stellingen gaan erover in hoeverre de medewerker het werk in privé los kan laten en of het werk hen te veel confronteert in privé (vraag 19). Om de veiligheid te meten voegt de survey, naast de stellingen van Schaufeli en Bakker (2004), de vraag toe in hoeverre medewerkers zichzelf kunnen zijn (vraag 19).

Hypothese 1, 2 en 3

Tot slot bevat de survey zes stellingen die de brug slaan tussen de interne communicatie en de betrokkenheid van de medewerkers (vraag 22). Deze stellingen zijn gelinkt aan een van de hypothesen. Bij deze vragen dienen de respondenten aan te geven of een aangegeven onderdeel van de interne communicatie invloed heeft op hun betrokkenheid. Door middel van deze stellingen test het onderzoek bijna letterlijk de hypothesen. In combinatie met de hiervoor beschreven operationalisatie geeft dit een helder beeld van de betrouwbaarheid van de hypothesen.

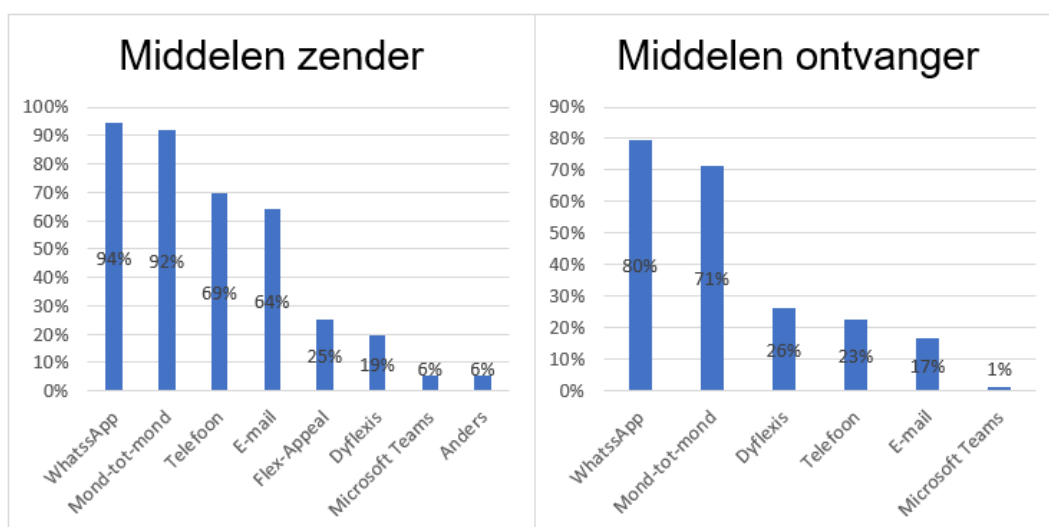
5. Resultaten

De voornaamste resultaten van het onderzoek zijn dat de meningen over de huidige interne communicatie verdeeld zijn. Op het moment zijn WhatsApp en mond-tot-mond de meest gebruikte communicatiemiddelen onder de medewerkers en de leidinggevenden. Over het aantal evaluatiemomenten is niet iedereen positief, evenals de informatievoorziening omtrent de organisatie en de andere vestigingen. De medewerkers zijn over het algemeen positief over de stellingen over fysieke en emotionele betrokkenheid. De stellingen over de cognitieve betrokkenheid zijn minder positief beantwoord. De meningen over Flex-Appeal als centraal platform zijn verdeeld, daarbij zijn de medewerkers positiever dan de leidinggevenden. Tot slot zijn de respondenten het veelal eens met de stellingen omtrent het verhogen van de betrokkenheid door middel van communicatie.

5.1. Huidige interne communicatie

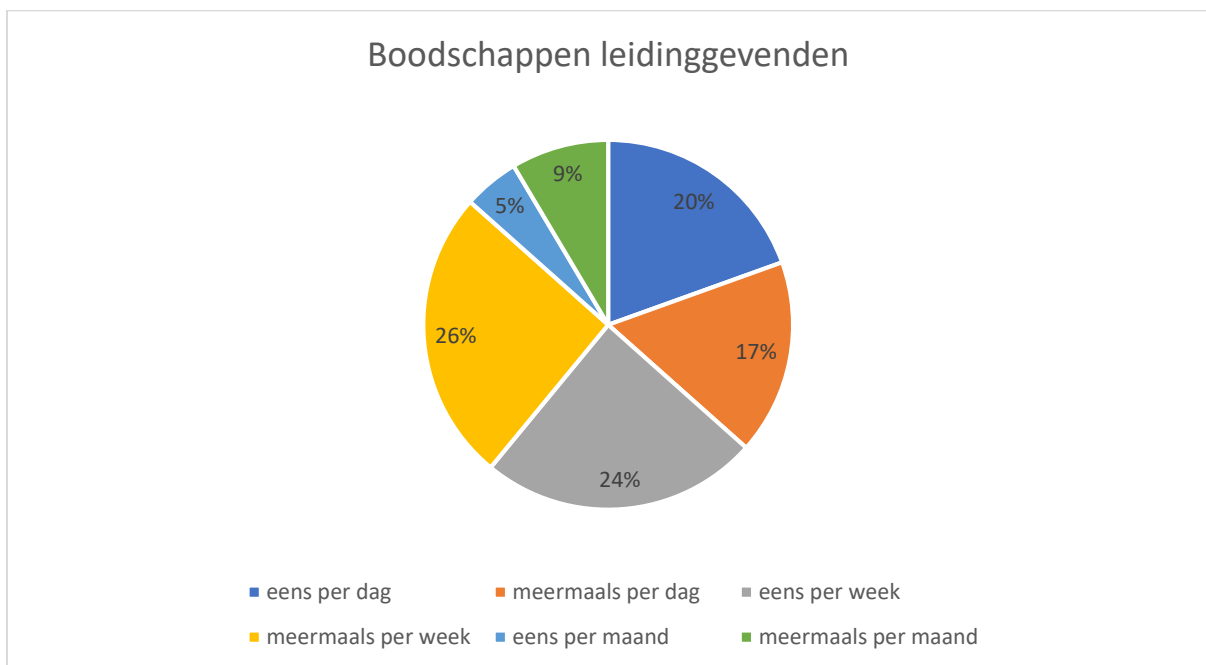
(deelvraag 1)

Zoals in de situatieschets is beschreven, is er bij De Loogmangroep geen sprake van een interne communicatieafdeling. Dit heeft tot gevolg dat leidinggevenden en hun medewerkers zelf de communicatiemiddelen uitkiezen. In het onderzoek geven beiden onderzoekseenheden (leidinggevenden en medewerkers) aan dat WhatsApp en mond-tot-mondcommunicatie de meest gebruikte middelen zijn. Daarnaast maken de leidinggevenden ook veelal gebruik van telefoon en e-mail (zie figuur 8 en Bijlage VI, frequentietabel 7). Maar 25% van de leidinggevenden gebruikt Flex-Appeal en de medewerkers geven aan dat zij hier niets op ontvangen.



Figuur 8: Communicatiemiddelen uit oogpunt van medewerkers (ontvangers) en leidinggevenden (zenders) (auteur, 2019)

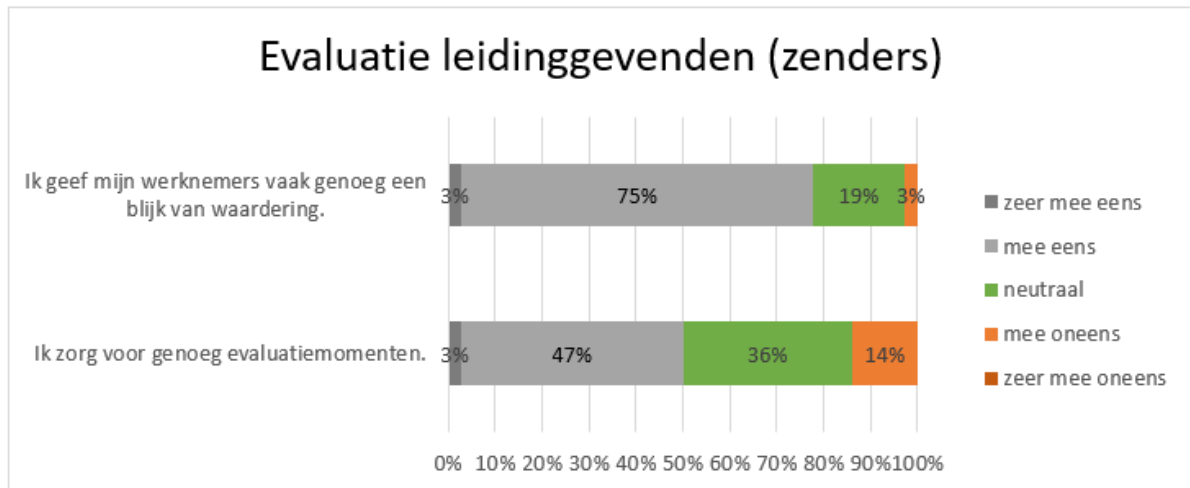
Uit onderzoek blijkt dat de meeste van deze boodschappen gaan over veranderingen op de werkvloer, roosterwijzigingen en problemen, defecten en werkbelemmeringen. Daarbij geven de meeste leidinggevenden aan dat zij meermaals per dag (36%) of meermaals per week (38%) deze berichten zenden. De medewerkers zijn hierover meer verdeeld. Deze verdeeldheid is in figuur 9 weergegeven. De medewerkers (oftewel ontvangers) ervaren de hoeveelheid top-downcommunicatie anders dan hoe de leidinggevenden dit zien. De medewerkers reageren vooral via WhatsApp op deze boodschappen (vraag 15, Bijlage VI, frequentietabel 16). De leidinggevenden geven veelal (56%) aan dat zij bijna altijd respons krijgen en dat dit via WhatsApp, mond-tot-mond, telefoon of e-mail gebeurt (vraag 8, Bijlage VI, frequentietabel 9). De medewerkers geven veelal (58%) aan zij altijd reageren op berichten.



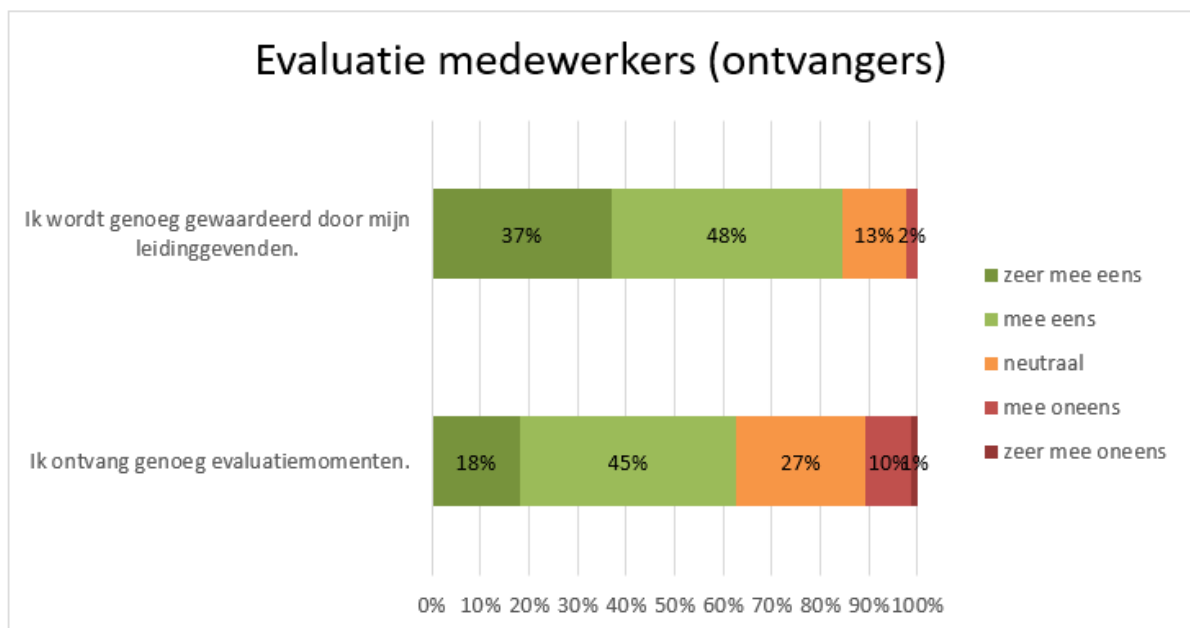
Figuur 9: Hoeveelheid ontvangen boodschappen door medewerkers (auteur, 2019)

Onder de interne communicatie vallen ook de blijk van waardering en de evaluatiemomenten. Het merendeel van de leidinggevenden is van mening dat zij genoeg blijk van waardering geven (zie figuur 10 en Bijlage VI, frequentietabel 9a). De grafiek in figuur 10 geeft aan wat de leidinggevenden antwoorden op de stellingen omtrent heet bieden van evaluatiemomenten en Blijk van waardering. De medewerkers sluiten zich hierbij aan en zijn veelal van mening dat zij genoeg blijk van waardering ontvangen (zie figuur 11 en Bijlage VI, frequentietabel 16a). Deze figuur geeft aan wat de medewerkers antwoordden op de vragen omtrent het ontvangen van evaluatiemomenten en blijk van waardering. Als het gaat om de evaluatiemomenten zijn de meningen meer verdeeld

onder zowel de leidinggevenden en de medewerkers (zie figuur 10 en 11 en Bijlage VI, frequentietabel 16b en 9b). Onder deze stellingen zijn ook chi-kwadraattoetsen uitgevoerd. De waarde van de chi-kwadrat bij de stelling over Blijk van waardering is 0,66 en de waarde bij de stellingen over evaluatiemomenten is 0,434 (Bijlage VII, vergelijkingstabel 1 en 2).



Figuur 10: Evaluatiemomenten en blijk van waardering naar medewerkers (auteur, 2019)



Figuur 11: Evaluatiemomenten en blijk van waardering ontvangen door medewerkers (auteur, 2019)

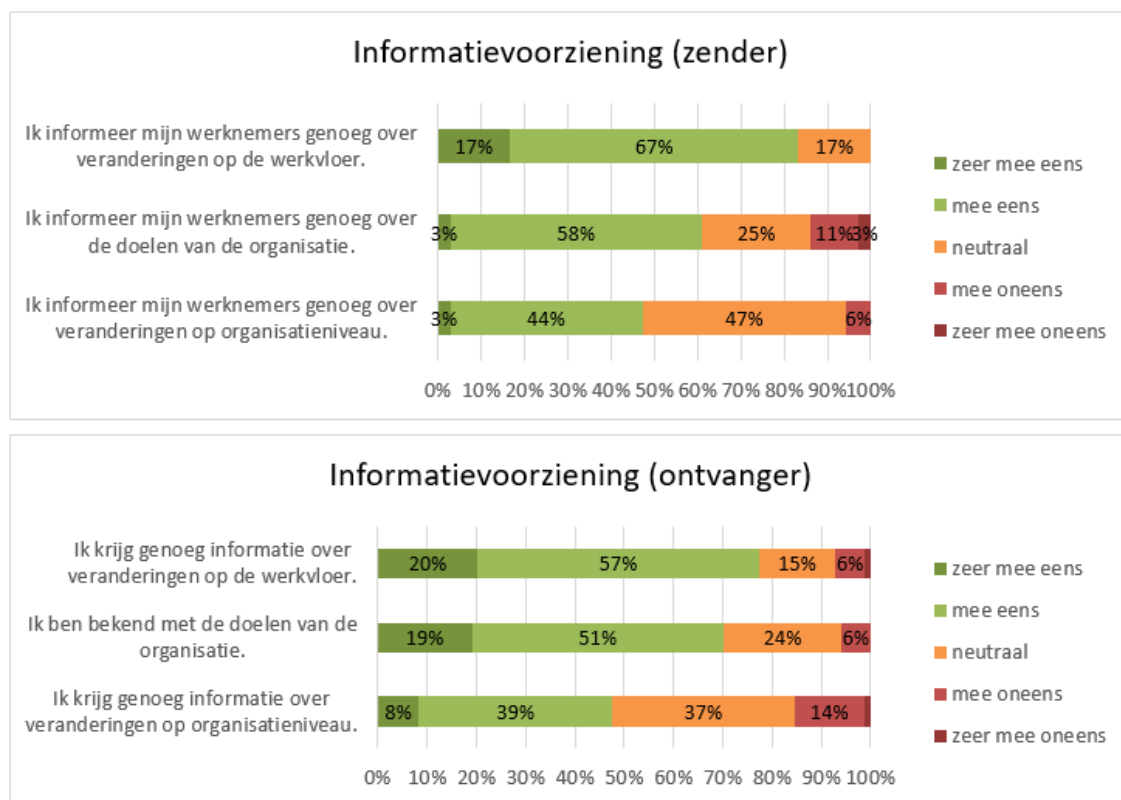
5.2. Wensen en behoeften

Deze paragraaf geeft vooral de resultaten weer van de tweede deelvraag. Deze deelvraag onderzoekt de wensen en behoeften van medewerkers en leidinggevenden van De

Loogmangroep. De meningen omtrent de interne communicatie zijn erg verdeeld onder de respondenten (Bijlage VI, frequentietabel 24). Zo geeft 26% aan niet tevreden te zijn, geeft 28% aan wel tevreden te zijn en geeft 40% aan neutraal te zijn. De meningen omtrent de interne communicatie van de leidinggevenden is getoetst tegenover de meningen van de medewerkers aan de hand van de chi-kwadraattoets. De waarde van de chi-kwadraat is 0,053. Dit betekent dat er geen significant verschil bestaat.

Medewerkers en leidinggevenden zijn veelal positief over de huidige informatievoorziening omtrent veranderingen op de werkvloer (zie figuur 10).

De doelen van de organisatie zijn volgens 61% van de leidinggevenden duidelijk verstrekt; 70% van de medewerkers geeft dan ook aan bekend te zijn met de doelen van Loogman. De informatievoorziening omtrent de veranderingen op organisatieniveau zijn de meningen verdeeld, zo is 47% van de leidinggevenden hierin neutraal en 44% van de leidinggevenden tevreden. Onder de medewerkers heerst hierbij een soortgelijke verdeling (zie figuur 12 en Bijlage VI, frequentietabel 10a t/m 10c en 17a t/m 17c).



Figuur 12: Uitkomsten stelling omtrent informatievoorziening van leidinggevenden (zender) en medewerkers (ontvanger) (auteur, 2019)

Onder deze stellingen is tevens getoetst of er een significant verschil bestaat tussen de meningen van de leidinggevenden (zenders) en de meningen van de medewerkers

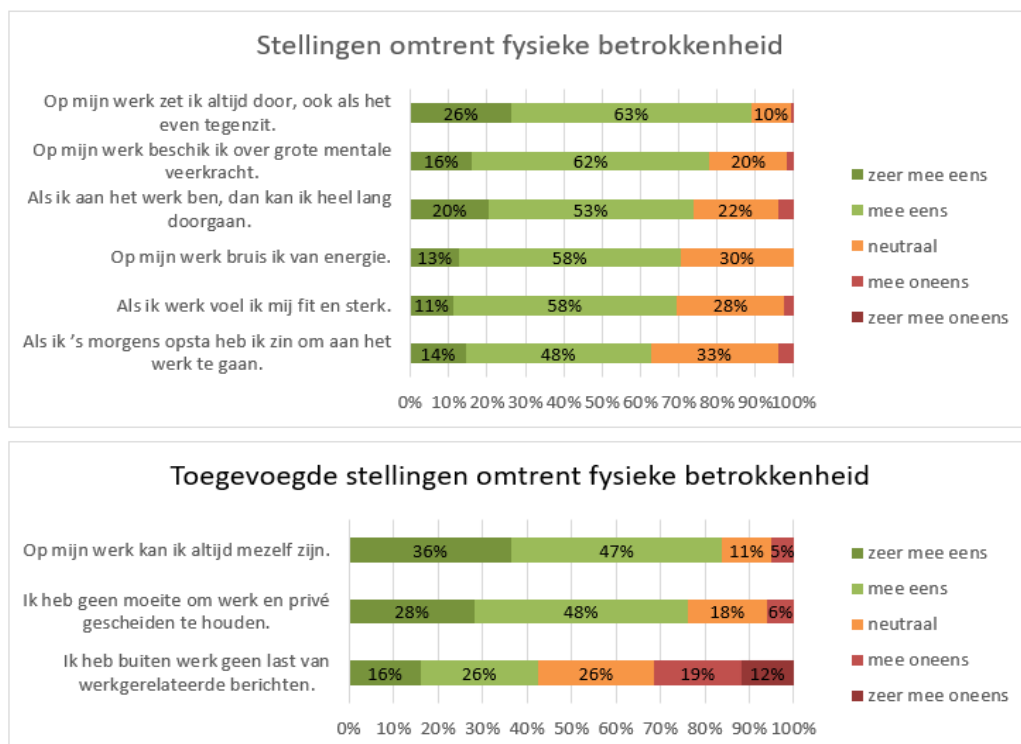
(ontvangers). Uit deze toetsen blijkt dat de meningen niet significant van elkaar verschillen (Bijlage VII, vergelijkingstabel 1 t/m 3).

5.3. Betrokkenheid Loogman

Deze paragraaf beschrijft de mate van betrokkenheid van het personeel van Loogman en helpt zo bij het beantwoorden van de derde deelvraag. De betrokkenheid van de medewerkers is opgedeeld in de cognitieve, emotionele en fysieke betrokkenheid van Kahn (1990) en is zoals in de operationalisatie beschreven getoetst aan de hand van de stellingen van Schaufeli en Bakker (2004) (zie operationalisatie 4.3.2.).

5.3.1. Fysieke betrokkenheid

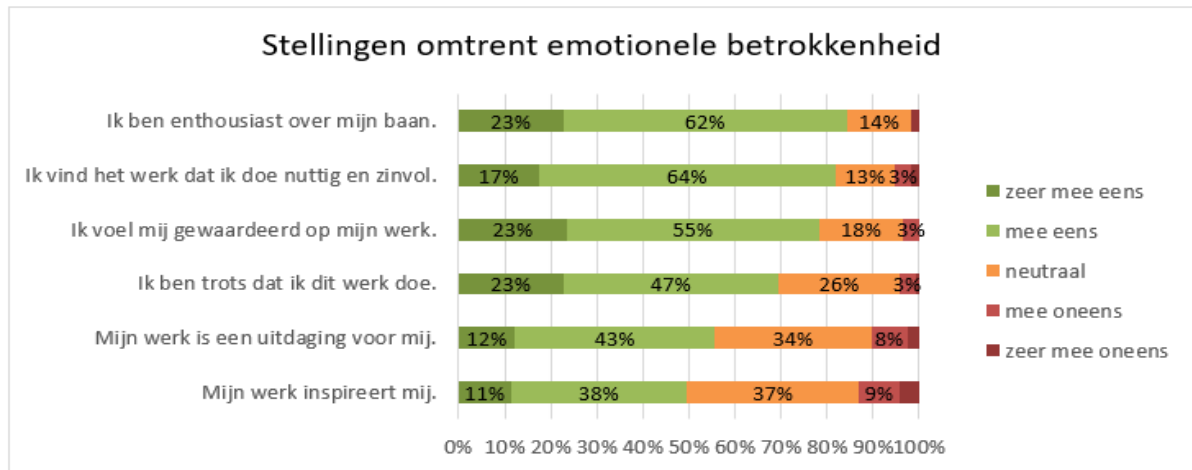
Naast de stellingen van Schaufeli en Bakker (2004) zijn in dit onderzoek drie stellingen toegevoegd aan de hand van de begrippen beschikbaarheid en veiligheid zoals in de theorie van Welch (2011) meegenomen. Deze stellingen omtrent de fysieke betrokkenheid zijn veelal positief beantwoord (zie figuur 13, frequentietabel 19a t/m 19f en 20a t/m 20c). De stelling omtrent de werkgerelateerde berichten buiten werk zijn de medewerkers en leidinggevendenden minder positief, minder dan de helft van de respondenten geeft aan positief hierover te zijn.



Figuur 13: Antwoorden op stellingen omtrent fysieke betrokkenheid (auteur, 2019)

5.3.2. Emotionele betrokkenheid

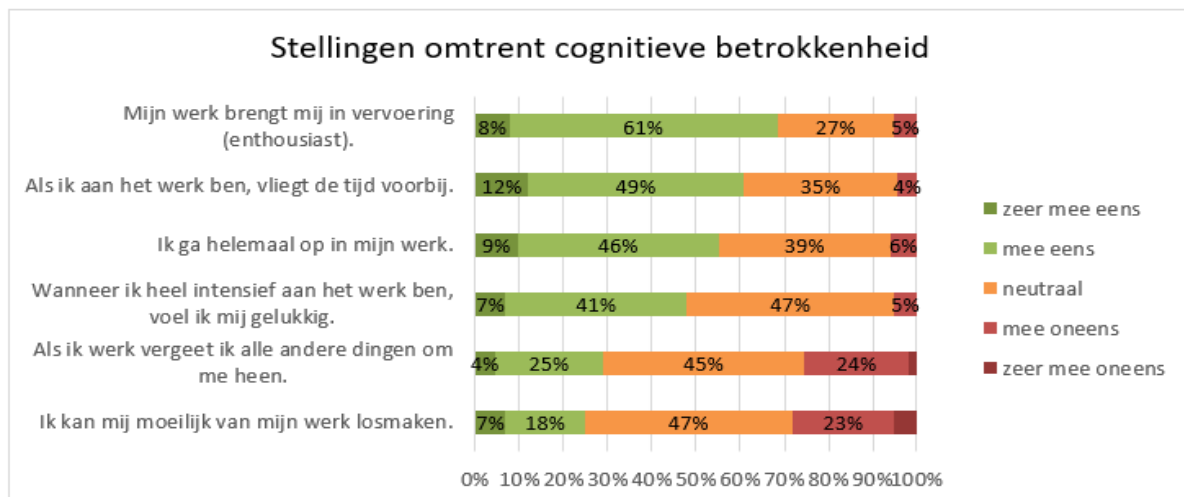
In de figuur hieronder (figuur 14) is weergegeven in hoeverre de medewerkers en de leidinggevenden het eens zijn met de stellingen omtrent emotionele betrokkenheid (bijlage VIII, frequentietabel 22a t/m 22f). Uit deze grafiek is af te lezen dat de medewerkers en leidinggevenden veelal positief zijn over de factoren omtrent emotionele betrokkenheid.



Figuur 14: Antwoorden op stellingen omtrent emotionele betrokkenheid (auteur, 2019)

5.3.3. Cognitieve betrokkenheid

Figuur 15 laat zien dat de medewerkers en leidinggevenden over de factoren omtrent cognitieve betrokkenheid meer verdeeld zijn dan bij de emotionele en fysieke betrokkenheid (bijlage VI, frequentietabel 21a t/m 21f). Zo zijn de medewerkers en leidinggevenden veelal negatief of neutraal over de laatste twee stellingen.



Figuur 15: Antwoorden op stellingen omtrent cognitieve betrokkenheid (auteur, 2019)

5.4. Voorstellen en veranderingen

Deze paragraaf richt zich op de antwoorden van de survey omtrent de voorstellen en veranderingen in de interne communicatie met als doel het vergroten van de betrokkenheid. Deze paragraaf helpt zo bij het testen van de hypothesen en het beantwoorden van de tweede deelvraag omtrent de wensen en behoeften van het personeel ten aanzien van de interne communicatie.

Zoals in de operationalisatie (paragraaf 4.3.) beschreven bevat de survey meerdere vragen en stellingen die toetsen hoe de medewerkers tegenover eventuele veranderingen en voorstellen staan en of dit de manieren zijn om de betrokkenheid te vergroten.

5.4.1. Flex-Appeal

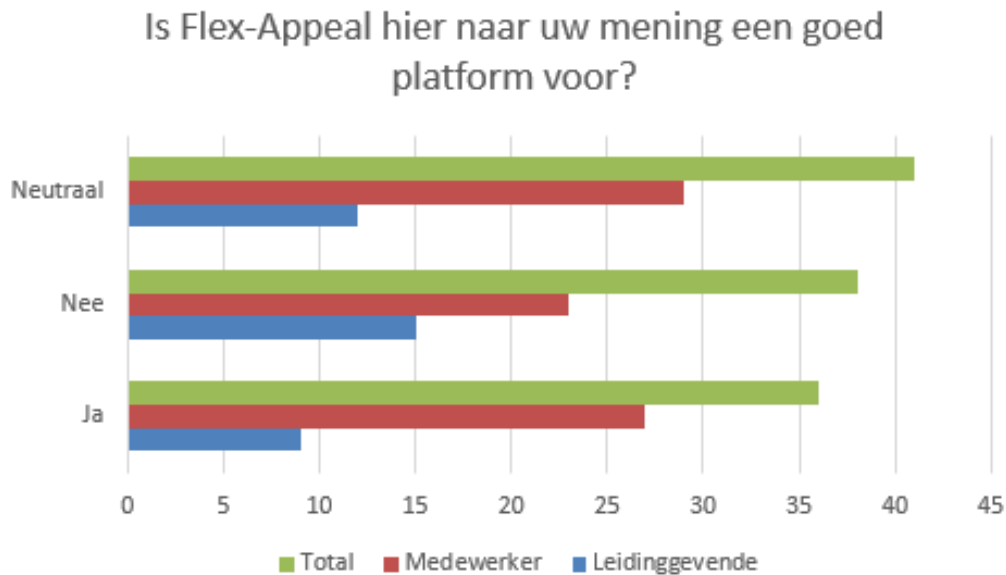
Uit de survey blijkt dat het merendeel (59%) van alle werknemers binnen De Loogmangroep één centraal platform voor het overgrote deel van de communicatie ziet zitten. Daarbij geeft een kleine 14% aan dat zij het hier niet mee eens zijn. De overige percentages zijn neutraal over deze kwestie. Deze vraag is door middel van de chi-kwadraattoets vergeleken met de functie van de respondenten. Bij de vergelijking met de functie van de medewerkers bestaat geen significant verschil de waarde van de chi-kwadraat is dan ook minder dan 0,05 (0,018) (Bijlage VII, vergelijkingstabel 8). Uit een vergelijking met de verschillende vestigingen blijkt dat het merendeel van alle vestigingen het eens is met de stelling of neutraal is (tabel 4 en Bijlage VII, vergelijkingstabel 10).

		Crosstab								
Count		Bij welke tak van De Loogmangroep werkt u?								
		Anders	Golfcentrum Amsteldijk	Huur een Box	Kantoor	Huur een Box	Tankstation	Wasstraat	Total	
Zou u het fijn vinden als het merendeel van de interne communicatie op één platform geregeld zou zijn?	Ja	3	3	0	15	1	14	23	59	
	Nee	0	1	0	5	0	0	8	14	
	Neutraal	5	4	1	4	0	7	21	42	
Total		8	8	1	24	1	21	52	115	

Tabel 4: Crosstab "één communicatieplatform" en "bedrijfstak" (auteur, 2019)

Vervolgens is de vraag gesteld of Flex-Appeal dit centrale platform kan zijn. Hier zijn de meningen meer over verdeeld. Zo gaf 36% aan het hier mee eens te zijn en gaf 38% aan het hier niet mee eens te zijn. Om te onderzoeken of er een significant verschil bestaat tussen deze vragen over de functie is ook voor deze vraag een chi-kwadraattoets uitgevoerd met de functie van de respondent. De uitkomst van deze toets is een waarde van 0,382 (Bijlage VII, vergelijkingstabel 7). Deze waarde ligt boven de 0,05, dit

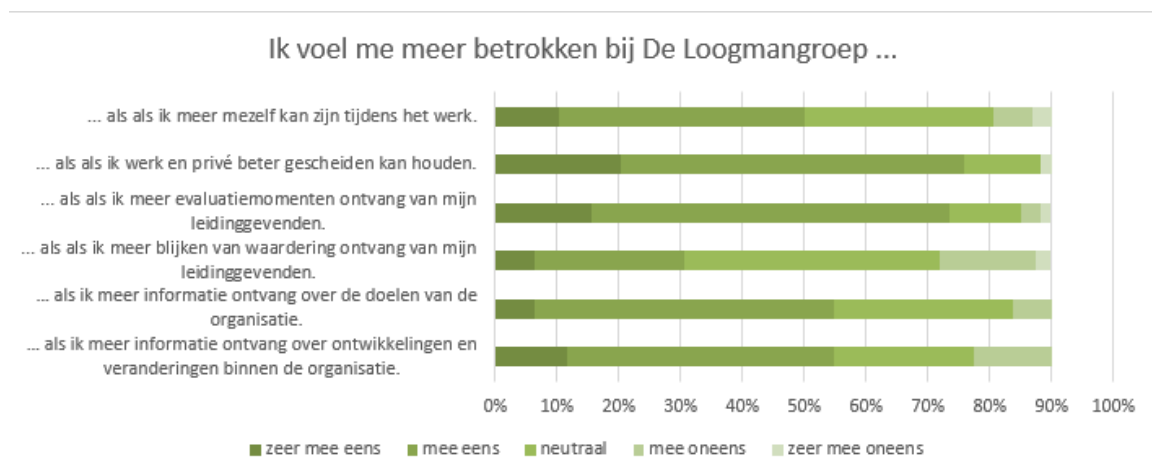
betekent dat er een significant verschil bestaat . Zo zijn de leidinggevenden minder positief dan de medewerkers. Deze zijn erg verdeeld (zie figuur 16 en bijlage VII, vergelijkingstabel 6). Op de verschillende vestigingen zijn de meningen verdeeld (Bijlage VII, vergelijkingstabel 9).



Figuur 16: Antwoorden omtrent Flex-Appeal van leidinggevenden en medewerkers (auteur, 2019)

5.4.2. Betrokkenheid vergroten Loogman

Om de hypothesen te testen en te onderzoeken wanneer medewerkers zich meer betrokken voelen bij de organisatie zijn onderstaande stellingen voorgelegd (figuur 17). De respondenten zijn zoals af te lezen op figuur 17 (Bijlage VI, frequentietabel 22a t/m 22f), het veelal eens met de stellingen. Dit betekent dat de hypothesen kloppen.



Figuur 17: Antwoorden op stellingen omtrent verhogen betrokkenheid (auteur, 2019)

6. Conclusies

Naar aanleiding van de resultaten van dit onderzoek zijn de volgende conclusies te trekken: Binnen De Loogmangroep zijn er niet altijd genoeg evaluatiemomenten; De informatieverstrekking over de organisatie en de andere vestigingen is inadequaat en inefficiënt; De medewerkers en leidinggevenden van De Loogmangroep zijn betrokken bij de organisatie, maar vooral bij de cognitieve betrokkenheid zijn verbeteringen te behalen; Één centraal platform voor de interne communicatie is volgens een groot deel van de medewerkers een goed idee, maar over Flex-Appeal zijn de meningen verdeeld. Zo zijn de leidinggevenden negatiever dan de medewerkers over Flex-Appeal.

6.1. Conclusies deelvragen

Deelvraag 1

"Hoe verloopt de huidige interne communicatie binnen Loogman?"

Deze deelvraag is grotendeels al beschreven in de situatieschets, maar is door middel van de survey dieper benaderd. WhatsApp en mond-tot-mond zijn de voornaamste communicatiemiddelen tussen de leidinggevenden en de medewerkers. Dit is ook gebleken uit de situatieschets en was dus al te verwachten. De leidinggevenden gebruiken daarnaast nog e-mail en telefoon. De berichten die de leidinggevenden versturen, gaan vooral over roosterwijzigingen en de werkvloer (veranderingen, belemmeringen en defecten). De leidinggevenden versturen gemiddeld dagelijks berichten, waarop de medewerkers niet altijd reageren. Daarnaast ontvangen de medewerkers voldoende blijk van waardering.

Deelvraag 2

"Wat zijn de wensen en behoeften van medewerkers ten opzichte van de interne communicatie?"

Op het gebied van interne communicatie zijn verschillende vlakken voor verbeteringen te herkennen in de resultaten. De meningen omtrent de interne communicatie zijn zeer verdeeld. Vanuit de voorgesprekken en analyse is dit een positievere uitkomst dan verwacht. Alsnog is er genoeg verbetering aan te brengen binnen de interne communicatie, aangezien een groot deel van de medewerkers ook neutraal heeft geantwoord over deze kwestie. Zo is er niet altijd sprake van genoeg evaluatiemomenten. Leidinggevenden willen deze meer aanbieden en de medewerkers willen er meer ontvangen. De informatieverstrekking over de doelen van de organisatie en over de werkvloer zelf zijn goed. Bij de informatieverstrekking omtrent de organisatie

en de andere vestigingen is ruimte voor verbetering. Dit zijn twee onderdelen van de interne communicatie waarover de respondenten niet erg positief zijn. Dit is vooral een bevestiging van wat er al is gebleken uit de situatieschets. Zo waren de medewerkers in het tevredenheidsonderzoek van hrm uit 2017 ook al niet positief over de informatieverstrekking omtrent deze zaken. Een groot deel van de respondenten ziet één centraal interne communicatieplatform voor een groot deel van de interne communicatie positief in. De meningen over of Flex-Appeal dit kan zijn, zijn verdeeld. Deze verdeeldheid is opvallend aangezien Flex-Appeal zelden gebruikt wordt en de medewerkers nauwelijks op berichten reageren, zo blijkt uit de situatieschets. De leidinggevenden zijn hier opvallenswaardig negatiever over dan de medewerkers.

Deelvraag 3

"In hoeverre voelen de medewerkers en de leidinggevenden zich betrokken bij De Loogmangroep?"

Uit het onderzoek blijkt dat zowel de medewerkers van De Loogmangroep grotendeels betrokken zijn bij de organisatie. De medewerkers en de leidinggevenden zijn vooral fysiek en emotioneel betrokken. De cognitieve betrokkenheid blijkt nog verbeterd te moeten worden. Desalniettemin heeft De Loogmangroep betrokken medewerkers. Dit is opvallend voor het onderzoek, aangezien uit het tevredenheidsonderzoek uit 2017 bleek dat de medewerkers juist niet erg betrokken waren bij het bedrijf. Tussen 2017 en 2019 heeft een positieve vordering plaatsgevonden in de medewerkersbetrokkenheid.

6.2. Conclusies hypotheses

De hypotheses van dit onderzoek zijn zoals eerder beschreven onderverdeeld in de cognitieve, emotionele en fysieke betrokkenheid.

Hypothese 1 (cognitieve betrokkenheid)

"Als communicatoren binnen de organisatie duidelijk communiceren omtrent de veranderende organisatieomgeving en de doelen van de organisatie, dan leidt dit tot een hogere cognitieve betrokkenheid onder de medewerkers."

Uit het onderzoek blijkt dat de cognitieve betrokkenheid verbeterd moet worden. Zo kunnen medewerkers en leidinggevenden zich gemakkelijk van het werk losmaken en vinden zij het ingewikkeld om andere zaken naast het werk los te laten. Ongeveer één derde van de medewerkers van Loogman is niet cognitief betrokken bij de organisatie. Die hypothese is als waarheid uit het onderzoek gekomen. Zo geven de respondenten

veelal aan dat wanneer zij meer informatie ontvangen over de doelen van de organisatie en de veranderende organisatieomgeving zij zich meer betrokken voelen bij de organisatie. Deze bevindingen komen overeen met de theorie van Welch (2011). Zij stelde deze hypothese op.

Hypothese 2 (emotionele betrokkenheid)

"Als communicatoren hun medewerkers het gevoel geven dat zij belangrijk zijn voor de organisatie, dan verhoogt de organisatie de emotionele betrokkenheid."

De respondenten geven in het onderzoek veelal aan dat zij zich meer betrokken voelen bij de organisatie wanneer zij meer het gevoel krijgen dat zij van belang zijn voor de organisatie. Zo voelen zij zich meer betrokken wanneer zij meer blijf van waardering ontvangen en meer evaluatiemomenten. Daarnaast geven zij wel aan dat zij al genoeg blijken van waardering ontvangen, maar dat er meer evaluatiemomenten plaats mogen vinden. Deze hypothese is dus eveneens als waarheid uit het onderzoek gekomen. De verwachting vanuit de theorie van Welch (2011) klopt.

Hypothese 3 (fysieke betrokkenheid)

"Als de organisatie goed omgaat met de beschikbaarheid en veiligheid van de medewerkers, dan is er sprake van een hogere fysieke betrokkenheid."

Aangezien de stellingen van Schaufeli en Bakker (2004) omtrent fysieke betrokkenheid veelal positief zijn beantwoord, zijn de medewerkers en de leidinggevendenden fysiek betrokken bij De Loogmangroep. Daarbij geven de respondenten wel aan dat zij buiten werk geregeld last hebben van werkgerelateerde berichten. Medewerkers en leidinggevendenden geven aan dat zij zich meer betrokken voelen wanneer zij werk en privé beter gescheiden kunnen houden en wanneer zij nog meer zichzelf kunnen zijn tijdens het werk. Dit betekent dat de hypothesen van Welch (2011) kloppen. Vanuit de theorie is deze uitkomst dan ook te verwachten.

6.3. Conclusie probleemstelling

De centrale vraag van dit onderzoek luidt:

"Hoe dient Loogman zijn interne communicatie vorm te geven om de betrokkenheid van de medewerkers te stimuleren?"

Het onderzoek laat zien dat er verschillende manieren zijn waardoor Loogman de betrokkenheid van de medewerkers kan stimuleren door middel van interne communicatie. Zo zijn de medewerkers en leidinggevendenden van Loogman het eens met

de hypothesen. Zo leidt meer informatie omtrent de veranderende organisatieomgeving en de doelen van de organisatie tot een hogere cognitieve betrokkenheid, leiden genoeg blijk van waarderingen en evaluatiemomenten tot een hogere emotionele betrokkenheid en leiden een fijne werksfeer waar men zichzelf kan zijn en een goede balans tussen werk en privé tot een hogere fysieke betrokkenheid.

Een duidelijk interncommunicatiebeleid dat mogelijk op één platform vormgegeven is leidt tot duidelijkere en betere informatiestromen. Flex-Appeal kan dit platform zijn, ondanks het feit dat de meningen hierover verdeeld zijn. Leidinggevenden zijn het meest negatief, terwijl de medewerkers positiever zijn. Zo is het van belang dat Loogman meer aandacht besteedt aan het informeren omtrent de organisatie zelf en veranderingen binnen de organisatie en op andere vestigingen. Dit heeft op langere termijn een positieve invloed op de medewerkersbetrokkenheid. Daarnaast zijn meer evaluatiemomenten een positieve factor voor de medewerkersbetrokkenheid.

7. Aanbevelingen

Op basis van de resultaten en conclusies van dit onderzoek zijn de volgende aanbevelingen geformuleerd. Het advies is om Flex-Appeal als centraal communicatiemiddel te gaan gebruiken. Daarbij is het van belang dat de leidinggevenden geïnstrueerd, geïnformeerd en geënthousiasmeerd zijn over de werking en functies van Flex-Appeal. Deze taak ligt bij een in te huren communicatieprofessional. De tijdlijn en de chatfuncties zijn de belangrijkste functies die Loogman dient te gebruiken. Daarnaast is het aan te raden om schermen te plaatsen in de pauzeruimtes waarop Flex-Appeal te zien is.

7.1. Flex-Appeal

Zoals in het onderzoek beschreven ziet de directie van Loogman het liefst dat Flex-Appeal een groot deel van de interne communicatie vervangt. Voor Loogman liggen er zeker kansen bij het communicatieplatform. De meningen van de respondenten van het onderzoek zijn verdeeld over Flex-Appeal. Daarnaast geeft het merendeel aan dat zijn wel voor één centraal communicatieplatform zijn. Deze paragraaf legt uit hoe Flex-Appeal aan de hand van het onderzoek kan bijdragen aan het verbeteren van de interne communicatie en de het verhogen van de medewerkersbetrokkenheid.

7.1.1. Leidinggevenden enthousiasmeren

De eerste stap om het gebruik op Flex-Appeal te verhogen is het enthousiasmeren van de leidinggevenden. In het onderzoek hebben zij veelal aangegeven wel interesse te hebben in één communicatieplatform, maar zij zijn minder enthousiast over Flex-Appeal. Hierdoor is het aan te raden om de leidinggevenden duidelijk te instrueren over de mogelijkheden en werking van Flex-Appeal. Zo kunnen zij het platform optimaal gebruiken en is het mogelijk voor de werknemers om vragen te stellen omtrent het gebruik van Flex-Appeal bij hun leidinggevenden. Leidinggevenden zijn de sleutel om Flex-Appeal gestructureerd te gebruiken.

7.1.2. Flex-chats

Een andere stap om de activiteit op Flex-Appeal te verhogen is het vervangen van het veelgebruikte WhatsApp door de chatfuncties op Flex-Appeal. Flex-Appeal biedt chatfuncties aan per team, maar ook privé. Zo kunnen collega's in Flex-Appeal met elkaar communiceren (privé en in teams). Dit heeft meerdere voordelen voor Loogman en de medewerkers, namelijk;

1. de activiteit op Flex-Appeal vergroot;
2. informatie is makkelijker terug te vinden;
3. het is gemakkelijker voor de medewerkers om werkberichten en privéberichten gescheiden te houden.

Door medewerkers te verplichten om de chats in Flex-Appeal te gebruiken groeit vanzelfsprekend de activiteit. Hierdoor zijn de medewerkers verplicht om het platform te bezoeken en is de kans groot dat zij tijdlijnberichten eerder tot zich nemen. Ook is informatie zo gemakkelijker terug te vinden. Alle essentiële informatie is op één plek te vinden. En door het feit dat alle werkgerelateerde informatie gecentreerd is op Flex-Appeal is het gemakkelijker voor medewerkers om in hun vrije tijd niet of minder met werk bezig te zijn. Loogman valt medewerkers zo niet meer lastig in WhatsApp tussen de privéberichten.

7.1.3. Informatievoorziening

Nu Flex-Appeal meer in gebruik is, is het gemakkelijker om berichten omtrent de veranderende werkomgeving, doelen en andere vestigingen aan de medewerkers te sturen. Dit is van belang om de cognitieve betrokkenheid van de medewerkers te vergroten. Hierbij is het wel van belang dat de leidinggevenden die deze informatie posten weten hoe zij dit moeten doen. Daarbij moeten zij weten welke informatie interessant is en hoe zij deze informatie interessant kunnen overbrengen. Daarbij is het dus van belang dat elke vestiging enkele personen (leidinggevenden) heeft die geïnstrueerd zijn over hoe het posten op Flex-Appeal in zijn werk gaat, zodat informatie relevant en interessant is voor de medewerkers van alle vestigingen. Daarnaast zijn berichten omtrent waarderingen goed voor de emotionele betrokkenheid.

Flex-Schermen

Om de bovengenoemde informatie duidelijker over te brengen is het voor Loogman nuttig om schermen te plaatsen in de kantines (of andere openbare ruimtes voor de medewerkers) waarop de algemene tijdlijn van Flex-Appeal is weergegeven. Zo tonen de zenders de informatie bij de medewerkers op de plekken waar zij tijdens het werk pauze houden. Zo houdt Loogman zich buiten hun privé en stelt Loogman hen toch op de hoogte over de veranderende werkomgeving, doelen, andere vestigingen en andere relevante en interessante informatie.

7.2. Communicatieprofessional

Om deze nieuwe en vernieuwde vormen van interne communicatie in goede banen te leiden is het aan te raden om een parttime communicatieprofessional aan te stellen. Deze communicatieprofessional dient een communicatiebeleid vorm te geven en daarbij het personeel hierbij te begeleiden en het beleid te handhaven. Daarbij dient de professional te zorgen dat de leidinggevenden geënthousiasmeerd raken en weten wat interessante en relevante informatie is. Deze professional dient daarbij open te staan voor vragen omtrent het beleid en zo het platform en de berichten. Dit gaat om een parttime functie van drie dagen per week (omtrekt 24 uur).

8. Implementatie

Om de aanbevelingen van dit onderzoek te realiseren is de volgende implementatiestrategie geformuleerd aan de hand van het PDCA-model. Als communicatiemiddelen zijn Flex-Appeal, met daarmee de chatfuncties en de tijdlijn geschikt. Totale kosten van implementatie bedragen ongeveer 35.800 euro voor het eerste jaar. Totale (geschatte) opbrengsten zijn een stijging van 20% in cognitieve betrokkenheid, een stabiele fysieke en emotionele betrokkenheid en een optimaal georganiseerde interne communicatie.

8.1. Aanstellen communicatieprofessional

De eerste stap om de in de aanbevelingen beschreven veranderingen door te voeren is het aanstellen van een communicatieprofessional om te helpen bij het stimuleren en herintroduceren van Flex-Appeal, om zo de betrokkenheid van de medewerkers te vergroten. Deze paragraaf beschrijft een functieprofiel voor een communicatieprofessional. Dit functieprofiel is opgesteld aan de hand van de beroepsniveau-profielen van de Nederlandse beroepsorganisatie voor communicatieprofessionals, Logeion (Logeion, 2015). De beroepsprofielen zijn weergegeven in een schema die verdeeld is in zes verschillende kerntaken, op zes verschillende niveaus (zie figuur 18).



Figuur 18: Beroepsprofielen en kerntaken communicatieprofessional (Logeion, 2015)

Voor Loogman is het aan te raden iemand in functie te stellen die minimaal niveau vier heeft bereikt van alle kerntaken. Dit betekent dat de communicatieprofessional capabel is om:

1. vraagstukken in kaart te brengen;
2. te adviseren over communicatiestrategieën;
3. nieuwe communicatieprocessen te plannen, af te stemmen en te implementeren;
4. communicatiemiddelen vorm te geven;
5. personeel te begeleiden en communicatiever te maken;
6. te zorgen voor face-to-face contact (Logeion, 2015).

De communicatieprofessional dient Loogman aan te nemen voor een parttime functie. Binnen deze functie dient hij of zij een communicatiebeleid op te stellen waarin Flex-Appeal het centrale platform is. De communicatieprofessional heeft de leiding bij het implementeren van dit nieuwe beleid en is daarbij verantwoordelijk voor het begeleiden van het personeel om hen zo communicatiever te maken.

8.2. PDCA

De stappen om de implementatie zo goed mogelijk te laten verlopen komen uit het PDCA-model van Deming (1984), gevonden in Benneyan & Chute (1993). Deming stelt dat men het proces continue moet controleren en evalueren. Dit is dan ook een van de taken die de communicatieprofessional op zich dient te nemen. De theorie van Deming (1984) bestaat uit vier stappen:

1. plan;
2. do;
3. check;
4. act.

8.2.1. Plan (doelen en bijeenkomsten)

In de eerste fase dient de communicatieprofessional de doelen op een rijtje te zetten. Dit doet de communicatieprofessional samen met de leidinggevenden. Als eerste dient de communicatieprofessional de leidinggevenden te informeren, instrueren en enthousiasmeren voor Flex-Appeal. Zij zijn namelijk de sleutel tot het succes in het gebruik van Flex-Appeal. Daarbij dient de communicatieprofessional te zorgen voor cursusavonden voor de leidinggevenden van Loogman. De cursus dient te bestaan uit minimaal drie avonden met verschillende doelen:

1. het enthousiasmeren en informeren over de werking en de transitie van/naar Flex-Appeal;

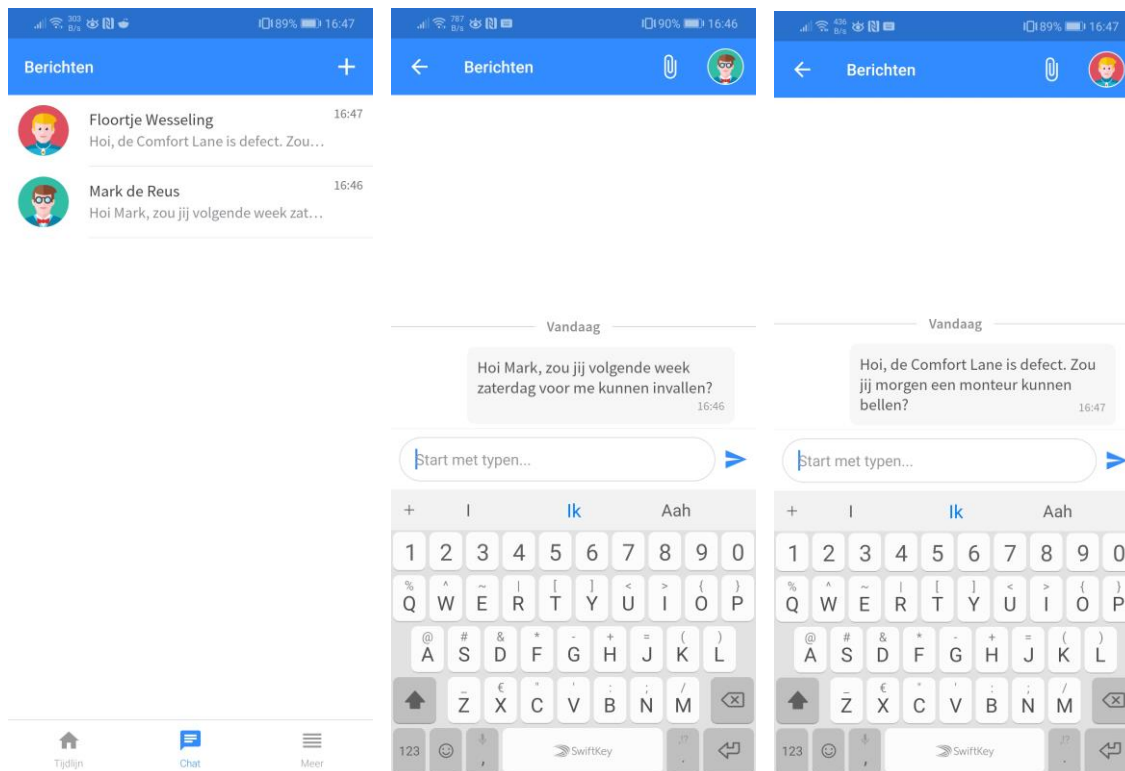
2. het instrueren over hoe het posten in zijn werking gaat (relevante en interessante berichten voor de medewerkers);
3. het evalueren van de transitie naar Flex-Appeal.

Wegens een groot aantal leidinggevenden dient de communicatieprofessional de bijeenkomsten op te delen in twee groepen. In de eerste cursusavond legt de communicatieprofessional uit wat er gaat veranderen en wat de taken zijn van de leidinggevenden hierin. Daarbij legt de communicatieprofessional de mogelijkheden, kansen en redenen van Flex-Appeal uit om de leidinggevenden te informeren en te enthousiasmeren over het systeem en het gebruik daarvan. Op de tweede avond dient de communicatieprofessional een korte cursus te geven over het posten van berichten op Flex-Appeal. Ondanks het feit dat medewerkers meer informatie willen over de organisatie, de andere vestigingen en de doelen, is niet alle informatie omtrent deze zaken relevant of interessant voor de medewerkers. De professional dient tijdens deze avond de leidinggevenden te instrueren over het posten op Flex-Appeal. Na enkele weken zal er een evaluatiebijeenkomst plaatsvinden, waar leidinggevenden met de communicatieprofessional kunnen overleggen hoe alles is verlopen. De thuisbasis voor deze bijeenkomsten is Jumpstart in Aalsmeer. Deze tak is gericht op innovatie en biedt dan ook de perfecte plek voor deze bijeenkomsten omtrent Flex-Appeal.

8.2.2. Do (Flex-chats en Flex-schermen)

Flex-chats

De tweede fase van het model is de uitvoerende fase. Wanneer de leidinggevenden geïnstrueerd en geënthousiasmeerd zijn, is het van belang dat de medewerkers Flex-Appeal gaan gebruiken. Hierom dient Loogman de chatfuncties in Flex-Appeal in gebruik te nemen (zoals weergegeven in figuur 19). WhatsApp maakt hierbij plaats voor deze chatfuncties. Nu de leidinggevenden geïnstrueerd zijn, dienen zij de medewerkers te begeleiden bij de transitie naar Flex-Appeal. Voor vragen zijn de leidinggevenden het eerste aanspreekpunt. Bij onduidelijkheden dient de communicatieprofessional beschikbaar te zijn voor vragen of advies. Deze transitie dient in een keer plaats te vinden bij alle vestigingen. De communicatieprofessional en de leidinggevenden dienen hier streng op toe te zien.



Figuur 19: Visuele weergave chatfunctie in Flex-Appeal (Flex-Appeal, 2019)

Flex-schermen

Zoals in de aanbevelingen beschreven, is het voor Loogman een handige stap om schermen aan te schaffen voor in de pauzeruimtes van de verschillende vestigingen. Zo wordt de relevante en interessante informatie getoond aan de medewerkers tijdens hun pauzes, zonder dat zij hier in hun vrije tijd mee bezig hoeven te zijn. Dit zorgt weer voor een betere balans tussen werk en privé. Daarnaast hebben medewerkers in hun pauze niet altijd hun telefoon op zak en kunnen zo toch volgen wat er binnen het bedrijf gebeurt. Loogman heeft acht wasstraten, een tankstation, een golfbaan (met brasserie), twee Huur een Box vestigingen en het kantoor. Het gaat hierbij dan ook om 13 schermen voor de verschillende vestigingen.

8.2.3. Check en Act (Evalueren, debriefen en opnieuw)

In tabel 5 is een globale planning weergegeven voor de eerste acht cruciale weken, waarin de veranderingen plaatsvinden. Naast de activiteiten in deze planning begeleidt en controleert de communicatieprofessional de leidinggevenden hun activiteiten omtrent Flex-Appeal. Hij of zij dient hierbij te kijken wat er wel en niet correct verloopt en dient eventuele feedback of extra uitleg te verschaffen. Daarnaast is het van belang dat de professional openstaat voor vragen van leidinggevenden en medewerkers. Het is aan de communicatieprofessional om in te schatten in hoeverre de leidinggevenden correct

ingelicht zijn. De planning kan hierbij afwijken. Naast deze planning is het van belang dat de communicatieprofessional werkt aan een duidelijk intern communicatiebeleid waarop de organisatie kan voortborduren. Bij de evaluatie met de leidinggevenden en de debriefing met hrm en de directie dienen alle partijen feedback te geven. Om zo bij de laatste 'act' te kijken of er veranderingen in de strategie plaats dienen te vinden. Deze cyclus van Deming (1984) dient de communicatieprofessional aan te houden om zo te blijven evalueren en optimaliseren van de interne communicatie.

Wanneer	Wie	Wat
Week 1	Hrm & communicatieprofessional	Het aannemen van een tijdelijke communicatieprofessional en het instrueren van hem/haar.
Week 2	Communicatieprofessional	Opstellen van een plan en de inhoud van de bijeenkomsten.
Week 4	Communicatieprofessional & leidinggevenden	Het informeren en enthousiasmeren over de werking en de transitie van/naar Flex-Appeal
Week 5	Communicatieprofessional & Leidinggevenden	Het informeren en instrueren over het posten van interessante en relevante berichten.
Week 6	Communicatieprofessional, Leidinggevenden & medewerkers	Transitie voortbrengen naar Flex-Appeal. WhatsApp afschaffen.
Week 7/8	- Communicatieprofessional & leidinggevenden - Communicatieprofessional, hrm en directie	- Evaluatiebijeenkomst over de transitie. - Debriefing aan directie en hrm

Tabel 5: Planning veranderingen interne communicatie (auteur, 2019)

8.3. Kosten en baten

Om de implementatie compleet te maken is er een kostenplaatje opgesteld met de baten aan de hand van de aanbevelingen. Dit kostenplaatje is een schatting van de werkelijkheid en kan in de praktijk afwijken. In tabel 6 is een schematische weergave afgebeeld van de kosten en baten van de implementatie, de extra kosten die nog

onbepaald zijn, zijn weggelaten. De kosten en baten leggen de volgende paragrafen nader toe.

Middelen	Kosten	Baten	Bron
Communicatieprofessional	22.800,-	Het uitvoeren en het bepalen van de strategie en het bewaken en stimuleren van de werknemersbetrokkenheid	Logeion, 2015
Flex-Appeal	Alleen de huidige kosten	Betere informatievoorziening en interne communicatie	Loogman, 2019
Flex-schermen	13.000,-	Het informeren van medewerkers in hun pauzes	Auteur, 2019
Totaal	35.800,-	Algemene verbetering van de interne communicatie, ter stimulans van de betrokkenheid	-

Tabel 6: Schematische weergave kosten en baten (auteur, 2019)

8.3.1. Kosten

De eerste kosten die Loogman maakt zijn de kosten voor Flex-Appeal. Flex-Appeal betaalt Loogman aan de hand van het aantal actieve leden. De kosten hiervoor zijn al ingecalculeerd en betaalt Loogman grotendeels al. Deze kosten neemt het kostenplaatje daarom niet mee in de implementatie.

De eerste kostenpost binnen de implementatie is de communicatieprofessional die het beleid en de transitie vorm dient te geven. Aangezien Loogman graag met jonge, frisse krachten werkt gaat het onderzoek uit van een communicatieprofessional tussen de 23 en 30 jaar oud. Het salaris van een communicatieprofessional in het bedrijfsleven die aansluit op het opgestelde functieprofiel ligt tussen de 1.800 euro en 2.000 euro bruto per maand op een parttime basis van 24 uur, met 3 jaar werkervaring. Dit is exclusief de secundaire arbeidsvoorwaarden (Logeion, 2010). Uitgaande van de tussenweg van 1.900,- euro bruto per maand, zijn de personeelskosten voor het eerste jaar 22.800,- euro bruto exclusief secundaire arbeidsvoorwaarden.

De aanschaf van de schermen voor in de pauzeruimtes is een eenmalige investering van een vast bedrag per scherm. Na het researchen op internet liggen de kosten voor degelijke schermen tussen de 500 euro en 1500 euro. Voor het gemak is er voor het

kostenplaatje gekozen voor een tussenweg, 1000 euro. Dit keer de dertien vestigingen komt uit op 13.000 euro.

Overige kosten zijn de eventuele extra uren die de leidinggevenden maken om de bijeenkomsten bij te wonen en eventuele extra bijeenkomsten wanneer de communicatieprofessional merkt dat dit nodig is.

8.3.2. Baten

Het einddoel is bereikt wanneer:

1. alle medewerkers aangemeld zijn op het platform;
2. alle medewerkers minimaal elke werkdag het platform bezoeken;
3. WhatsApp is vervangen door de chatfuncties op Flex-Appeal;
4. de leidinggevenden interessante en relevante berichten posten over de vestigingen, de organisatie en de doelen.

Deze punten zorgen voor 30% meer tevredenheid over de interne communicatie.

Daarnaast vindt er een groei plaats in cognitieve betrokkenheid van 20%. Dit betekent dat het personeel 20% meer gefocust is tijdens het werk. Wat resulteert in 20% betere resultaten. Door teams openbaar te waarderen bij prestaties en doordat het platform zorgt voor een betere balans tussen werk en privé, zal de emotionele en fysieke betrokkenheid stabiel blijven en op lange termijn met enkele procenten toenemen.

Bibliografie

- Albrecht, S. L. (2010). *Handbook of Employee Engagement: Perspectives, Issues, Research and Practice*. Cheltenham, United Kingdom: Edward Elgar Publishing Ltd.
- Bakker, A.B., & Leiter, M. P. (2010). *Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research*. Hove, United Kingdom: Psychology Press Ltd.
- Benneyan, J. C., & Chute, A. D. (1993). SPC, process improvement, and the Deming PDCA circle in freight administration. *Production and Inventory Management Journal*, 34(1), 35.
- Kahn, W. A. (1990). *Psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work*. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724
- Logeion. (2015, december 2016). *Beroepsprofielen voor Communicatie*. Opgehaald van Logeion.nl:
file:///Users/nteuben/Downloads/BNP-model%2016-12-2015%20vrije%20uitgifte.pdf
- Macleod, D., & Clarke, N. (2009). *Engaging for success: enhancing performance through employee engagement*. Geraadpleegd van
<https://webarchive.nationalarchives.gov.uk/20090723180303/http://www.berr.gov.uk/files/file52215.pdf>
- May, D.R., Gilson, R.L. and Harter, L.M. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, Vol. 77, pp. 11-37.
- Macey, W. H., & Schneider, B. (2008). The meaning of employee engagement. *Industrial and organizational Psychology*, 1(1), 3-30.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293–315. <https://doi.org/10.1002/job.248>

Saks, A.M. (2006), "Antecedents and consequences of employee engagement", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 21 No. 7, pp. 600-19.

Swanborn, P. G. (2004). *Evalueren*. Boom Koninklijke Uitgevers.

Verhoeven, N. (2014). *Wat is onderzoek?: praktijkboek voor methoden en technieken*. Den Haag: Boom Lemma uitgevers.

Vlasman, B. (2017). *MTO Resultaten*. (Intern Excel bestand).

Vlasman, B. (2019). *Medewerkersbestand*. (Intern Excel bestand).

Hrm. (2019). *Organogram*. (Intern Excel Bestand)

Welch, M. (2011). The evolution of the employee engagement concept: communication implications. *Corporate Communications: An International Journal*, 16(4), 328-346.

Welch, M. & Jackson, P.R. (2007). Rethinking internal communication: a stakeholder approach. *Corporate Communications: An International Journal*, 12(2), pp. 177-98.