

De zorg over interne communicatie

Onderzoek naar medewerkersbetrokkenheid bij Organisatie X

Auteur
Studentnummer
Onderwijsinstelling
Opleiding
Klas

Tonny Blok
s1102721
Hogeschool Leiden
Communicatie
COM4B

Conceptueel model

*Communication and Employee Engagement model -
Welch (2011)*

Bedrijfsbegeleider
Afstudeerbegeleider
Eerste beoordelaar
Tweede beoordelaar

Communicatieadviseur X
Piet Hein Coebergh
Cécile Klok
Henk Vink

Plaats
Datum
Inleverdatum
Kans

Zoetermeer
17 augustus 2020
17 augustus 2020
2

Aantal woorden

16.950

Voorwoord

Zo meteen begint u met een scriptie die ik in vier maanden tijd heb mogen schrijven voor Organisatie X, een gehandicaptenzorginstelling in Zuid-Holland. Een grote, professionele zorgaanbieder waar ik veel heb mogen leren over het vakgebied.

Binnen Organisatie X heb ik onderzoek mogen doen naar de medewerkersbetrokkenheid en de interne communicatie. Een fijne plek om te leren van de beste professionals. Mijn grote, witte bureau omringd met leuke collega's werd al na vier weken ingeruild voor een keukentafel in mijn appartement. Door COVID-19 was iedereen genoodzaakt om vanuit huis te werken. Er brak een periode aan van onzekerheid, waar medestudenten te horen kregen dat hun onderzoek werd stopgezet. Organisatie X gaf mij het steuntje in de rug en verzekerde mij dat het onderzoek door kon gaan. Bedankt daarvoor. In het bijzonder bedank ik mijn bedrijfsbegeleidster voor de vrijheid die je hebt gegeven en het vertrouwen die je in mij hebt gehad tijdens de afstudeerbegeleiding. Van jou kreeg ik de ruimte om zelf dingen te ontdekken. Als ik het even niet wist, kon ik altijd bij je aankloppen. Tevens bedank ik ook Rogier, een collega die op dezelfde dag als ik begon. Jij, als oud-student van Hogeschool Leiden, wist mij veel te vertellen en bij te brengen over het afstudeerproces en de afstudeerbegeleiding. Daarnaast bedank ik de afdeling Marketing en Communicatie. Jullie hebben mij allemaal met open armen ontvangen en ik kon altijd bij jullie terecht voor vragen. Fijn dat jullie mij hebben bijgestaan waar nodig. Dankzij jullie inzichten, heb ik deze scriptie kunnen schrijven. Jullie zijn een fijn en gezellig team!

Daarnaast bedank ik mijn afstudeerbegeleider Piet Hein Coebergh voor alle feedbacksessies. Ondanks de beperkingen tijdens de coronacrisis, stond u wekelijks klaar om vragen te beantwoorden. Tot slot bedank ik mijn vrienden, ouders en lieve vriend Romano voor het bijstaan van soms lastige periodes. Zonder jullie steun was het mij minder makkelijk afgegaan.

Tonny Blok

Zoetermeer, 2 juni 2020

Samenvatting

Deze scriptie beschrijft het onderzoek naar het medewerkersbetrokkenheidsprobleem van Organisatie X. De interne communicatiestrategie blijkt niet effectief en behaalt niet de doelstellingen van de organisatie. Het gevolg hiervan is dat medewerkers onvoldoende op de hoogte zijn van wet- en regelgeving, financiële zaken en organisatiedoelen en -waarden. Daarom luidt de probleemstelling: 'Hoe kan Organisatie X de medewerkersbetrokkenheid verhogen?'. Het doel is om inzicht te geven in de huidige interne communicatiestrategie om vervolgens een communicatieadvies te geven over het verhogen van de medewerkersbetrokkenheid. De medewerkers die een zorgdragende functie hebben, vormen de doelgroep van dit onderzoek.

De situatieschets beschrijft de voornaamste factoren die invloed hebben op Organisatie X. Deze factoren betreffen de managementstructuur, zelforganisatie, digitalisering, interne communicatiestrategie en werkdruk in de gehandicaptenzorg. Uit de analyse is gebleken dat medewerkers ontevreden waren over de mate van informatie rondom zelforganisatie en dat medewerkers in de gehandicaptenzorg een hoge werkdruk ervaren. Daarnaast is er geen concrete interne communicatiestrategie.

De belangrijkste stromingen in de theorie over de betrokkenheid van de medewerkers bij Organisatie X zijn betrokkenheid en interne communicatie. Theorieën van Katz & Kahn (1966), Kahn (1990), Schaufeli et al. (2002), Schaufeli & Bakker (2004), Saks (2006), Welch & Jackson (2007), Macleod & Clarke (2009), White, Vanc & Stafford (2009), Welch (2011) en Men (2014) zijn kritisch vergeleken op verschillende overeenkomsten. De gekozen centrale theorie is Communication and Employee Engagement model van Welch (2011), omdat dit model inzicht geeft in hoe communicatie vanuit het managementniveau invloed heeft op de medewerkersbetrokkenheid. Deze centrale theorie veronderstelt dat de organisatie het probleem zou kunnen oplossen door de communicatie vanuit het management in te laten spelen op de wensen en behoeften van de doelgroep. Deze mogelijke verbeteringen zijn uitgewerkt in drie hypothesen.

De methoden van onderzoek zijn deskresearch en kwalitatief onderzoek. Deskresearch ter beantwoording van deelvragen over de huidige interne communicatiemiddelen en strategie. Kwalitatief onderzoek is ingezet om de medewerkersbetrokkenheid en de hypothesen te testen. Deze onderzoeksmethode biedt de mogelijkheid om door te vragen, waardoor het verhaal achter het antwoord duidelijk is. Daardoor valt de oorzaak van de lage medewerkersbetrokkenheid en de beleving van de interne communicatiemiddelen te achterhalen. Daarnaast biedt kwalitatief onderzoek de mogelijkheid om respondenten te laten meedenken over de interne communicatiestrategie. Dit is van belang om de deelvragen te beantwoorden en de hypothesen te testen. Een doelgerichte steekproef van de medewerkers

leidde tot de keuze om alleen zorgmedewerkers binnen de representatieve steekproef te betrekken.

De voornaamste resultaten van het onderzoek blijkt dat de medewerkers meer persoonlijk contact willen met de manager en graag willen lezen over de doelstellingen en beslissingen tijdens veranderingen. Medewerkers voelen waardering vanuit de organisatie door middel van bijvoorbeeld een kaart of bericht. Tijdens hun dienst ervaren sommige medewerkers vermoeidheid, afhankelijk van het moment. Dit nemen zij voor lief en zij kunnen dit na de dienst weer loslaten. Het bewustzijn bij de medewerkers kan laag zijn binnen de organisatie, omdat een medewerker eenvoudigweg niet op de hoogte kan zijn wat zich buiten de locatie afspeelt.

De conclusies naar aanleiding van de resultaten van dit onderzoek zijn als volgt: medewerkers zijn over het algemeen tevreden met de interne communicatiemiddelen, medewerkers zien de nieuwsbrief niet als prioriteit, Yammer is geen populair middel in tegenstelling tot WhatsApp, medewerkers zijn emotioneel en fysiek betrokken bij de organisatie, maar niet cognitief betrokken. Medewerkers wensen meer te lezen over de doelstelling, het manifest en de veranderingen van de organisatie. Dat leidt tot meer bewustzijn over de organisatie waardoor de cognitieve betrokkenheid stijgt.

Op basis van de resultaten en conclusies zijn de volgende aanbevelingen tot stand gekomen: Organisatie X moet het intranet aanpassen aan de wensen en behoeften van de medewerkers; de nieuwsbrief heeft een toegevoegd element nodig waardoor medewerkers de nieuwsbrief willen lezen; het het magazine moet de focus richten op één doelgroep; Organisatie X moet de medewerkersbetrokkenheid stimuleren en waarborgen door middel van een communicatieplan tijdens implementatieprojecten en een algemene interne communicatiestrategie opmaken.

De implementatiestrategie is geformuleerd op basis van de aanbevelingen van dit onderzoek. Als communicatiemiddelen zijn het communicatieplan en de nieuwsbrief geschikt. De totale kosten van de implementatie bedragen €19.000. De geschatte opbrengst is een verhoogde cognitieve betrokkenheid die meer bewustzijn en begrip stimuleert bij de medewerkers richting de organisatiedoelen.

Inhoudsopgave

Voorwoord	2
Samenvatting	3
1. Probleemformulering	7
1.1 <i>Aanleiding</i>	7
1.2 <i>Probleemstelling</i>	9
1.3 <i>Doelstelling</i>	10
1.4 <i>Deelvragen</i>	10
1.5 <i>Doelgroep</i>	11
1.6 <i>Beperkingen en grenzen</i>	12
2. Situatieschets	14
2.1 <i>Organisatie X</i>	14
2.2 <i>Interne communicatiestrategie</i>	15
2.3 <i>SWOT</i>	18
3. Theoretisch kader	20
3.1 <i>Medewerkersbetrokkenheid</i>	20
3.2 <i>Interne communicatie</i>	21
3.3 <i>Conceptueel model</i>	22
3.4 <i>Hypotheses</i>	24
4. Methodologie	26
4.1 <i>Onderzoeksmethode</i>	26
4.2 <i>Dataverzameling</i>	27
4.3 <i>Operationalisatie</i>	30
4.3.1 <i>Operationalisatie per deelvraag</i>	31
4.3.2 <i>Operationalisatie per hypothesen</i>	32
5. Resultaten	36
5.1 <i>Resultaten deelvragen</i>	36
5.2 <i>Resultaten hypothesen</i>	40
6. Conclusie	43
6.1 <i>Algemene tevredenheid over interne communicatie, maar geen prioriteit</i>	43
6.2 <i>Medewerkers zijn emotioneel en fysiek betrokken, maar hebben een lage cognitieve betrokkenheid</i>	45
6.3 <i>Cognitieve betrokkenheid verhogen door middel van interne communicatie</i>	47
7. Aanbevelingen	48
7.1 <i>Interne communicatie</i>	48
7.1.1 <i>Aanpassen van intranet</i>	48
7.1.2 <i>Nieuwsbrief voor medewerkers</i>	49
7.1.3 <i>Het magazine</i>	49

7.2	Medewerkersbetrokkenheid stimuleren en waarborgen	50
8	Implementatieplan	52
8.1	Implementatie aanbevelingen	52
8.1.1	Medewerkersbetrokkenheid stimuleren en waarborgen.....	52
8.1.2	Het bijzondere verhaal van	54
8.2	Kosten en planning	55
	Literatuurlijst	58
	Bijlagen	60
	<i>Bijlage A interne communicatiemiddelen</i>	<i>60</i>
	<i>Bijlage B Gesprekverslag</i>	<i>60</i>
	<i>Bijlage C Gesprekverslag</i>	<i>60</i>
	<i>Bijlage D Gesprekverslag</i>	<i>60</i>
	<i>Bijlage E Gesprekverslag</i>	<i>60</i>
	<i>Bijlage F Effectory Branchemagazine gehandicaptenzorg.....</i>	<i>61</i>
	<i>Bijlage G E-village E-mail Benchmark 2019.....</i>	<i>65</i>
	<i>Bijlage H Budget Het magazine</i>	<i>67</i>
	<i>Bijlage I Topic Guide</i>	<i>68</i>
	<i>Bijlage J Vragenlijst.....</i>	<i>68</i>
	<i>Bijlage K Verbatims.....</i>	<i>68</i>
	<i>Bijlage L Analyseschema's</i>	<i>68</i>

1. Probleemformulering

De gehandicaptenzorginstelling Organisatie X kampt met een probleem op het gebied van medewerkersbetrokkenheid. De interne communicatiestrategie blijkt niet effectief en behaalt niet de doelstellingen van de organisatie. Het gevolg hiervan is dat medewerkers onvoldoende op de hoogte zijn van wet- en regelgeving, financiële zaken en organisatiedoelen en -waarden. Daarom luidt de probleemstelling: 'Hoe kan Organisatie X de medewerkersbetrokkenheid verhogen?'. Het doel is om inzicht te geven in de huidige interne communicatiestrategie om vervolgens een communicatieadvies te geven over het verhogen van de medewerkersbetrokkenheid. De medewerkers die een zorgdragende functie hebben, vormen de doelgroep van dit onderzoek.

1.1 Aanleiding

Organisatie X is een gehandicaptenzorginstelling. In totaal dragen 5.408 medewerkers de zorg over 5.669 cliënten. Zij ondersteunen mensen met een (lichte) verstandelijke of (ernstige) meervoudige handicap in alle leeftijden. De organisatie zegt te staan voor vakmanschap, waarbij zorgprofessionals vakinhoudelijke expertise hebben en vooral met mensen in gesprek gaan.

De aanleiding van dit onderzoek is dat bij Organisatie X de interne communicatie niet effectief is. Dit blijkt uit de 'Jij Maakt Meer Mogelijk-tour' (zie afbeelding 1) en interne evaluaties (Organisatie X, 2019). Het management heeft begin 2018 doelstellingen opgesteld om de interne communicatie te verbeteren. Begin 2019 heeft de afdeling interne communicatie een nieuwsbrief geïntroduceerd en het intranet vernieuwd, waardoor meer wederzijdse communicatie mogelijk was tussen medewerkers en het management. Het management verwachtte met deze veranderingen, dat medewerkers beter bereikt werden. De verwachting die het management daarover had, namelijk dat minimaal 75% van de medewerkers de interne middelen zou lezen, is niet uitgekomen (bron: persoonlijke communicatie - medewerker 1 – Adviseur Interne Communicatie – 6 juli 2020, Bijlage E). Uit interne evaluaties blijkt dat in 2019 circa 400 berichten op het intranet zijn geplaatst. Elk bericht is gemiddeld 580 keer bekeken. In verhouding met het aantal medewerkers bij Organisatie X betekent dit dat 10% van de medewerkers de berichten leest.

Naast de berichten op Intranet, ontvangen medewerkers sinds april 2019 tweemaal per maand de interne nieuwsbrief. Van alle medewerkers opent gemiddeld 44% de nieuwsbrief. Het percentage van de Click-Through-Rate (CTR), het aantal kliks op de links in de nieuwsbrief meet in vergelijking met het aantal succesvolle afgeleverde nieuwsbrieven, ligt op 7%. De Click to Open Rate (CTO) meet het aantal kliks op links in de nieuwsbrief in vergelijking met het aantal geopende mails. Deze heeft een hoger gemiddelde, namelijk 16%. Onderzoeksbureau e-Village heeft de CTR en CTO per branche in kaart gebracht. De gegevens bestaan uit de communicatie van business to business (B2B) en business to consumer (B2C) organisaties

richting klanten (e-Village, 2019, zie Bijlage G). Voor interne nieuwsbrieven is geen benchmark bekend. Om toch inzicht te krijgen in het gemiddelde, zijn in Tabel 1 de verschillen tussen B2B & B2C en Organisatie X te zien in de sector zorg en welzijn. Daaruit blijkt dat Organisatie X onder het gemiddelde scoort. Zoals zojuist vermeld ligt het streven van het management op 75%.

Tabel 1: Benchmark Zorg & Welzijn (e-Village, 2019)

	B2B & B2C	X
Open rate	47%	44%
CTR	11%	7%
CTO	22%	16%

Tussen maart en juli 2019 organiseerde Organisatie X de 'Jij Maakt Meer Mogelijk-tour', afgekort tot JMMM-tour, om met haar medewerkers in gesprek te gaan over thema's uit de strategische agenda. Medewerkers kregen hierbij de ruimte om aanbevelingen te geven met betrekking tot verschillende thema's. Tijdens de gesprekken is het onderwerp interne communicatie 115 maal (zie Afbeelding 1). De conclusies die hieruit voortkwamen, waren voornamelijk: er is te veel informatie en geen overzicht op het intranet; belangrijke informatie in nieuwsberichten verdwijnen snel; beleidsprocessen en wet- en regelgeving via mail communiceren is niet effectief; communicatie via managers komt niet over bij de begeleiders.

Deze afbeelding is verwijderd, vanwege privacygevoelige informatie.

Afbeelding 1: Conclusies communicatie JMMM-tour (Intranet, Organisatie X, 2019)

Organisatie X kampt dus met een niet-effectieve interne communicatiestrategie. Dit is een probleem, omdat interne communicatie het middel is om de medewerkers van belangrijke informatie te voorzien. De belangrijke informatie heeft onder andere betrekking op: naleving van wet- en regelgeving, zoals de Algemene verordening gegevensbescherming (AVG) en Wet Zorg en Dwang, en op financiële zaken. Organisatie X wil dat alle medewerkers de regelgeving goed naleven en het geld efficiënt inzetten, omdat zij verantwoording aan de maatschappij wil afleggen. Daarnaast bestaat de kans dat wanneer medewerkers hun werkzaamheden niet goed kunnen uitvoeren door onwetendheid, zij onzeker zijn over hun functioneren doordat zij het gevoel hebben tekort te schieten in het werk. De onzekerheid kan leiden tot ontevredenheid onder de medewerkers met het risico dat zij een vertrekintentie hebben. Voor Organisatie X betekent dit een risico tot een mogelijk tekort aan personeel en daardoor tot een hogere werkdruk bij haar huidige werknemers. De hogere werkdruk leidt opnieuw tot een vertrekintentie. Op dit moment komen maandelijks 38 nieuwe werknemers binnen en verlaten 45 werknemers de organisatie (HRM Organisatie X, 2020).

Een van de oorzaken van het interne communicatieprobleem is een lage medewerkersbetrokkenheid. Het medewerkersonderzoek uit 2018 toont aan dat de medewerkersbetrokkenheid bij Organisatie X met 1% is gedaald en 5% onder de benchmark van de gehandicaptenzorg scoort (zie Afbeelding 2). Volgens het onderzoeksbureau Effectory is dit een zeer significant verschil en is het betekenisvol om hiermee aan de slag te gaan (Zeijst, 2018).

Deze afbeelding is verwijderd, vanwege privacygevoelige informatie.

Afbeelding 2: Medewerkersonderzoek 2018 Organisatie X (Zeijst, 2018)

1.2 Probleemstelling

Het is van belang dat de medewerkers van Organisatie X betrokken zijn, zodat zij belangrijke informatie lezen die hun prestaties en productiviteit doet verhogen. Dit heeft invloed op een lagere vertrekintentie en zal ervoor zorgen dat medewerkers langer bij de organisatie blijven. Medewerkers met een hoge betrokkenheid richting de organisatie zijn loyaal en trots, wat een positieve invloed heeft op prestaties en productiviteit en leidt tot minder ziekmeldingen (Effectory, 2019, zie Bijlage F). Betrokken medewerkers zetten zich meer in voor de organisatie en daarmee is het aannemelijk dat zij ook sneller en vaker de informatie van de interne communicatie zullen lezen. De oorzaak van de lage medewerkersbetrokkenheid bij Organisatie X komt mogelijk door de hoge werkdruk en de ontevredenheid over de interne communicatie.

Uit de benchmark van Effectory blijkt dat 33% van alle medewerkers uit de gehandicaptenzorg de werkdruk als te hoog ervaart en 4% als veel te hoog (Effectory, 2019, zie Bijlage F). Voor Organisatie X geldt dat 35% van de medewerkers te hoge werkdruk ervaart en 7% veel te hoog (Zeijst, 2018). Een te hoge werkdruk heeft veel invloed op de werkbeleving van een medewerker. Volgens Effectory leidt een hoge werkdruk tot een lagere betrokkenheid, wat op de lange termijn negatieve gevolgen heeft voor de organisatie (Effectory, 2019, zie Bijlage F). Tot slot heeft gemiddeld 9% van de medewerkers in de gehandicaptenzorg een vertrekintentie. Een van de redenen van vertrek is dat er geen mogelijkheid is voor bottom-up communicatie, oftewel inspraak hebben in de organisatie (Effectory, 2019, zie Bijlage F).

Zoals de aanleiding al schetst, zijn medewerkers ontevreden over de interne communicatie. Medewerkers die ontevreden zijn, zijn niet of minder betrokken bij de organisatie en lezen daardoor niet de interne communicatie. Dit leidt tot het risico dat de medewerkersbetrokkenheid verder daalt met als gevolg een hogere vertrekintentie en hogere werkdruk.

Om de effectiviteit van de interne communicatie te verbeteren, is het van belang de medewerkersbetrokkenheid te verhogen. Om het probleem van Organisatie X op te lossen, is de volgende probleemstelling opgesteld:

'Hoe kan Organisatie X de medewerkersbetrokkenheid verhogen?'

1.3 Doelstelling

Het doel van dit onderzoek is om de medewerkersbetrokkenheid te verhogen met behulp van interne communicatie. De afdeling Marketing en Communicatie wil weten hoe zij interne communicatie effectief kan inzetten om meer medewerkers te bereiken. De doelstelling voor dit onderzoek bestaat uit een onderzoeksdoelstelling en een organisatiedoelstelling.

Dit onderzoek probeert te achterhalen waar interne communicatie in kan bijdragen om de medewerkersbetrokkenheid te verhogen. De onderzoeksdoelstelling betreft het doel voor dit onderzoek en luidt:

'Inzicht geven in de huidige interne communicatiestrategie, om vervolgens een communicatieadvies te geven aan Organisatie X over het verhogen van de medewerkersbetrokkenheid.'

Om de onderzoeksdoelstelling tijdens het onderzoek te behalen, is het van belang om bij de doelgroep te toetsen welke factoren leiden tot een hogere medewerkersbetrokkenheid. Daarnaast is het van belang om te achterhalen hoe interne communicatie kan bijdragen aan de onderzoeksdoelstelling. Het communicatieadvies geeft Organisatie X inzicht in de oplossing van het probleem.

De organisatiedoelstelling betreft het doel dat Organisatie X voor ogen heeft met dit onderzoek en luidt:

'Het verhogen van de effectiviteit van de interne communicatie.'

1.4 Deelvragen

Voor het beantwoorden van de probleemstelling formuleert deze paragraaf drie deelvragen.

1. Wat is de interne communicatiestrategie van Organisatie X?

Deze deelvraag helpt de interne communicatiestrategie bij Organisatie X in kaart te brengen. Om de medewerkersbetrokkenheid te kunnen verhogen, is het van belang om een goed strategisch intern communicatieplan te hebben. Uit de aanleiding blijkt dat sommige interne communicatiemiddelen niet de effectiviteit behalen die de organisatie beoogt. Het is van belang om te achterhalen wat Organisatie X als interne communicatiestrategie hanteert en daarmee de sterktes en zwaktes in kaart te brengen. Deze deelvraag omvat ook de effectiviteit van de interne communicatiemiddelen en -stromen.

2. *Wat is de beleving van de medewerkers van de interne communicatiemiddelen?*

Door de wensen en behoeften van medewerkers met betrekking tot interne communicatie te achterhalen, ontstaat inzicht voor het advies. Het passende advies zorgt mogelijk voor een effectieve interne communicatiestrategie en communicatiemiddelen waarmee de medewerkersbetrokkenheid stijgt.

3. *Welke factoren beïnvloeden de medewerkersbetrokkenheid?*

Deze deelvraag geeft inzicht in de mogelijke factoren die de medewerkersbetrokkenheid beïnvloeden. Het is van belang om de wensen en behoeften van medewerkers omtrent betrokkenheid in kaart te brengen. Met een passend advies kan Organisatie X hierop inspelen om de medewerkersbetrokkenheid te verhogen.

1.5 Doelgroep

De medewerkersbetrokkenheid staat in dit onderzoek centraal, daarom bestaat de onderzoeksdoelgroep van dit onderzoek uit medewerkers die in dienst zijn bij Organisatie X. Dit zijn mannen en vrouwen met een gemiddelde leeftijd van 40 jaar die een opleiding in de zorg hebben gevolgd (HRM Organisatie X, 2020). De onderzoeksdoelgroep en organisatiedoelgroep zijn hetzelfde, omdat beide doelgroepen de medewerkers omvatten.

De 5.408 medewerkers van Organisatie X zijn verdeeld over verschillende regio's. In Grafiek 1 is te zien hoeveel medewerkers per organisatieonderdeel werkzaam zijn. Het merendeel van de medewerkers is werkzaam als zorgverlener en de overige werknemers dragen een ondersteunde rol op het servicekantoor. De zorgverleners vallen in de volgende sectoren: Kind & Jeugd, Midden, Volwassenzorg noordoost (N-O) en Volwassenzorg zuidwest (Z-W). De ondersteunende rol bestaat uit Raad van Bestuur (RVB) en Services.

Deze afbeelding is verwijderd, vanwege privacygevoelige informatie.

Grafiek 1: Medewerkers per regio (HRM Organisatie X, 2020)

In Grafiek 2 is te zien hoeveel medewerkers per functie werkzaam zijn. Hier komt opnieuw naar voren dat functies als zorgverlener het meest voorkomt. De functie van begeleider is verdeeld in de schalen A t/m F. Hoe hoger de schaal, des te meer verantwoordelijkheid en werkzaamheden de functie draagt.

Deze afbeelding is verwijderd, vanwege privacygevoelige informatie.

Grafiek 2: Medewerkers per functie (HRM Organisatie X, 2020)

De onderzoeksdoelgroep voor dit onderzoek bestaat uit zorgverleners uit de regio's Kind & Jeugd, Volwassenzorg N-O, Midden en Volwassenzorg Z-W. Daarin vallen alle begeleiders van A t/m F, gedragsdeskundigen, medische diensten en de zorgmanagers. Deze functies bestaat voor 20% uit mannen en 80% uit vrouwen. Het is van belang om in de onderzoeksdoelgroep dezelfde verhouding te hanteren. Gemiddeld zijn de medewerkers tien jaar in dienst bij Organisatie X. De omschreven onderzoeksdoelgroep is het grootst binnen de werknemers en de interne communicatiemiddelen zijn voornamelijk op hen gericht. Tevens is de betrokkenheid het meest van belang, omdat zij in een sector werken waarin een hoge werkdruk bestaat. Voor de onderzoeksdoelgroep is segmentatie op basis van werkdruk niet mogelijk, omdat dit voor elk individu anders is. Met alle bovengenoemde kenmerken, betekent dit dat de onderzoeksdoelgroep bestaat uit circa 4200 medewerkers.

1.6 Beperkingen en grenzen

In deze paragraaf komen de beperkingen en grenzen aan bod die invloed kunnen hebben op het onderzoek.

Het onderzoek heeft plaatsgevonden tussen 10 februari 2020 en 2 juni 2020. Door een tijdsbestek te kiezen van vijftien weken is het niet mogelijk om kwalitatief én kwantitatief onderzoek te verrichten. Beide mogelijkheden hebben voor- en nadelen, dus de keuze voor één methode heeft altijd een keerzijde. De motivatie voor de keuze staat toegelicht in Hoofdstuk vier, Methodologie.

De opdrachtnemer heeft het onderzoek uitgevoerd en met behulp van de resultaten, een passend communicatieadvies en daarop een implementatieplan geformuleerd. De opdrachtnemer voert het implementatieplan niet uit, dit doet de opdrachtgever.

De onderzoeksdoelgroep bestaat enkel uit zorgverleners en niet uit werknemers van het servicekantoor. Het servicekantoor ontwikkelt nieuwe beleidsnormen en is op de hoogte van nieuwe wet- en regelgeving. Dit vertaalt het servicekantoor met interne communicatie naar de zorgverleners. Het gevolg hiervan is dat medewerkers van het servicekantoor niet meedoen aan de toetsing van hypothesen. Dit leidt ertoe dat het advies alleen bestaat uit de inzichten van de zorgverleners, terwijl de wensen en behoeften van het servicekantoor anders kunnen zijn.

Het onderzoek heeft plaatsgevonden tijdens de coronacrisis, waardoor de opdrachtnemer vanuit huis het onderzoek heeft verricht. Dit heeft invloed op de interviewtechnieken met de

respondenten. De interviews zijn door middel van Computer Assisted Telephone Interviewing (CATI) afgenomen, wat ervoor zorgt dat non-verbale communicatie slechter waar te nemen is en dat ruis ontstaat bij een slechte internetverbinding. Dit kan leiden tot rommelige interviews en verkeerde interpretaties. De beperkingen en oplossingen zijn verder toegelicht in Hoofdstuk 4, Methodologie. Daarnaast communiceert Organisatie X tijdens de crisis frequenter, daardoor kan de kijk van de respondent op het onderzoeksonderwerp veranderen.

2. Situatieschets

De situatieschets beschrijft de voornaamste factoren die invloed hebben op Organisatie X. Deze factoren betreffen de managementstructuur, zelforganisatie, digitalisering en werkdruk in de gehandicaptenzorg. De interne communicatiestrategie is in kaart gebracht in paragraaf 2.2. Uit de analyse is gebleken dat medewerkers ontevreden waren over de mate van informatie rondom zelforganisatie en dat medewerkers in de gehandicaptenzorg een hoge werkdruk ervaren. Daarnaast is er geen concrete interne communicatiestrategie.

2.1 Organisatie X

Deze paragraaf beschrijft de voornaamste factoren die Organisatie X beïnvloeden. Dit betreft de managementstructuur, zelforganisatie, digitalisering en werkdruk in de gehandicaptenzorg. De codering achter elke factor, representeert de positie in de sterkte-zwakteanalyse (SWOT-analyse) (zie paragraaf 2.3).

Managementstructuur (D1)

In januari 2015 veranderde Organisatie X van managementstructuur waardoor de functies van Resultaat Verantwoordelijke Eenheid manager (RVE-manager) en locatiemanager kwam te vervallen. In plaats daarvan creëerde Organisatie X de functie zorgmanager. Deze nieuwe functie moest zorgen voor een plattere organisatie zodat besluiten sneller door zouden komen. Anno 2020 kijkt Organisatie X hierop terug. De nieuwe managementstructuur heeft ook een keerzijde: zorgmanagers hebben namelijk meer zorgteams om te leiden. Hierdoor is het één-op-één-contact verloren gegaan, wat een afstand creëert tussen manager en begeleider (bron: persoonlijke communicatie - medewerker 3 - adviseur PR en crisiscommunicatie – 12 februari 2020, bijlage C).

Zelforganisatie (C1 & D2)

Organisatie X wilde, naast een plattere organisatie, efficiënter te werk gaan en heeft daarom 'zelforganisatie' geïntroduceerd. Dit zou zorgverleners meer mogelijkheden bieden om administratieve taken zelf uit te voeren, waardoor het servicekantoor geen toestemming meer hoefde te geven en tijd werd bespaard. Uit de teamrolgesprekken met zorgmanagers is gebleken dat de zorgverleners niet tevreden waren over de manier waarop deze verandering plaatsvond. Organisatie X heeft dat opgepakt en heeft sindsdien de zorgverleners betrokken bij dit proces (Intranet Organisatie X, 2019).

Digitaliseren (C2 & D3)

In januari 2017 heeft Organisatie X het servicekantoor gereorganiseerd en tegelijkertijd de organisatie gedigitaliseerd, waardoor zo min mogelijk werk via papier verliep en zo veel mogelijk digitaal. Organisatie X introduceerde 'Intranet' waar medewerkers hun rooster kunnen inzien en wijzigen, cliëntgegevens kunnen opvragen en digitaal een vraag kunnen stellen.

Zorgverleners beschikken niet allemaal over een werktelefoon en tijdens de dienst is weinig tijd beschikbaar om informatie op de computer te zoeken. Het gevolg hiervan is dat medewerkers niet eenvoudig bij de interne communicatiemiddelen kunnen komen, maar tijd moeten inplannen tussen diensten door om hier gebruik van te maken. Zorgverleners moeten op dit moment bewust een computer opzoeken om de interne boodschappen tot zich te nemen. (Bron: persoonlijke communicatie - medewerker 2 – Content Coördinator - 12 februari 2020, Bijlage B).

Werkdruk in de gehandicaptenzorg (B1 & A1)

Over het algemeen ervaren medewerkers in de zorg een hoge werkdruk (CBS, 2019a). Uit het medewerkersonderzoek uit 2018 blijkt dat 41% van de medewerkers de druk als te hoog of veel te hoog ervaart. De benchmark scoort hierop 36% op (Zeijst, 2018). Uit de evaluaties van de JMMM-tour en gesprekken met teamrolhouders blijkt dat zorgmedewerkers weinig tijd overhouden om de interne communicatie te lezen (Organisatie X, 2019).

Volgens de cijfers van ING had de gehandicaptenzorg het in 2018 zwaar (Dantuma, 2019): maar liefst 43 instellingen sloten hun deuren met verlies en de totale winst was gehalveerd door stijgend ziekteverzuim en hogere externe inhuurkosten. Het aantal werkzame personen in de zorg is in de afgelopen 30 jaar verdubbeld, wat de arbeidsmarktkrapte verlicht. Naar verwachting groeit de arbeidsmarkt met 2% (Dantuma, 2019). De vergrijzing geeft het aantal 65-plussers weer in verhouding tot het aantal 20-64-jarigen onder de bevolking. Volgens de laatste cijfers van het CBS uit 2017 is de vergrijzing in Nederland 31,3% (CBS, 2019b) en sinds 1950 is de vergrijzing verdubbeld (CBS, 2019b). Dit kan een verklaring zijn voor de toenemende zorgvraag.

2.2 Interne communicatiestrategie

Het is van belang om te achterhalen wat Organisatie X als interne communicatiestrategie hanteert en daarmee de sterktes en zwaktes in kaart te brengen. Deze zijn samengebracht in paragraaf 2.3, SWOT-analyse

Interne communicatiestrategie (D4)

Eind 2018 hebben de afdelingen Klant en Markt, Directie Services en de werkgroep communicatie met elkaar om de tafel gezeten om een interne communicatiestrategie op te stellen. Voor die tijd was er geen concrete strategie en de interne communicatiemiddelen bestonden alleen uit intranet, mail en het magazine. Door middel van input van de zorgmanagers heeft deze groep doelen opgesteld, die voornamelijk bestonden uit: verder ontwikkelen van het intranet, pilot voor het opstarten nieuwsbrieven, een extra editie van Het magazine. Begin 2019 breidde de Marketing- en Communicatieafdeling uit met een interne communicatieafdeling. Deze afdeling optimaliseerde de gewenste uitgangspunten. Aan het eind van 2019 zijn bijna alle uitgangspunten gerealiseerd, maar sindsdien is niet gekeken naar de wensen en behoeften van de medewerkers met betrekking tot interne communicatie. Daarnaast

is er een vernieuwde interne communicatiestrategie niet opnieuw onderzocht en zijn er geen duidelijke handvatten voor de afdeling (bron: persoonlijke communicatie - medewerker 1– Adviseur Interne Communicatie – 6 juli 2020, Bijlage E).

Interne communicatiemiddelen (C3)

De interne communicatie bij Organisatie X verloopt via verschillende middelen. In Tabel 1 (Bijlage A) is een overzicht van elk communicatiemiddel weergegeven. De middelen waar een gemiddelde medewerker van Organisatie X dagelijks mee te maken heeft en die betrekking hebben op dit onderzoek, staan hieronder omschreven. Uit de resultaten van het onderzoek moet blijken of de verschillende middelen voldoen aan de wensen en behoeften van de medewerkers.

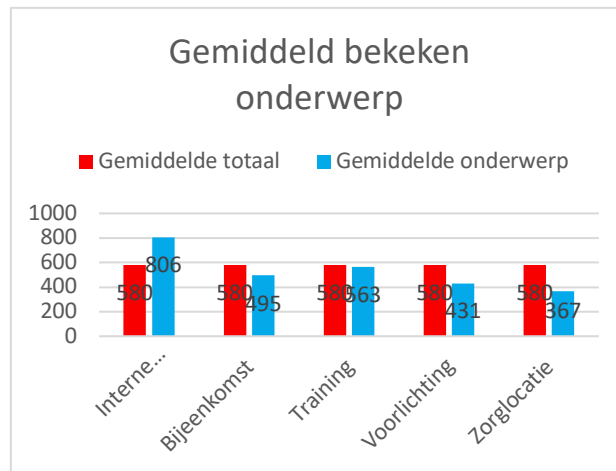
Intranet

Intranet (intranet) en de nieuwsbrief vormen samen het grootste interne communicatiemiddel. Grafiek 3 geeft de nieuwskanalen weer die Organisatie X in 2019 hanteerde op Intranet, het intranet van Organisatie X. De nieuwskanalen bestaan uit: Organisatie, Kind & Jeugd (K&J), Ondernemingsraad (OR), Zorg, Informatievoorziening (IV) en Raad van Bestuur (RVB). In totaal plaatste de interne communicatieafdeling 420 berichten en hebben gemiddeld 580 medewerkers de berichten gelezen in 2019. Dat betekent dat circa 10% unieke medewerkers het nieuws op Intranet leest (Intranet Organisatie X, 2020).

Deze afbeelding is verwijderd, vanwege privacygevoelige informatie.

Grafiek 3: Nieuwskanalen Organisatie X (Intranet Organisatie X, 2020)

Grafiek 4 geeft het gemiddelde per onderwerp aan tegenover het gemiddelde in totaal. Daarbij is opvallend dat het onderwerp ‘interne mededeling’ aanzienlijk een hoger gemiddelde heeft dan het totaal gemiddelde. Merkwaardig is dat berichtgeving over het overlijden van een werknemer gemiddeld boven de 1600 (30% van de medewerkers) lezers uitkomt – en daarmee ver boven het gemiddelde van het totaal. Een interne mededeling met het nieuws over een verandering binnen de organisatie scoort gemiddeld 700 lezers. Dat betekent dat 12% unieke medewerkers op de hoogte is wanneer een verandering plaatsvindt in de organisatie, zoals de nieuwe huisstijl, campagnes en verduurzaming. (Intranet Organisatie X, 2020)



Grafiek 4: Gemiddeld bekeken onderwerp Intranet 2019 (Intranet Organisatie X, 2020)

Nieuwsbrief voor medewerkers en managers

In de aanleiding voor dit onderzoek is de nieuwsbrief voor medewerkers al kort toegelicht. Medewerkers ontvangen tweemaal per maand de nieuwsbrief. Een communicatiemedewerker maakt de nieuwsbrief op aan de hand van nieuwsberichten die op Intranet zijn geplaatst. De medewerker beoordeelt zelf welk bericht relevant is voor de nieuwsbrief. Gemiddeld opent 44% van de medewerkers de nieuwsbrief en daarvan klikt 16% op een link in de nieuwsbrief (Tripolis Organisatie X, 2020).

De nieuwsbrief voor managers bestaat pas sinds februari 2019. Het idee achter een aparte nieuwsbrief voor managers is dat zij belangrijke mededelingen eerder ontvangen en dat de brief meer diepgang heeft. Organisatie X benoemt in de nieuwsbrief specifiek wat de organisatie van de manager verwacht in de communicatie en hoe hij of zij dat het beste kan doen (Tripolis Organisatie X, 2020).

Het magazine

Organisatie X brengt het magazine tweemaal per jaar uit. Gemiddeld bestaat een oplage van het magazine uit 11.500 exemplaren voor medewerkers op locatie en ouders en vertegenwoordigers van cliënten. Voor één oplage is een budget vrijgemaakt van €17.500 (zie Bijlage H). In 2017 heeft een lezersonderzoek plaatsgevonden, waaruit bleek dat de lezers een hoge waardering hebben voor het magazine en een verbondenheid met Organisatie X voelen. Medewerkers waren minder tevreden over de mate van kritische stukken in het magazine. Dit onderwerp scoorde een 6,5, in tegenstelling tot de algemene waardering van 7,6 (Peters, Sival & Veer, 2017).

Printmedia

Op het servicekantoor en grote zorglocaties gebruikt Organisatie X posters om verschillende soorten boodschappen te communiceren. Daarnaast zijn flyers beschikbaar waarop informatie staat over een nieuwe wet- en regelgeving of over een bijeenkomst. De interne afdelingen

plaatsen op Intranet posters die zorgverleners kunnen printen en vervolgens op locatie ophangen. Vanuit het servicekantoor is er geen controle of dit gebeurt of niet (Intranet Organisatie X, 2020).

Lijncommunicatie

Lijncommunicatie is een communicatievorm die de top-down-stroom hanteert: een boodschap komt van hogere hand en bereikt de rest van de organisatie. In het geval van Organisatie X zijn het de zorgmanagers die de boodschappen ontvangen en deze doorgeven aan zijn of haar teams. Een van de gewenste uitgangspunten van Organisatie X is om een bottom-up-communicatie te realiseren. Ook blijkt uit de managementstructuur dat er weinig contactmomenten zijn tussen manager en medewerker (bron: persoonlijke communicatie - medewerker 3 - adviseur PR en crisiscommunicatie – 12 februari 2020, bijlage C).

Tevredenheid interne communicatie (D5)

Uit het medewerkersonderzoek blijkt dat de tevredenheid over de interne communicatie is gedaald (Zeijst, 2018). In het onderzoek zijn drie vragen met betrekking tot interne communicatie gesteld, die gemiddeld een 6,1 scoorde (zie Afbeelding 3). De medewerkers zijn niet tevreden over de mate waarop zij op de hoogte worden gebracht bij belangrijke veranderingen en krijgen onvoldoende ondersteuning daarbij.

Deze afbeelding is verwijderd, vanwege privacygevoelige informatie.

Afbeelding 3: Medewerkersonderzoek interne communicatie 2018 Organisatie X (Zeijst, 2018)

2.3 SWOT

Bovenstaande beschrijving geeft inzicht in de sterktes en zwaktes van de organisatie. In Tabel 2 staan de onderwerpen in een sterkte-zwakteanalyse (SWOT).

Organisatie X heeft sinds de reorganisatie van 2015 veel veranderingen doorgevoerd, met als grootste verandering de zelforganisatie. Dit is een sterkte, omdat het voor Organisatie X geld en tijd bespaart wanneer de begeleiders meer zelf regelen. Daartegenover ontstond een ontevredenheid vanuit de begeleiders over de implementatie van zelforganisatie. Dit is een bedreiging, omdat ontevreden medewerkers tot een lage medewerkersbetrokkenheid kunnen leiden. Doordat Organisatie X de managementstructuur heeft veranderd, is er voor de zorgmanager minder tijd om persoonlijk contact te hebben met de zorgmedewerker. Dit kan opnieuw leiden tot ontevredenheid. Digitalisering moet de zorgmedewerker helpen om efficiënter administratieve taken uit te voeren, maar niet iedere zorgmedewerker beschikt over een eigen digitaal middel. Dit is een zwakte, omdat de zorgmedewerkers hierdoor minder

gemakkelijk de interne communicatie lezen. Daarnaast blijkt uit de situatieschets dat Organisatie X geen actuele interne communicatiestrategie heeft en dat medewerkers niet tevreden zijn over de interne communicatie.

Zoals uit de situatieschets blijkt, kampt de gehandicaptenzorg met een hoge werkdruk. Dit is een bedreiging voor Organisatie X, omdat dit leidt tot meer ontevredenheid en ziekmeldingen. Daarentegen blijkt uit het onderzoek van ING dat in de afgelopen 30 jaar meer mensen zijn gaan werken in de branche. Dit is een kans voor Organisatie X, omdat zij zich als aantrekkelijke werkgever kan positioneren in de arbeidsmarkt waardoor meer werknemers komen, wat kan leiden tot afname van de werkdruk.

Kansen	Bedreigingen
Verlichting arbeidsmarkt (A1)	Hoge werkdruk gehandicaptenzorg (B1)
Sterktes	Zwaktes
Zelforganisatie (C1) Digitalisering (C2)	Weinig contactmomenten tussen zorgmanager en zorgmedewerker (D1) Ontevredenheid over implementatie van zelforganisatie (D2) Geen digitale middelen voor medewerkers (D3) Geen up-to-date intern communicatiestrategie (D4) Ontevredenheid interne communicatie (D5)

Tabel 2: SWOT-analyse situatieschets Ipse de Bruggen (Auteur, 2020)

3. Theoretisch kader

De belangrijkste stromingen voor dit onderzoek van Organisatie X gaan over de betrokkenheid van medewerkers en hoe interne communicatie daar invloed op heeft. Daarbij is het relevant om in kaart te brengen hoe deze stromingen invloed hebben op het verbeteren van de medewerkersbetrokkenheid. Voor dit hoofdstuk zijn verschillende theorieën verdeeld over twee stromingen, namelijk: medewerkersbetrokkenheid en interne communicatie. Daarbij is gebruikgemaakt van theorieën van Katz en Kahn (1966), Kahn (1990), Schaufeli et al. (2002), Schaufeli en Bakker (2004), Saks (2006), Welch en Jackson (2007), Macleod en Clarke (2009), White, Vanc en Stafford (2009), Welch (2011) en Men (2014)

3.1 Medewerkersbetrokkenheid

Medewerkersbetrokkenheid is de sleutel tot het succes van een organisatie. Schaufeli et al. (2002) omschrijven medewerkersbetrokkenheid als een positief, affectief-motiverende toestand van vervulling die de kenmerken kracht, toewijding en absorptie draagt. Dit komt overeen met de drie factoren van Kahn (1990), die bestaan uit cognitief, emotioneel en fysiek (Kahn, 1990).

In 1966 beschreef Kahn samen met Katz dat betrokkenheid een van de factoren is om een innovatieve en effectieve organisatie te creëren (Katz & Kahn, 1966). In hun analyse spreken ze niet specifiek over medewerkersbetrokkenheid; wel vermelden ze dat betrokkenheid invloed heeft op het succes van een organisatie (Katz & Kahn, 1966). Met die opgedane kennis heeft Kahn in 1990 persoonlijke betrokkenheid onderzocht (Kahn, 1990). Volgens Kahn (1990) zijn er drie psychologische betrokkenheidcondities nodig voor persoonlijke betrokkenheid: zinvolheid, veiligheid en beschikbaarheid. Kahn (1990) omschrijft persoonlijke betrokkenheid als volgt: *“the harnessing of organization members’ selves to their work roles; in engagement, people employ and express themselves physically, cognitively and emotionally during role performances.”*

Op basis van de studie van Schaufeli et al. (2002), waarin de studie stelt dat medewerkersbetrokkenheid de sleutel tot succes is, hebben Schaufeli & Bakker (2004) de *Utrecht Work Engagement Scale model* (UWES) ontworpen. Aan de hand van 24 items, op basis van de drie elementen kracht, toewijding en absorptie, is de medewerkersbetrokkenheid te meten. Dit is een bruikbaar model, omdat dit de basis voor een vragenlijst is. Schaufeli & Bakker (2004) maken de begrippen van Welch (2011), die gebaseerd zijn op de theorie van Kahn (1990), meetbaar.

Het onderzoek van Saks (2006) maakt onderscheid tussen betrokkenheid bij een baan en betrokkenheid bij de organisatie. In tegenstelling tot voorafgaande onderzoeken richt Saks (2006) het onderzoek voornamelijk op medewerkersbetrokkenheid. De theorie biedt mogelijkheid voor dit onderzoek, omdat het onderzoekt of medewerkers betrokken zijn bij het vakgebied in de zorg of hun toewijding verrichten richting de organisatie. Wanneer medewerkers van Organisatie X betrokken zijn bij het vakgebied, betekent dat voor het bedrijf

dat zij onderscheidend moet zijn ten opzichte van andere gehandicaptenzorginstellingen om de medewerkers betrokken te houden bij de organisatie.

3.2 Interne communicatie

De bovengenoemde theorieën in paragraaf 3.1 richten zich op betrokkenheid van de medewerkers. Onderstaande theorieën richten zich op interne communicatie op het gebied van medewerkersbetrokkenheid.

De theorie van Welch en Jackson (2007) richt zich op interne communicatie. Volgens deze theorie is interne communicatie cruciaal voor een succesvolle organisatie, omdat het invloed heeft op het vermogen van managers om werknemers te betrekken en doelstellingen te bereiken. Welch en Jackson (2007) introduceren het model '*Internal communication matrix*'. Hierin komen de volgende dimensies aan bod: lijnmanagement communicatie, team peer communicatie, project peer communicatie en corporate communicatie.

Macleod en Clarke (2009) stellen dat er een relatie is tussen betrokkenheid en de prestaties van medewerkers. Hun theorie beweert dat er vier aspecten zijn die medewerkersbetrokkenheid realiseren. Macleod en Clarke (2009) geven aan dat interne communicatie een belangrijke factor is voor kwaliteitsverbetering van de medewerkersbetrokkenheid. Het model zorgt voor inzicht in de factoren op het gebied van de betrokkenheid van de medewerkers.

Een studie van White, Vanc en Stafford (2009) wijst op de positieve effecten van wederzijdse communicatie binnen de organisatie. Zij beweren dat wanneer medewerkers informatievoorziening via een leidinggevende ontvangen, de medewerkers zich belangrijk gaan voelen. Dit zorgt voor een grotere betrokkenheid en verantwoordelijkheid richting de organisatie. Medewerkers zijn meer tevreden wanneer zij informatie van managers via de communicatiekanalen ontvangen. Daarbij is het van belang dat er de mogelijkheid is tot wederzijdse communicatie. Wanneer organisaties luisteren naar de mening van de medewerkers, zorgt dat voor een positieve impact op de betrokkenheid. Daarbij is het van belang dat het gaat om een transformationele organisatie (White et al., 2009).

Welch (2011) ontwikkelde een model op basis van eerdergenoemde theorieën. Het model maakt gebruik van drie dimensies van betrokkenheid: cognitief, emotioneel en fysiek zoals gebruikt door Kahn (1990). Welch (2011) neemt de relatie tussen interne communicatie en betrokkenheid mee en belicht de mogelijke impact van interne communicatie op de medewerkersbetrokkenheid op organisatieniveau. Het model beschrijft hoe interne communicatie kan bijdragen aan het overbrengen van de waarden en doelen van een organisatie richting de medewerkers.

Een studie van Men (2014) toont aan wat de wensen en behoeften zijn van medewerkers op het gebied van interne communicatie. Uit de conclusie blijkt dat medewerkers van middelgrote organisaties graag informatie over nieuwe beslissingen, beleidsmaatregelen, evenementen en vergadering willen ontvangen via e-mail en persoonlijk via managers. De behoefte aan wederzijdse communicatie is groot. Sociale media kan daar een oplossing voor bieden, maar volgens Men (2014) is de effectiviteit daarvan te weinig onderzocht. Kanalen waarbij wederzijdse communicatie mogelijk is, zijn volgens Men (2014) het meest waardevol om in te investeren.

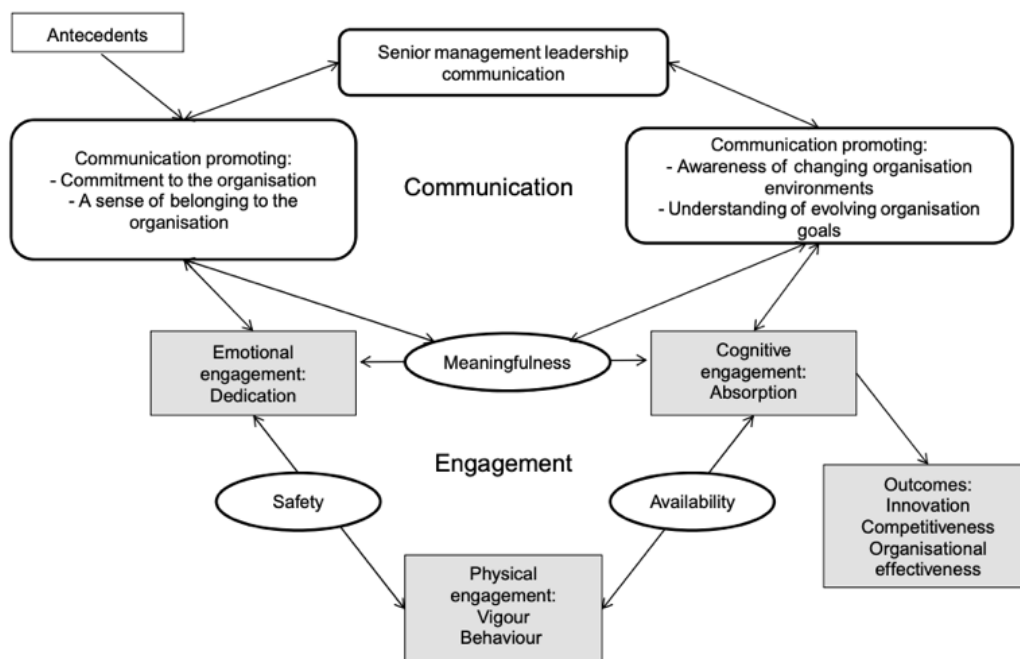
Afweging theorieën

De theorie van Welch (2011) biedt de beste oplossing voor het probleem in dit onderzoek. In tegenstelling tot bovengenoemde theorieën, waaronder die van Kahn (1990), is volgens Welch (2011) interne communicatie een kritische factor bij het beïnvloeden van de betrokkenheid. Het *Communication and Employee Engagement Model* van Welch (2011) beschrijft hoe interne communicatie kan bijdragen aan overdracht van de waarden en doelen van een organisatie richting de medewerkers. Welch (2011) onderscheidt drie verschillende categorieën van betrokkenheid: cognitief, fysiek en emotioneel. Het voornaamste verschil tussen de theorie van Welch (2011) en bovengenoemde theorieën is dat Welch aangeeft hoe interne communicatie de betrokkenheid kan beïnvloeden.

3.3 Conceptueel model

Het *Communication and Employee Engagement Model* van Welch (2011) is gekozen als conceptueel model voor het onderzoek van Organisatie X. Welch geeft de mogelijke impact aan van interne communicatie op de medewerkersbetrokkenheid op organisatieniveau (Welch, 2011). De theorie is alleen gericht op de communicatie vanuit het management richting de medewerkers, wat leidt tot een top-down-benadering. Welch heeft haar conceptueel model grotendeels gebaseerd op verschillende theorieën over medewerkersbetrokkenheid. Dat heeft de theorie het volgende gebracht: wanneer medewerkers cognitief, fysiek en emotioneel betrokken zijn, zich veilig en belangrijk voelen en zich beschikbaar stellen voor de organisatie, heeft dat positieve gevolgen voor de organisatie. Deze positieve gevolgen leiden tot meer innovatie, competentiegerichtheid en een effectievere organisatie.

Uit de probleemformulering komt naar voren dat medewerkers onvoldoende betrokken zijn. Interne communicatie kan een bijdrage leveren aan een hogere betrokkenheid. De interne communicatiestrategie van Organisatie X blijkt niet effectief te zijn. Door een lage medewerkersbetrokkenheid zijn medewerkers niet gemotiveerd om de interne communicatie te lezen. Om inzicht te krijgen in de factoren van lage betrokkenheid en hoe daar verandering in kan worden gebracht, is het conceptueel model '*The employee engagement concept and internal corporate communication*' van Welch (2011) gehanteerd. Het model geeft inzicht in gerichte interne communicatie op managementniveau en hoe dat de medewerkersbetrokkenheid kan beïnvloeden (Afbeelding 4).



Afbeelding 4: The employee engagement concept and internal corporate communication (Welch, 2011)

Welch (2011) combineert de theorie van Kahn (1990) en van Schaufeli en Bakker (2004). Volgens Kahn (1990) heeft betrokkenheid drie psychologische factoren nodig, namelijk cognitieve, emotionele en fysieke betrokkenheid. Deze factoren koppelt Welch (2011) aan de definitie van betrokkenheid volgens Schaufeli en Bakker (2004): absorptie, vitaliteit en toewijding. Cognitieve betrokkenheid gaat over wat medewerkers weten en of zij zich bewust zijn van de organisatie, oftewel absorptie. Emotionele betrokkenheid draait om toewijding van de medewerkers richting de organisatie en om wat de medewerkers voor de organisatie voelen. De fysieke betrokkenheid gaat over wat de medewerkers doen, ofwel vitaliteit. Vitaliteit zegt iets over het energieke gedrag dat medewerkers vertonen. Daarnaast zijn drie psychologische factoren van Kahn (1990) opgenomen in het model: zinvolheid, veiligheid en beschikbaarheid. Gekoppeld aan de drie dimensies van betrokkenheid, betekent dit dat de medewerker betrokken is bij de organisatie als hij of zij zich van belang voelt, onderdeel is van de organisatie, zich veilig voelt en over middelen beschikt om de functie te vervullen (Welch, 2011).

Volgens Welch (2011) is interne communicatie een voorwaarde om betrokkenheid te verhogen en om medewerkers zich belangrijk te laten voelen. Betrokken medewerkers zijn zich bewuster van veranderingen binnen de organisatie en tonen begrip voor de doelstellingen. Volgens Welch (2011) leidt gerichte communicatie vanuit het management tot een toename van betrokkenheid onder werknemers. Wanneer werknemers de drie dimensies cognitief, emotioneel en fysiek betrokken beheersen, ontstaat volledige betrokkenheid.

Dit model leidt tot een grotere betrokkenheid bij de organisatie. Wanneer het management van Organisatie X gerichte interne communicatie inzet, verhoogt dat de betrokkenheid van de medewerkers. Voordat het management gerichte communicatie kan inzetten, is het van belang om eerst te onderzoeken in hoeverre de doelgroep cognitief, emotioneel en fysiek betrokken is.

3.4 Hypotheses

Het model van Welch (2011) 'The employee engagement concept and internal corporate communication' dient als leidraad voor de drie hypothesen die zijn geformuleerd. De drie dimensies van betrokkenheid van Welch zijn opgenomen in de hypothesen. De toetsing van de hypothesen leidt tot antwoorden op de probleemstelling van dit onderzoek.

Hypothese 1

'Als medewerkers voelen dat zij ertoe doen bij de organisatie, dan voelen zij zich emotioneel verbonden bij de organisatie.'

Deze hypothese is gebaseerd op het volgende citaat:

"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)

Om de emotionele betrokkenheid bij medewerkers te verhogen, is het van belang om naar medewerkers te communiceren dat zij erbij horen. Welch stelt dat het draait om waardering en dat medewerkers weten dat hun werk belangrijk is en een onderdeel van het proces binnen de organisatie (Welch, 2011). Het management moet haar waardering richting de medewerkers communiceren, om zodoende toewijding van de medewerkers te ontvangen. Dit stimuleert de emotionele betrokkenheid en verhoogt daarmee de gehele medewerkersbetrokkenheid.

Hypothese 2

'Als medewerkers zich bewust zijn van de organisatiedoelen en -waarden, dan voelen zij zich cognitief verbonden met de organisatie.'

Deze hypothese is gebaseerd op het volgende citaat:

"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)

Het model stelt dat interne communicatie het begrip bij medewerkers over organisatieveranderingen en -doelen vergroot en daarbij cognitieve betrokkenheid bevordert. Dit leidt tot meer absorptie bij de medewerkers. Medewerkers met een hogere absorptie begrijpen de visie en missie van de organisatie beter. Het management kan door haar waarden en doelstellingen te communiceren ervoor zorgen dat de medewerkers een groter bewustzijn krijgen, waardoor de betrokkenheid verhoogt. Cognitieve betrokkenheid is een van de drie kernfactoren om medewerkersbetrokkenheid te stimuleren.

Hypothese 3

‘Als medewerkers een gevoel van veiligheid en beschikbaarheid ervaren, voelen zij zich fysiek verbonden bij de organisatie.’

Deze hypothese is gebaseerd op het volgende citaat:

“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 behavior and seems aligned with Kahn’s (1990) physical dimension of engagement.” (Welch, 2011 p.333)

Welch (2011) combineert fysieke betrokkenheid met de definitie van Kahn (1990) en van Schaufeli en Bakker (2004). Medewerkers die fysiek betrokken zijn bij de organisatie, zijn bereid om zich extra in te zetten. Deze medewerkers voelen zich ook fit en vrolijk op werk. Welch (2011) stelt dat veiligheid en beschikbaarheid invloed hebben op de fysieke betrokkenheid. Wanneer het management inzet op de veiligheid en beschikbaarheid van de medewerker, bevordert dit de fysieke betrokkenheid en dat stimuleert de medewerkersbetrokkenheid.

4. Methodologie

Voor dit onderzoek zijn als methode deskresearch en kwalitatief onderzoek ingezet.

Deskresearch is ingezet om deelvraag 1 te beantwoorden. Kwalitatief onderzoek beantwoordt de overige deelvragen en toetst de hypothesen. In dit hoofdstuk is de verantwoording van de methode toegelicht en is uiteengezet hoe de datacollectie tot stand komt. Het toetsen van de hypothesen gebeurt in paragraaf 4.3, Operationalisatie.

4.1 Onderzoeksmethode

In het onderzoek van Organisatie X staat de probleemstelling centraal: *'Hoe kan Organisatie X de medewerkersbetrokkenheid verhogen?'* De drie deelvragen vormen samen een antwoord op de probleemstelling.

Deskresearch

Volgens Verhoeven (2014) is deskresearch een geschikte methode om beschikbare en feitelijke gegevens te raadplegen. In dit onderzoek is gebruikgemaakt van wetenschappelijke bronnen, interne documenten en interne middelen om gegevens te verzamelen. Aangezien Organisatie X de medewerkersbetrokkenheid wil verhogen, is het van belang om factoren in kaart te brengen die hierop van invloed zijn. Deze informatie is het uitgangspunt van de hoofdstukken over de probleemformulering, situatieschets en het theoretische kader.

Kwalitatief onderzoek

Volgens Verhoeven (2014) staat de beleving tijdens kwalitatief onderzoek centraal, wat deze methode interpretatief en inductief van aard maakt. Dit zorgt ervoor dat achterliggende gedachten en motieven tijdens het onderzoek naar voren komen. Om de deelvragen te beantwoorden en de hypothesen te testen, is kwalitatief onderzoek nodig, omdat inzicht in de achtergrond van de verzamelde gegevens nodig is. Kwalitatief onderzoek biedt daarbij de mogelijkheid om door te vragen, waardoor het verhaal achter het antwoord duidelijk is. Daardoor valt de oorzaak van de lage medewerkersbetrokkenheid en de beleving van de interne communicatiemiddelen te achterhalen. Daarnaast biedt kwalitatief onderzoek de mogelijkheid om respondenten te laten meedenken over de interne communicatiestrategie. Dit is van belang om de deelvragen te beantwoorden en de hypothesen te testen. Kwantitatief onderzoek, waarbij het doel is om objectieve, cijfermatige gegevens te verzamelen waarvan de telbaarheid belangrijker is dan diepgang, staat hier tegenover (Verhoeven, 2018). Een vragenlijst biedt niet de mogelijkheid om door te vragen het niet duidelijk is wat het antwoord van de respondent is of waarom deze iets vindt.

Onderzoeksmethode per deelvraag en hypothese

Volgens Welch (2011) zorgt gerichte communicatie vanuit het management voor een hoge betrokkenheid bij de medewerkers. Deelvraag 1 gaat over de huidige interne

communicatiestrategie van Organisatie X. Door middel van deskresearch is deelvraag 1 beantwoord (zie Tabel 4). De situatieschets beschrijft de huidige interne communicatiestrategie door gebruik te maken van gesprekverslagen en interne rapporten.

Deelvraag 2 brengt de beleving van de medewerkers omtrent de interne communicatiemiddelen in kaart. Voor deelvraag 2 is zowel deskresearch als kwalitatief onderzoek gebruikt (zie Tabel 4). In paragraaf 2.2 staan, door middel van deskresearch, de interne communicatiemiddelen centraal. Resultaten vanuit verschillende metingen geven aan in hoeverre medewerkers een intern communicatiemiddel gebruiken. In 2017 heeft een tevredenheidsonderzoek plaatsgevonden naar het magazine. Kwalitatief onderzoek zal die metingen in paragraaf 2.2 testen. Daarnaast brengt kwalitatief onderzoek de wensen en behoeften van de interne communicatiemiddelen in kaart.

Welch (2011) beschrijft drie dimensies van betrokkenheid: emotioneel, cognitief en fysiek. Wanneer medewerkers alle drie de dimensies beheersen, ontstaat volledige betrokkenheid. Deelvraag 3 (zie Tabel 4) brengt, aan de hand van kwalitatief onderzoek, in kaart op welke dimensies de medewerkers van Organisatie X betrokken zijn. De theorie van Welch (2011) helpt bij het in kaart brengen van de medewerkersbetrokkenheid. Zodra het duidelijk is op welke dimensies Organisatie X tekortschiet, kan zij dit verbeteren om zodoende volledige betrokkenheid te creëren. De drie hypothesen testen elk een dimensie van de theorie van Welch (2011). Om de hypothesen te testen is kwalitatief onderzoek gebruikt (zie Tabel 4), omdat de interviewer kan doorvragen naar de gedachtegang van de medewerker en bij onduidelijke antwoorden om toelichting kan vragen.

4.2 Dataverzameling

Deze paragraaf beschrijft hoe de data is verzameld voor het onderzoek. Om inzicht te krijgen in de centrale theorie, zijn er verschillende bronnen gebruikt. De gesprekken met communicatiemedewerkers zijn opgenomen in Bijlage B t/m E. De beleidsrapporten zijn verkregen via de Raad van Bestuur en zijn vanwege privacyredenen niet zichtbaar. De informatie over de onderzoeksdoelgroep is verkregen via de afdeling HRM.

Deskresearch

Deskresearch is toegepast bij de probleemformulering, de situatieschets en het theoretisch kader. Via interne documenten, interne middelen en internetbronnen is de probleemformulering tot stand gekomen. De situatieschets brengt de factoren in kaart die invloed hebben op Organisatie X. Door middel van gesprekverslagen, interne documenten en internetbronnen is de situatieschets beschreven. Bovenstaande informatie is belangrijk voor de beantwoording van deelvraag 1 en een deel van deelvraag 2. Voor het theoretisch kader is deskresearch van belang om verschillende theorieën te vergelijken en hypothesen op te stellen. Via het

mediacentrum van HSLeiden is het wetenschappelijk artikel van het model 'The employee engagement concept and internal corporate communication (Welch, 2011) opgevraagd.

Half-gestructureerd interview

Als interviewmethode is gekozen voor een half-gestructureerd interview, zodat de interviewer de ruimte heeft en de diepte in kan gaan bij aanvullende vragen. Volgens Meier en Broekhoff, (2012) is het bij een kwalitatief interview van belang om door te vragen zodat de respondent dieper ingaat op het onderwerp. Deze interviewmethode zorgt ervoor dat een deel van het interview van tevoren vaststaat door middel van een topicguide, daarnaast blijft ruimte over om af te wijken van vragen wanneer nodig is (Bijlage I) (Verhoeven, 2014). De respondent heeft eigen inbreng, maar de interviewer bewaakt daarbij wel zijn topicguide (Verhoeven, 2014). Elk interview begint met een screener waaruit moet blijken of de respondent binnen de onderzoekspopulatie valt. De screener is onderdeel van de vragenlijst die is opgesteld aan de hand van de topicguide (Bijlage J).

Vanwege de huidige omstandigheden omtrent de coronacrisis is het niet mogelijk om een face-to-face interview af te nemen. In plaats daarvan vindt het interview plaats via 'Skype voor bedrijven'. De respondent kan dit vanuit eigen huis doen zodat hij of zij zich op het gemak voelt (Meier & Broekhoff, 2012). Door een uitnodiging via e-mail kan de respondent een skypegesprek beginnen. Het is daarbij van belang dat het gesprek geruisloos en onbelemmerd verloopt en dat de interviewer dit waarborgt (Verhoeven, 2014). Het risico van Skype is dat de non-verbale communicatie niet tot zijn recht komt tijdens het gesprek. Kwalon (2010) stelt dat non-verbale communicatie het verbale moet versterken. Het is daarom van belang om tijdens het Skypegesprek de camera aan te hebben: de camera biedt de kans om de respondent te kunnen observeren. De interviewer kan waarnemen dat de respondent iets vertelt, maar zich daar anders bij voelt (Meier & Broekhoff, 2012). Bij een interview via videobellen bestaat de kans dat de internetverbinding slecht is of uitvalt. Voorafgaand stemmen de interviewer en respondent met elkaar af wat er gebeurt als hier sprake van is. Het interview duurt veertig tot zestig minuten.

De interviewer vraagt voorafgaand aan het interview om toestemming het interview op te nemen. De interviewer vermeldt daarbij expliciet dat de respondent anoniem blijft. Dit is van belang om zo tot oprechte antwoorden te komen. Alle afgenomen interviews zijn door de interviewer uitgetypt in een verbatim (Bijlage K).

Card sorting

Voor dit onderzoek is het belangrijk om gebruik te maken van de techniek card sorting, een techniek die helpt bij het verzamelen van onderzoeksgegevens. Het is een snelle en nuttige methode om geldige en betrouwbare interviewgegevens te verkrijgen (Cataldo et al., 1970). Deze techniek past bij dit onderzoek omdat het relevant is om de effectiviteit van de

communicatiemiddelen te achterhalen. Door middel van deze techniek kan de respondent de middelen op volgorde van belangrijkheid sorteren. Hierop kan de interviewer doorvragen naar de motivatie van de keuze van de respondent. De card sorting bestaat uit twaalf communicatiemiddelen en is opgenomen in de vragenlijst (Bijlage J). Doordat de interviews via videobellen plaatsvinden, is het niet mogelijk om tijdens het interview de techniek toe te passen. Voorafgaand aan het interview ontvangt de respondent een lijst met alle interne communicatiemiddelen en krijgt de respondent de opdracht om dit voor het interview uit te voeren. Tijdens het interview vraagt de interviewer om toelichting van de keuze van de respondent. Aan de hand van kwantitatief onderzoek worden de resultaten uit de card sorting verwerkt. Hiervoor is gekozen, omdat de respondenten de opdracht krijgen om elk middel op volgorde van belangrijkheid te sorteren. Hiermee geeft de respondent onbewust een cijfer aan de middelen. De verwerking van cijfermatige gegevens gebeurt door middel van kwantitatief onderzoek (Verhoeven, 2014). Door de scores van de twaalf communicatiemiddelen te vermenigvuldigen met de wegingsfactoren (belangrijkheid 1=12, 2=11, {...}, 12 = 1) is het mogelijk om de uitkomsten te vergelijken en een gemiddelde op te nemen.

Respondenten

De onderzoekspopulatie bestaat uit de zorgverleners van Organisatie X, in totaal ongeveer 4.200 medewerkers. Aangezien kwalitatief onderzoek een intensieve methode van dataverzameling is, bestaat de steekproefpopulatie uit een kleine groep uit de onderzoekspopulatie (Verhoeven, 2014). Volgens Verhoeven (2014) treedt bij te veel interviews een verzadigingspunt op. Dit betekent dat geen nieuwe informatie meer aan bod komt. Tevens kost het veel tijd om een interview uit te werken. Om bovengenoemde redenen is het af te raden om meer dan twaalf medewerkers te interviewen.

De respondenten zijn aan de hand van een doelgerichte steekproef geselecteerd. Hiervoor is gekozen, omdat de zorgmedewerkers de grootste doelgroep vormen binnen Organisatie X. De communicatieboodschappen zijn voornamelijk op hen gericht, waardoor het van belang is om te weten hoe betrokken zij zijn richting de organisatie. Volgens Verhoeven (2014) is bij een doelgerichte steekproef sprake van een selectie van de steekproef op basis van bepaalde kenmerken. De onderzoekspopulatie is verspreid over verschillende locaties. Samen met de medewerkers van de afdeling Marketing en Communicatie is besloten om van elke locatie twee zorgmedewerkers en een zorgmanager te interviewen. De afdeling heeft een lijst met zeventien zorgverleners opgemaakt die aan de screeningseisen voldoen. Zij zijn telefonisch benaderd met de vraag of zij mee willen doen aan het onderzoek.

De populatie is opgedeeld in twee groepen: zorgmedewerkers en zorgmanagers. Uit de situatieschets blijkt dat lijncommunicatie een middel is voor interne communicatie. Door zorgmedewerkers en zorgmanagers te interviewen, brengt het de effectiviteit van het middel in kaart. Tabel 4 geeft het respondentenschema weer. Zorgmedewerkers vormen de grootste

groep medewerkers binnen de organisatie en de communicatieboodschappen zijn gericht op deze groep. Voor het onderzoek is het van belang om de wensen en behoeften van de zorgmedewerkers in kaart te brengen, zodat de organisatie de communicatiemiddelen en boodschappen daarop kan afstemmen. Daarnaast zijn de meningen van de zorgmanagers belangrijk, omdat zij het doorgeefluik zijn in de lijncommunicatie van Organisatie X. Door deze groep mee te nemen in de steekproefpopulatie, creëert dat de mogelijkheid om eventuele ruis in verschillende kanalen te ontdekken. Door middel van een quotasteekproef is besloten om uit elke regio twee zorgmedewerkers en één zorgmanager te interviewen.

Tabel 4: Respondentenschema (Auteur, 2020)

Directie	Zorgmedewerkers	Zorgmanagers	Totaal
Volwassenzorg N-O	2	1	3
Volwassenzorg Z-W	2	1	3
Midden	2	1	3
Kind & Jeugd	2	1	3
Totaal	8	4	12

Dataverwerking

Voorafgaand het interview is toestemming gevraagd aan de respondent om het interview op te nemen. Met de opnames is het mogelijk om de interviews uit te typen in een verbatim (zie Bijlage K). De vooraf opgestelde topic guide (zie Bijlage I) is de leidraad tijdens het interview en dient tevens als basis voor de analyseschema's (zie Bijlage L). De analyseschema's bestaan uit quotes vanuit de verbatims. Elke quote krijgt een label zodat het overzichtelijk is hoe de respondent zich uit over een bepaald onderwerp.

Plan B

De coronacrisis laat blijken dat een plan B tijdens een onderzoek cruciaal is. Elk individu moet zich hierop aanpassen, zo ook dit onderzoek. Zorglocaties zijn vanwege maatregelen gesloten en de zorgmedewerkers hebben het drukker dan ooit. Wanneer niet genoeg reacties komen van de medewerkers om deel te nemen aan het onderzoek, vraagt het onderzoek om uitstel.

4.3 Operationalisatie

Deze paragraaf beschrijft hoe de dataverzameling voor de deelvragen plaatsvindt en de hypothesen worden getest op basis van de theorie van Welch (2011). Begrippen uit de geformuleerde deelvragen en hypothesen komen aan bod. De topic guide en vragenlijst zijn te vinden in Bijlages I en J. Tabel 5 geeft een overzicht van de te operationaliseren begrippen op basis van de hypothesen.

4.3.1 Operationalisatie per deelvraag

Om een antwoord te krijgen op de probleemstelling, '*Hoe kan Organisatie X de medewerkersbetrokkenheid verhogen?*', zijn drie deelvragen opgesteld. Deze paragraaf licht toe hoe de data is verzameld om de deelvragen te beantwoorden en in welk hoofdstuk de bevindingen staan.

Deelvraag 1

Wat is de interne communicatiestrategie van Organisatie X?

Deze deelvraag is beantwoord door middel van deskresearch. Volgens de communicatieadviseur van Organisatie X blijkt vanuit verschillende bronnen dat de interne communicatiestrategie niet effectief is. Deze bronnen zijn: interne documenten, gespreksverslagen, metingen en de Raad van Bestuur. De resultaten van deelvraag 1 staan in paragraaf 2.2

Deelvraag 2

Wat is de beleving van de medewerkers van de interne communicatiemiddelen?

Deelvraag 2 is zowel met deskresearch als met kwalitatief onderzoek beantwoord. In paragraaf 2.2 staan de interne communicatiestrategie en -middelen centraal. De interne bronnen en metingen tonen de effectiviteit van de interne communicatiemiddelen. Bij een lage effectiviteit is het bereik van de communicatiemiddelen klein. Een voor de hand liggende waarneming is dat bij een klein bereik de beleving van de medewerker negatief is; kwalitatief onderzoek test dit. Dit is gedaan door middel van vragen over de ervaringen, wensen en behoeften van de medewerkers met betrekking tot de interne communicatiemiddelen. Dit gebeurt bij vraag 1 t/m 19 in de vragenlijst (Bijlage J). Deze vragen zijn voornamelijk inventariserend. De vragen meten met welk doeleinde de respondent de interne communicatiemiddelen gebruikt; welk middel de voorkeur heeft voor het lezen van interne berichten; hoeveel uur de respondent zich bezighoudt met interne communicatie en de tevredenheid van de interne communicatie. Deze vragen brengen de beleving van de respondenten rondom de interne communicatie in kaart, omdat ze een beeld vormen van de ervaringen van de respondenten. Card sorting geeft de mate van belang weer die de medewerkers hechten aan de interne communicatiemiddelen (Bijlage J). Deze informatie is van essentiële waarde om het advies voor de interne communicatiestrategie op te stellen. De resultaten van de interviews staan in Hoofdstuk 5, Resultaten.

Deelvraag 3

Welke factoren beïnvloeden de medewerkersbetrokkenheid?

De beantwoording van deelvraag 3 gebeurt door middel van kwalitatief onderzoek. Met de theorie van Welch (2011) zijn de drie dimensies van betrokkenheid in kaart gebracht. Volgens Welch (2011) zijn medewerkers volledig betrokken wanneer zij op alle drie de dimensies betrokken zijn. Het is van belang om alle drie de dimensies te meten, zodat het duidelijk is bij welke dimensies de medewerkers wel of niet betrokken zijn. Hiermee kan Organisatie X de betrokkenheid

verbeteren waar zij mogelijk tekortschiet. Dit gebeurt aan de hand van vraag 20 t/m 45 (Bijlage J). Deze informatie leidt tot het aannemen of weerleggen van de hypothesen. De resultaten van de interviews staan in Hoofdstuk 5, Resultaten.

4.3.2 Operationalisatie per hypothesen

De hypothesen zijn gebaseerd op het *Communication and Employee Engagement Model* van Welch (2011). Deze paragraaf beschrijft welke vragen en sleutelbegrippen zijn gebruikt tijdens de interviews om de hypothesen te testen. Tabel 5 geeft een overzicht van de te operationaliseren sleutelbegrippen op basis van de hypothesen.

Utrecht Work Engagement Scale model (UWES-model)

Zoals omschreven in Hoofdstuk 3, Theoretisch kader, hebben Schaufeli en Bakker (2004) een vijf-puntslikertschaal ontwikkeld, genaamd Utrecht Work Engagement Scale model (UWES-model). De Likertschaal bestaat uit vijf verschillende mogelijkheden die variëren van volledig oneens (1) tot volledig eens (5). De vragenlijst bestaat uit 24 items op basis van de drie elementen; kracht, toewijding en absorptie. Wanneer de respondent minimaal 4 (eens) aangeeft, is de respondent emotioneel, cognitief of fysiek betrokken. Dit model hanteert een kwantitatieve onderzoeksmethode. Voor dit onderzoek zijn de vragenlijst en de sleutelbegrippen gebaseerd op het UWES-model en omgebogen naar kwalitatieve vragen. Dit is nader toegelicht per hypothesen.

Om de drie dimensies van betrokkenheid te meten, is gebruikgemaakt van de bestaande vragenlijst van Schaufeli en Bakker (2004). Dit model toetst de toewijding, kracht en het bewustzijn bij de medewerkers. Voor dit onderzoek zijn de vragen omgebogen naar kwalitatieve vragen (Tabel 6, 7 & 8). Deze vragen hebben betrekking op de emotionele relatie met de organisatie; het bewustzijn van de medewerker over de organisatie en de fysieke motivatie van de medewerker naar de organisatie.

Tabel 5: Operationalisatie hypothesen (Auteur, 2020)

Hypotheses	Sleutelbegrippen
1. 'Als medewerkers voelen dat zij ertoe doen bij de organisatie, dan voelen zij zich emotioneel verbonden bij de organisatie.'	Gevoel van verbondenheid, emotionele betrokkenheid
2. 'Als medewerkers zich bewust zijn van de organisatiedoelen en -waarden, dan voelen zij zich cognitief verbonden met de organisatie.'	Bewustzijn, organisatiedoelen en -waarden, cognitieve betrokkenheid
3. 'Als medewerkers een gevoel van veiligheid en beschikbaarheid ervaren, voelen zij zich fysiek verbonden bij de organisatie.'	Veiligheid, beschikbaarheid, fysieke betrokkenheid

Hypothese 1

'Als medewerkers voelen dat zij ertoe doen bij de organisatie, dan voelen zij zich emotioneel verbonden bij de organisatie.'

Emotionele betrokkenheid gaat over de mate waarin medewerkers zich emotioneel betrokken voelen bij hun werk (Kahn, 1990). Een medewerker die emotioneel betrokken is, ervaart een gevoel van belangrijkheid, enthousiasme, inspiratie, trots en een uitdaging (Schaufeli & Bakker, 2004). Welch (2011) stelt dat deze begrippen een vorm van 'toewijding' is. Daarmee is de definitie 'emotionele betrokkenheid' volgens Welch (2011) compleet.

Medewerkers zijn toegewijd wanneer zij sterk betrokken zijn, het gevoel hebben van belangrijkheid, enthousiasme, inspiratie en trots en een uitdaging ervaren (Schaufeli & Bakker, 2004). Volgens Welch (2011) moeten medewerkers zich belangrijk en gewaardeerd voelen om emotioneel betrokken te zijn bij de organisatie. Wanneer de organisatie haar interne communicatie inzet om toewijding te stimuleren, dan vergroot de emotionele betrokkenheid bij de medewerker. Vragen 31 t/m 33 meten het gevoel van waardering vanuit de organisatie, bijvoorbeeld of de medewerker zich gewaardeerd voelt met de werkzaamheden die hij verricht.

Tabel 6: UWES-model vragenlijst naar emotionele betrokkenheid kwalitatieve vragen (Auteur, 2020)

UWES-model vragen	Vragenlijst 30 t/m 38 (bijlage J)
- Ik vind het werk dat ik doe nuttig en zinvol - Mijn werk inspireert mij - Mijn werk is voor mij een uitdaging	Vraag 34 en 35
- Ik ben enthousiast over mijn baan	Vraag 28 en 29
- Ik ben trots op het werk dat ik doe	Vraag 30

Volgens de theorie van Welch (2011) helpt interne communicatie om de emotionele betrokkenheid te verbeteren. Daarvoor moet de organisatie via interne communicatie de werknemer het gevoel geven dat hij belangrijk is en ertoe doet. Wanneer de organisatie dit efficiënt inzet, ontstaat er een gevoel van verbintenis bij de medewerker en raakt deze emotioneel betrokken. De opgestelde vragen en de mogelijkheid van doorvragen toetst de emotionele betrokkenheid.

Hypothese 2

‘Als medewerkers zich bewust zijn van de organisatiedoelen en -waarden, dan voelen zij zich cognitief verbonden met de organisatie.’

Volgens Kahn (1990) houdt cognitieve betrokkenheid in dat een medewerker een intensieve focus heeft tijdens het werk. Welch (2011) voegt het begrip ‘bewustzijn’ toe aan deze definitie. Door de organisatiedoelen- en waarden te communiceren, versterkt de bewustzijn bij de medewerker. Een medewerker die een hoog bewustzijn ervaart, scoort hoog op ‘absorptie’. Hoge absorptie betekent dat iemand zich op een prettige manier verliest in het werk en het werk moeilijk loslaat (Schaufeli & Bakker, 2004). Vraag 39 t/m 45 meten in hoeverre het bewustzijn van de medewerker is met betrekking tot de organisatie. Bijvoorbeeld in hoeverre de medewerker bewust is van de organisatiedoelen. De opgestelde vragen en de mogelijkheid van doorvragen helpen om het bewustzijn van de medewerker te toetsen.

UWES-model vragen	Vragenlijst 39 t/m 45 (bijlage J)
- Als ik aan het werk ben, dan vliegt de tijd voorbij.	Vraag 38
- Ik kan mij moeilijk van mijn werk losmaken	Vraag 39
- Wanneer ik heel intensief aan het werk ben, voel ik mij gelukkig.	Vraag 40
- Als ik werk vergeet ik alle dingen om me heen.	Vraag 41

Tabel 7: UWES-model vragenlijst cognitieve betrokkenheid naar kwalitatieve vragen (Auteur, 2020)

Hypothese 3

‘Als medewerkers een gevoel van veiligheid en beschikbaarheid ervaren, voelen zij zich fysiek verbonden bij de organisatie.’

Fysieke betrokkenheid houdt volgens Kahn (1990) in dat iemand bereid is om zich extra in te zetten voor de organisatie. Welch (2011) hangt hier het begrip ‘kracht’ aan. Volgens Schaufeli en Bakker (2004) houdt kracht in dat een medewerker veel energie, mentale kracht en doorzettingsvermogen toont tijdens het werk. Daarnaast is de medewerker bereid om een inspanning te leveren en te investeren in het werk. Het begrip veiligheid geeft aan in hoeverre een medewerker zichzelf mag zijn en zich niet geremd voelt. Beschikbaarheid draait om de middelen die een medewerker tot de beschikking heeft om te kunnen functioneren. Dit kunnen fysieke, emotionele en psychologische middelen zijn (Kahn, 1990). Daarnaast beweert Welch (2011) dat de psychologische factoren veiligheid en beschikbaarheid uit de theorie van May et al. (2004) invloed hebben op de fysieke betrokkenheid. Indien een medewerker zichzelf kan zijn en zich niet geremd voelt, is er sprake van veiligheid. Het toetsen van deze stelling is opgenomen in de vragenlijst (vraag 26). Vraag 27 meet de mate van inspanning en de wil om te investeren in het werk. Vraag 20 t/m 29 toetsen de fysieke gesteldheid en de motivatie van de medewerker.

UWES-model vragen	Vragenlijst 20 t/m 29 (bijlage J)
- Op mijn werk bruik ik van energie. - Als ik werk voel ik me fit en sterk. - Als ik 's morgens opsta, heb ik zin om aan het werk te gaan.	Vraag 20, 21, 22
- Als ik aan het werk ben, dan kan ik heel lang doorgaan.	Vraag 23
- Op mijn werk beschik ik over een grote mentale (geestelijke) veerkracht).	Vraag 24
- Op mijn werk zet ik altijd door, ook als het tegenzit.	Vraag 25

Tabel 8: UWES-model vragenlijst fysieke betrokkenheid naar kwalitatieve vragen (Auteur, 2020)

5. Resultaten

Uit de interviews blijkt dat de medewerkers meer persoonlijk contact willen met de manager en graag willen lezen over de doelstellingen en beslissingen tijdens veranderingen. Medewerkers voelen waardering vanuit de organisatie door middel van bijvoorbeeld een kaart of bericht. Tijdens hun dienst ervaren sommige medewerkers vermoeidheid, afhankelijk van het moment. Dit nemen zij voor lief en zij kunnen dit na de dienst weer loslaten. Het bewustzijn bij de medewerkers kan laag zijn binnen de organisatie, omdat een medewerker eenvoudigweg niet op de hoogte kan zijn wat zich buiten de locatie afspeelt.

5.1 Resultaten deelvragen

Deze paragraaf omschrijft de antwoorden op de deelvragen

1. Wat is de interne communicatiestrategie van Organisatie X?

Deze deelvraag is door middel van deskresearch in paragraaf 2.1 beantwoord. Daaruit is naar voren gekomen dat Organisatie X geen actuele interne communicatiestrategie hanteert. Het gevolg hiervan is dat er geen duidelijkheid is rondom de richtlijnen van de interne communicatiemiddelen en dat die daardoor de effectiviteit verliezen.

2. Wat is de beleving van de medewerkers van de interne communicatiemiddelen?

De tweede deelvraag is met deskresearch en kwalitatief onderzoek beantwoord. De interne communicatiemiddelen waarbij de effectiviteit bekend is, staat uiteengescreven in paragraaf 2.1. Door middel van twaalf half-gestructureerde interviews is in kaart gebracht wat de beleving van de medewerkers is met betrekking tot de interne communicatiemiddelen. De resultaten van deze deelvraag is van belang voor het onderzoek, omdat de theorie van Welch (2011) stelt dat gerichte communicatie de medewerkersbetrokkenheid positief kan beïnvloeden. Door de beleving van de medewerkers van de interne communicatie in kaart te brengen, ontstaat kennis over de wensen en behoeften van de medewerkers omtrent de interne communicatie.

Tevredenheid over interne communicatiemiddelen

Over het algemeen zijn de respondenten tevreden over de interne communicatiemiddelen, maar sommigen benoemen kleine verbeterpunten. Zo vinden de respondenten dat er te veel kanalen zijn met veel informatie: *“Op zich vind ik de communicatie te veel. Niet te veel qua, informatie maar wel te veel op verschillende manieren.”* (Bijlage L, analyseschema 1, respondent 3). Ze willen meer lezen over het toekomstperspectief van de organisatie en de berichtgeving mag transparanter. Respondenten maken het meest gebruik van de mail en Intranet (Bijlage L, analyseschema 2).

Intranet

Respondenten komen dagelijks in aanraking met Intranet, omdat medewerkers bepaalde tools gebruiken die zij alleen via Intranet kunnen openen. Hierdoor zien zij de nieuwsberichten op de

startpagina. Afhankelijk van de tijd kijken medewerkers aan de hand van de titel of het nieuwsbericht relevant is. Minder relevante berichten krijgen een lage prioriteit en het is afhankelijk van de werkdruk of de respondenten die berichten lezen. Respondenten lezen hierdoor de berichten selectief op Intranet en alleen wanneer zij voor hun werkzaamheden gebruik moeten maken van Intranet (Bijlage L, analyseschema 5).

Nieuwsbrief voor medewerkers

Over de nieuwsbrief leven verschillende gedachten. De respondenten die door middel van berichtgeving op Intranet al op de hoogte zijn van nieuwsonderwerpen, geven aan dat de nieuwsbrief geen nieuwe informatie bevat. Zij scrollen de nieuwsbrief door om te lezen welke onderwerpen erin staan, maar lezen de berichten niet opnieuw als ze er al mee bekend zijn. Hier tegenover staan de respondenten die de nieuwsbrief nauwelijks of niet lezen. Zij geven aan dat de tijdsdruk ervoor zorgt dat het geen prioriteit is om de nieuwsbrief te lezen. Wanneer er veel mail is om te lezen of de cliënten veel zorg nodig hebben, maken zij geen tijd vrij om de nieuwsbrief te lezen. *“Op het moment dat ik mijn mail lees, ben ik druk aan het werk. Dan zijn werkgerelateerde dingen voor mij het meest belangrijk dus die lees ik dan.”* (Bijlage L, analyseschema 6, respondent 11). De managers geven aan dat zij deze nieuwsbrief doorlezen om op de hoogte te zijn van de verkregen informatie richting de medewerkers.

Nieuwsbrief voor managers

De managers geven aan dat zij deze vorm van nieuwsbrief helemaal doorlezen. Daarnaast waarderen zij deze vorm van nieuwsbrief enorm, omdat het een extra lading geeft aan belangrijke informatie. De nieuwsbrief bevat vaak onderwerpen waarvan zij al op de hoogte zijn. Dat zorgt ervoor dat alles overzichtelijk op een rijtje staat. Managers besteden doorgaans meer aandacht aan deze nieuwsbrief, dan aan de nieuwsbrief voor medewerkers. *“Vind ik heel nuttig, want het is gebundeld en specifiek voor managers. Dan geef ik dan ook net wat extra aandacht dan een standaard nieuwsbrief.”* (Bijlage L, analyseschema 6, respondent 10).

‘De wereld van’-het magazine

De antwoorden lopen onderling erg uiteen. De respondenten die met het blad bekend zijn, vinden het een leuk initiatief. Zij lezen het vaak helemaal door, maar het is geen relevante informatie. *“Maar ik vind het niet van belang voor mijn eigen werkzaamheden, het is meer voor betrokkenheid richting de organisatie.”* (Bijlage L, analyseschema 10, respondent 8). Zij vinden het prettig lezen, omdat het een fysiek blad is dat makkelijk wegleest op de bank. Andere respondenten die bekend zijn met het blad, lezen het alleen wanneer zij zien dat er een bekende in staat. Tot slot zijn er respondenten die niet van het bestaan afweten of de naam van het blad niet herkennen.

Yammer

Over het algemeen ervaren de respondenten Yammer als iets extra's of noemen het overbodig. Zij geven aan ooit een profiel aan te hebben gemaakt, maar vervolgens zien zij de relevantie er niet van in en verdiepen zich niet in de tool. De respondenten ervaren dit communicatiemiddel als een vorm van communicatie onderling met collega's. Sommige respondenten antwoorden daarentegen dat het team Yammer gebruikt als overdrachtsmiddel. Zij geven ook aan dat Yammer een meerwaarde kan bieden voor de interne communicatie doordat het een directe groep aanspreekt (Bijlage L, analyseschema 7). Uit de deskresearch in paragraaf 2.1 blijkt dat Organisatie X vanuit het management geen informatie deelt via Yammer.

WhatsApp

WhatsApp is een middel dat respondenten onderling gebruiken om met elkaar te communiceren. Niet iedereen is even tevreden over het middel en gebruikt het liever niet voor werkgerelateerde onderwerpen. De respondenten die het wel gebruiken, ruilen via het middel diensten met elkaar om en blijven op de hoogte van ontwikkelingen binnen het team (Bijlage L, analyseschema 9).

Printmedia

De respondenten geven aan dat zij niet al te veel aandacht besteden aan printmedia. Indien het ze opvalt, vinden zij het een prettige herinneren over een bepaald onderwerp. Het zet ze tijdens het werk aan het denken. Volgens sommige respondenten is het communicatiemiddel niet effectief genoeg om veel informatie te verspreiden, omdat zij het zien als extra toevoeging aan een al reeds eerder gecommuniceerde boodschap. Printmedia geeft daardoor een extra lading aan de boodschap. (Bijlage L, analyseschema 11).

Lijncommunicatie

Over het algemeen wensen de medewerkers meer persoonlijk contact met de managers. Hoe minder persoonlijk contact een medewerker heeft, hoe minder sterk de betrokkenheid voelt. *“Doordat de regiomanagers zoveel locaties hebben, vind ik dat de betrokkenheid en dat soort dingen gewoon te weinig is.”* (Bijlage L, analyseschema 4, respondent 5). Het contact tussen medewerker en manager verloopt over het algemeen via e-mail en bellen. De managers geven expliciet aan dat zij belangrijke informatie die in de nieuwsbrief of op Intranet staat, doorsturen naar de medewerker, omdat zij merken dat medewerkers niet goed kijken naar Intranet.

Teamsites

Niet elke respondent werkt nog met Teamsites. De respondenten die ermee werken, vinden het een ingewikkeld middel en het vergt veel tijd om in het middel te verdiepen. Instructiefilmpjes helpen bij het werken met Teamsites, maar er is niet altijd tijd om deze filmpjes te bekijken. *“Ja, daar zijn we wel mee bezig. We moeten daar met z'n alle wat meer in verdiepen. We doen daar nog te weinig mee vinden wij zelf.”* (Bijlage L, analyseschema 8, respondent 5).

Card sorting

Door middel van card sorting hebben de respondenten een lijst gemaakt. De lijst presenteert de belangrijkheid van de communicatiemiddelen vanuit hun perspectief. Tabel 9 weergeeft het gemiddelde aan van de twaalf ingevulde lijsten. Medewerkers vinden Intranet het belangrijkste van de twaalf middelen, terwijl managers de lijncommunicatie het belangrijkste vinden. Het het magazine staat bij beide groepen op de laatste plaats. Dit ligt in lijn met wat de respondenten vertelden over het middel. Een deel van de respondenten vindt het een leuk middel om te lezen, wat zij voornamelijk thuis op de bank doen. Een ander deel van de groep lees het magazine alleen wanneer er een bekende in staat.

De uitkomsten van de card sorting liggen over het algemeen op één lijn met wat tijdens de interviews is besproken. Opvallend is dat medewerkers aangeven meer persoonlijk contact te willen met de managers, maar dit contact niet op de eerste plaats zetten. Daarentegen zet de manager het contact tussen manager en medewerker wel op de eerste plaats. De nieuwsbrief voor medewerkers komt bij de medewerkers op plek negen, dit ligt in lijn met wat de respondenten zeggen over het middel. Het middel biedt de mogelijkheid om communicatieboodschappen te uiten en daarmee de medewerkersbetrokkenheid te verhogen. Teamsites scoort gemiddeld een vijfde plek bij medewerkers en een zesde plek bij managers. De respondenten vinden het een belangrijke tool, maar geven in de gesprekken aan er nog weinig mee te doen in verband met tijdgebrek. Dit laat zien dat de medewerkers zich bewust zijn van het middel, maar dat situaties op de werkvloer het niet altijd toelaten om te verdiepen in een nieuw middel.

Deze afbeelding is verwijderd, vanwege privacygevoelige informatie.

Tabel 9: Uitkomst Card sorting Organisatie X (Auteur, 2020)

3. Welke factoren beïnvloeden de medewerkersbetrokkenheid?

De laatste deelvraag is beantwoord door kwalitatief onderzoek. Door middel van de theorie van Welch (2011) zijn de hypothesen tot stand gekomen. Fysieke, emotionele en cognitieve betrokkenheid zijn factoren die medewerkersbetrokkenheid beïnvloeden. In hoeverre de medewerkers op deze drie dimensies betrokken zijn, staat omschreven in paragraaf 5.2.

5.2 Resultaten hypotheses

Deze paragraaf omschrijft de drie niveaus van betrokkenheid volgens de theorie van Welch (2011). Aan de hand van de *Utrecht Work Engagement Scale model* van Schaufeli en Bakker (2004) zijn de niveaus getoetst. De resultaten van de interviews staan hieronder beschreven:

Fysieke betrokkenheid

Fysieke betrokkenheid heeft betrekking op de fysieke gesteldheid van de medewerker en het gevoel van veiligheid binnen de organisatie.

Respondenten geven doorgaans aan dat zij zich voorafgaand aan hun dienst fysiek goed voelen (Bijlage L, analyseschema 15). Dit kan veranderen halverwege de dienst; afhankelijk van de drukte op de locatie, kost het de medewerkers veel energie wat leidt tot vermoeidheid. De medewerkers geven aan dat dit erbij hoort en ze het voor lief nemen (Bijlage L, analyseschema 16). Ze kunnen het na de dienst ook makkelijk loslaten en de volgende dienst weer fris beginnen (Bijlage L, analyseschema 17).

Daarnaast ervaren medewerkers de vrijheid om zichzelf te kunnen zijn (Bijlage L, analyseschema 29). Dat blijkt uit de veilige omgeving waarin medewerkers de ruimte krijgen om zelf hun werk in te delen en eventueel fouten met elkaar kunnen delen (zie quote 1). De medewerkers hebben ook een goede band met de collega's waarmee ze samenwerken en ze kunnen bij elkaar aankloppen als er iets is. Respondent 1 bespreekt na haar dienst altijd de dag, waardoor ze haar hart luchten (Bijlage L, analyseschema 29).

“Ja, dit blijkt uit het feit dat ik mij durf te uiten, successen en ook fouten kan delen, risico's kan nemen en weet bij wie ik terecht kan.”

Quote 1 Gevoel van veiligheid (Bijlage L, analyseschema 29, respondent 3)

Tot slot bestaat er bereidheid om zich extra in te zetten tijdens de diensten (Bijlage L, analyseschema 27). Tijdens de diensten zetten medewerkers zich volledig in en ervaren zij het werken niet als een verplichting. Managers zijn daarbij meer bereid om hun eigen werktijd op te geven om een ander te helpen. Daarnaast besteden ze buiten werktijd weleens tijd aan het beantwoorden van mails en WhatsAppberichten.

Emotionele betrokkenheid

Emotionele betrokkenheid gaat over de waardering die medewerkers ervaren en het gevoel van belangrijkheid voor de organisatie. De vragen die zijn opgesteld zijn gericht over de waardering en het belang van het werk.

Het blijkt dat er verschil zit tussen waardering van collega's en waardering van de organisatie. De respondenten ervaren veel waardering van collega's doordat zij complimenten ontvangen en

door het prettige onderlinge samenwerkingsverband (Bijlage L, analyseschema 19). De hoeveelheid waardering die de medewerker vanuit de organisatie ervaart, is afhankelijk van de functie die de respondent vervult. Medewerkers die onderdeel zijn van een adviesteam of ondernemingsraad ervaren in het algemeen meer ervaring, omdat zij contact houden met de Raad van Bestuur. Medewerkers die geen onderdeel zijn van zo'n team, ervaren waardering in een andere vorm, bijvoorbeeld door middel van videoboodschappen, thuisgestuurde kaartjes en berichten. Daar komt bij dat medewerkers deze waardering minder van belang vinden, omdat de organisatie verder wegstaat dan het team (Bijlage L, analyseschema 20).

Respondent 12 geeft aan dat waardering moet komen uit het benoemen van goed geleverd werk. Het motiveert medewerkers om harder te werken op het moment dat de organisatie hen ziet (zie quote 2).

“Dat het gewoon benoemd wordt. Het motiveert mensen om hard te blijven werken. Je hoeft niet met tegoedbonnen te smijten, maar het is wel fijn dat het gezien wordt. Dat je een belletje krijg dat iemand gezien heeft dat je heel druk bezig bent geweest met iets. Dat doet wel wat met mensen, dan blijven ze aangehaakt.”

Quote 2 Waardering vanuit organisatie (Bijlage L, analyseschema 20, respondent 12)

De mogelijkheid tot ontwikkeling is bij emotionele betrokkenheid ook van belang. Medewerkers die genoeg uitdaging ervaren in het werk, zijn meer betrokken bij de organisatie. Over het algemeen vinden de medewerkers dat er voldoende doorgroeimogelijkheden binnen de organisatie aanwezig zijn (Bijlage L, analyseschema 23). Respondent 1 ervaart dit anders; zij zou graag een functie willen bekleden met meer diepgang. Dit is voor haar echter niet mogelijk, omdat zij daar het opleidingsniveau niet voor heeft (Bijlage L, analyseschema 22, respondent 1).

Cognitieve betrokkenheid

Cognitieve betrokkenheid heeft betrekking op het bewustzijn van de medewerker over de organisatie.

Uit de antwoorden van de respondenten blijkt dat medewerkers zicht niet volledig bewust zijn van de visie van Organisatie X. Ze weten in grote lijnen te vertellen waar Organisatie X voor staat, maar dit blijft oppervlakkig (Bijlage L, analyseschema 25). De managers weten de visie daarentegen beter te verwoorden.

Daarnaast blijkt dat medewerkers weinig bewustzijn hebben van wat zich afspeelt op andere locaties binnen Organisatie X. Het bewustzijn beperkt zich vaak tot een vakgebied of adviesteam en ondernemingsraad (Bijlage L, analyseschema 26). Het kleine bewustzijn dat er is, verkrijgen de medewerkers via berichtgeving. Dit is afhankelijk van welke prioriteit de

medewerkers stellen aan het bericht vanuit het Servicekantoor (Bijlage L, analyseschema 5). Managers hebben hierbij een groter bewustzijn doordat zij maandelijks overleggen houden (Bijlage L, analyseschema 26). Eén manager geeft aan dat hij merkt dat sommige medewerkers niet door hebben wat er op andere locaties gebeurt. (zie quote 3).

“Nou, ik heb wel het gevoel dat sommigen echt op een eiland zitten. Dat ze dus geen flauw idee hebben.”

Quote 3 Bewustzijn locaties (Bijlage L, analyseschema 26, respondent 3)

Organisatie X heeft veel vooruitgang geboekt met het bewust maken van de medewerkers. Zo was er veel negatief geluid bij de introductie van zelforganisatie in 2015. Door transparanter te communiceren en de medewerker mee te nemen in het proces, kreeg Organisatie X meer begrip. Managers zijn sneller betrokken bij de veranderingsprocessen dan medewerkers, wat voornamelijk komt doordat managers tijdens vergaderingen veel meekrijgen over de nieuwste ontwikkelingen. Medewerkers krijgen vaak via de managers, nieuwsbrief of Intranet te horen dat iets gaat veranderen (Bijlage L, analyseschema 32). Daarnaast geven de medewerkers in de gesprekken aan dat zij meer willen lezen over de organisatie. Ze zien graag berichten over verandering en de besluiten die daarbij komen kijken. De berichten mogen volgens hen transparanter en meer gericht op het toekomstperspectief van de organisatie (Bijlage L, analyseschema 12).

Medewerkers geven aan dat zij weleens aan hun werk denken buiten de dienst om. Dit is afhankelijk van wat er tijdens de dienst heeft afgespeeld. Dit geeft volgens sommige medewerkers geen belemmering in hun privéleven. Respondent 5 geeft aan dat dit sinds COVID-19 anders is, omdat ze thuiswerkt. Hierdoor is de lijn tussen werk en privé voor deze respondent vervaagd. Opvallend is dat er een verschil is tussen de antwoorden van de medewerkers en managers. Managers geven aan dat zij buiten de diensten om ervoor zorgen dat zij bereikbaar zijn via de telefoon. Bij dringende zaken, die niet tot de volgende dienst kunnen wachten, pakken zij op (Bijlage L, analyseschema 33).

Medewerkers ervaren weleens intensieve werkdagen, afhankelijk van de drukte tijdens de dienst. Zij geven aan dat dit bij het beroep hoort en nemen het harde werken voor lief. Daarentegen waarschuwen zij wel dat de duur van deze intensieve werkdagen niet lang moet aanhouden om te voorkomen dat zij dit als vervelend ervaren. Volgens de respondenten komen dit soort situaties niet met regelmaat voor. Uit de interviews blijkt ook dat het gevoel die de medewerker ervaart bij intensieve werkdagen, afhankelijk is van de werkomgeving van de medewerker (zie quote 4).

“Je moet veel schakelen en doordat ik niet standaard op een locatie werkzaam ben, is het elke keer schakelen. Dus terwijl ik mij daarmee bezighoud, moet ik ook zorg over de cliënt dragen.

Dubbelop dus zeg maar. Ik zou liever op een locatie staan, waardoor ik alles gewoon heel goed ken, dat gaat veel op de automatische piloot en kan ik mij volledig focussen op de zorg van de cliënten.”

Quote 4 Intensieve werkdagen (Bijlage L, analyseschema 34, respondent 11)

Medewerkers geven aan dat zij helemaal in gaan op hun werk. Voor sommigen blijkt dat uit de extra werkzaamheden, zoals de ondernemingsraad, die zij hebben buiten hun functie om. Andere medewerkers beweren dat zij volledig op het werk ingaan door de concentratie en focus die zij ervaren. Hierdoor vliegt voor hen de week op een positieve manier voorbij. Opnieuw is respondent 11 een uitzondering. Deze gaat niet op in het werk, omdat deze op meerdere locaties werkzaam is (Bijlage L, analyseschema 35).

6. Conclusie

De conclusies naar aanleiding van de resultaten van dit onderzoek zijn als volgt: medewerkers zijn over het algemeen tevreden met de interne communicatiemiddelen, medewerkers zien de nieuwsbrief niet als prioriteit, Yammer is geen populair middel in tegenstelling tot WhatsApp, medewerkers zijn emotioneel en fysiek betrokken bij de organisatie, maar niet cognitief betrokken. Medewerkers wensen meer te lezen over de doelstelling, het manifest en de veranderingen van de organisatie. Dat leidt tot meer bewustzijn over de organisatie waardoor de cognitieve betrokkenheid stijgt.

6.1 Algemene tevredenheid over interne communicatie, maar geen prioriteit

Deze paragraaf beschrijft de conclusie op de deelvragen uit Hoofdstuk 1: Probleemformulering.

Deelvraag 1: Wat is de interne communicatiestrategie van Organisatie X?

Deelvraag 1 is beantwoord aan de hand van deskresearch, de gegevens zijn opgenomen in Hoofdstuk 2: Situatieschets. Daaruit blijkt dat de medewerkers niet tevreden zijn over de communicatie met betrekking tot de uitrol van zelforganisatie. De interne communicatiemiddelen die Organisatie X gebruikt, bestaan uit: Intranet (intranet), nieuwsbrieven, ‘De wereld van’-het magazine, Webinar Services, Yammer, TV-recepties, printmedia, introductiedag, lijncommunicatie, Skype, Mail en Teamsites. Uit de situatieschets blijkt dat Organisatie X haar communicatieboodschappen het meest via Intranet en de nieuwsbrieven communiceert, maar dat het geen actuele interne communicatiestrategie hanteert.

Deelvraag 2: Wat is de beleving van de medewerkers van de interne communicatiemiddelen?

De medewerkers zijn over het algemeen tevreden over de interne communicatiemiddelen. Wanneer de middelen los van elkaar ter sprake komen, komen lichte frustraties over Teamsites naar voren (Bijlage L, analyseschema 8). Het is duidelijk dat deze tool nog midden in de implementatietijd zit, zoals blijkt in Hoofdstuk 2: situatieschets. Deze bevinding toont aan dat medewerkers niet voldoende de tijd hebben om informatie te verwerken tijdens dit veranderproces en het hierdoor lastig vinden om met de tool te werken. Dit staat in één lijn met een medewerkersonderzoek uit 2018 (Zeijst, 2018). Daar scoorde de vraag: *'Bij verandering is er voldoende informatie beschikbaar'* een 6,0 en de vraag: *'Ik krijg voldoende ondersteuning bij veranderingen'* een 5,9. Dat medewerkers dit ook zo ervaren met Teamsites is een verrassende uitkomst. Organisatie X heeft sinds het medewerkersonderzoek uit 2018 veel gedaan om deze ervaring te verbeteren, onder andere met de JMMM-tour. Toch geven medewerkers aan dat zij zich niet in de tool kunnen verdiepen vanwege de grote tijdsdruk. Hiermee kan de organisatie ervan uit gaan zij te weinig ondersteuning biedt bij deze verandering.

Uit de aanleiding blijkt dat 44% van de medewerkers de nieuwsbrief opent en slechts 7% op linkjes in de nieuwsbrief klikt. In verhouding klopt dit enigszins met de resultaten van dit huidige onderzoek. Het opvallendst is dat de medewerkers die actief op Intranet berichten lezen, nieuws lezen in de nieuwsbrief. Dit komt, omdat de berichten op Intranet hetzelfde zijn als in de nieuwsbrief. Dit verklaart onder andere de lage CTR van 7%. Daarbij leest een deel van de medewerkers de nieuwsbrief nauwelijks, omdat zij dit vanwege de hoge werkdruk niet als prioriteit zien. Zo geeft een respondent aan dat belangrijke informatie die impact heeft op het team via een andere weg bij haar terecht komt.

Yammer is geen populair middel onder de respondenten. Een kleine groep maakt gebruik van het middel om binnen het team te communiceren. Een ander groot deel van de groep gebruikt WhatsApp om onderling te communiceren over het ruilen van diensten of om de te blijven van ontwikkelingen. De respondenten gebruiken voornamelijk WhatsApp via hun privénummers. Dit zorgt ervoor dat medewerkers ook buiten hun diensten om in contact komen met werk, wat niet iedereen waardeert.

Tot slot is het opvallend dat het het magazine gemiddeld de laatste plek scoort, bij zowel de medewerkers als de zorgmanagers. Het magazine kost veel tijd en geld om te ontwikkelen. Het is zonde om de tijd en het geld in een middel te steken dat de respondenten niet zien als belangrijk middel.

Deelvraag 3: Welke factoren beïnvloeden de medewerkersbetrokkenheid?

Deelvraag 3 is een vraag die aansluit op alle drie de hypothesen. Wanneer medewerkers zich betrokken voelen op alle drie de niveaus van betrokkenheid, is er sprake van volledige betrokkenheid richting de organisatie.

6.2 Medewerkers zijn emotioneel en fysiek betrokken, maar hebben een lage cognitieve betrokkenheid

Deze paragraaf omschrijft de conclusie van de hypothesen uit Hoofdstuk 3: Theoretisch kader. Alle drie de hypothesen zijn aangenomen.

Hypothese 1: *‘Als medewerkers zich emotioneel verbonden voelen bij de organisatie, dan voelen zij verbintenis met de organisatie.’*

Bij emotionele betrokkenheid draait het erom dat medewerkers zich gewaardeerd voelen en het nut van hun werk inzien. Daarnaast moet de organisatie genoeg ruimte bieden voor zelfontwikkeling, dit zien de medewerkers zelf ook in.

Uit de resultaten is gebleken dat de respondenten zich gewaardeerd voelen door de organisatie. Deze waardering komt voort uit de kaarten, bloemen en berichten die zij ontvangen. Tevens ervaren ze een verschil tussen waardering vanuit de organisatie en de waardering vanuit de collega's. Het laatste vinden zij belangrijker, omdat zij daar dagelijks mee in contact zijn. Respondent 12 geeft aan dat het benoemen van waardering de medewerkers meer zal motiveren. Dit staat in lijn met de theorie van Welch (2011): zij stelt dat wanneer de medewerkers een gevoel van belangrijkheid ervaren, zij meer waardering ervaren en daarmee emotioneel betrokken raken. De medewerkers ervaren ook genoeg uitdaging in het werk, doordat zij zich kunnen ontwikkelen door middel van cursussen die de organisatie aanbiedt. Op basis van deze conclusie is hypothese 1 *aangenomen*.

Hypothese 2: *‘Als medewerkers zich bewust zijn van de organisatiedoelen en -waarden, dan voelen zij zich cognitief verbonden met de organisatie.’*

Bij cognitieve betrokkenheid gaat het om het bewustzijn van de medewerker over de organisatie. Welch (2011) stelt dat de organisatie meer begrip en betrokkenheid creëert wanneer zij richting medewerkers communiceert over bepaalde beslissingen. Medewerkers met een hoog bewustzijn scoren hoog op absorptie.

Uit de resultaten komt naar voren dat de respondenten niet cognitief betrokken zijn. Dat blijkt uit de aangegeven onwetendheid over wat zich afspeelt buiten de locatie van de respondent. Daarnaast zijn veel respondenten niet voldoende op de hoogte van Organisatie X voor staat. Respondenten geven aan dat zij meer op de hoogte willen zijn van het toekomstperspectief van de organisatie en de beslissingen die de organisatie maakt. Dit kan zorgen voor meer begrip bij de doelstellingen die de organisatie nastreeft. Dit is ook eerder duidelijk gemaakt bij de implementatie van zelforganisatie, waarbij medewerkers ontevreden waren doordat zij er niet bij werden betrokken. Door medewerkers erbij te betrekken, bijvoorbeeld, door middel van de JMMM-tour, tonen de medewerkers meer begrip voor de verandering. De cognitieve

betrokkenheid is sindsdien verbeterd, maar heeft nog niet het gewenste niveau bereikt, doordat de organisatie nog te weinig communiceert over bepaalde beslissingen.

Daarnaast blijkt uit de resultaten dat de respondenten niet hoog scoren op absorptie. De respondent verliest zich op een prettige manier in het werk. Dat blijkt uit de inzet die de respondenten tonen en het tijdsbesef die de respondenten verliezen als zij gecontenteerd aan het werk zijn. Tot slot kunnen de respondenten na de dienst het werk makkelijk loslaten. Zij geven aan dat het weinig voorkomt dat zij in hun privéleven met werk bezig zijn. Er is enigszins een verschil tussen de medewerkers en managers. De managers scoren hoger op absorptie, omdat zij bereid zijn om buiten de diensten bezig te zijn met werk. Dit ligt in lijn met de theorie van Welch (2011) en daarmee is hypothese 1 *aangenomen*.

Hypothese 3: *‘Als medewerkers zich fysiek verbonden voelen bij de organisatie, dan creëert dit een gevoel van veiligheid en beschikbaarheid bij de medewerkers.’*

Fysieke betrokkenheid gaat om de werkdruk en werkomgeving. Het gevoel van veiligheid en beschikbaarheid geeft de medewerker energie op de werkvloer (Welch, 2011).

Respondenten beginnen hun dienst fris en energiek. De werkdruk bij Organisatie X is afhankelijk van wat zich op dat moment allemaal afspeelt. Respondenten geven aan dat zij zich tijdens de dienst weleens fysiek moe voelen, maar dat zij dit voor lief nemen vanwege hun ambitie voor het vakgebied. Daarbij kunnen de medewerkers hun werk loslaten zodra zij klaar zijn met hun dienst. Dit geeft een goed beeld over het onderscheid tussen privé en werk.

Het onderscheid tussen privé en werk is voor de medewerkers belangrijk. Zij geven aan om binnen hun werktijd bereid te zijn om extra in te zetten. Dat blijkt voornamelijk uit dat de werkzaamheden niet als een verplichting voelen en medewerkers zich 100% inzetten voor de cliënt. Managers besteden buiten werktijd nog tijd aan het beantwoorden van mails en WhatsAppberichten en zijn dus meer bereid om extra werk te verrichten dan medewerkers.

Tot slot voelen de respondenten zich veilig op de werkvloer. Dat blijkt uit de goede band met collega's en de mogelijkheid om om hulp te vragen. Respondenten kunnen successen en fouten met elkaar delen en voelen daardoor vertrouwen vanuit de organisatie. Tevens krijgen de respondenten energie van hun werkzaamheden. Met alle bovengenoemde conclusies is hypothese 3 *aangenomen*.

6.3 Cognitieve betrokkenheid verhogen door middel van interne communicatie

Door de deelvragen te beantwoorden en hypotheses te toetsen, is ook een antwoord op de probleemformulering gevormd. Die luidt: *'Hoe kan Organisatie X de medewerkersbetrokkenheid verhogen?'*

Om de medewerkersbetrokkenheid bij Organisatie X te verhogen, moet de organisatie de cognitieve betrokkenheid verhogen door middel van de interne communicatie. Daarnaast moet zij de emotionele en fysieke betrokkenheid waarborgen door waardering te uiten en veiligheid te stimuleren.

Om de cognitieve betrokkenheid te verbeteren is het van belang om via interne communicatie de medewerkers beter op de hoogte te stellen van de doelstellingen en veranderingen binnen de organisatie. Door managers beter de instrueren bij veranderingen, kunnen zij vervolgens de medewerkers beter voorlichten. Daarnaast is het van belang om vanuit de organisatie transparanter te zijn in de doelstellingen en veranderingen. Dit kan zij het beste via een communicatiemiddel verkondigen. Medewerkers moeten ook de mogelijkheid hebben om zelf te kunnen reageren, want dit stimuleert de cognitieve betrokkenheid.

Interne communicatie helpt de medewerkersbetrokkenheid te verhogen. Door verschillende communicatiemiddelen in te zetten, waarin alle drie de betrokkenheden terug te halen zijn, zorgt dat voor stimulatie van de medewerkersbetrokkenheid. Daarnaast moet het mogelijk zijn om als medewerker via een communicatiemiddel terugkoppeling te kunnen geven. Hierdoor ontstaat meer begrip en toewijding vanuit de medewerkers, wat de medewerkersbetrokkenheid stimuleert.

7. Aanbevelingen

Op basis van de resultaten en conclusies zijn de volgende aanbevelingen tot stand gekomen: Organisatie X moet het intranet aanpassen aan de wensen en behoeften van de medewerkers; de nieuwsbrief heeft een toegevoegd element nodig waardoor medewerkers de nieuwsbrief willen lezen; het het magazine moet de focus richten op één doelgroep; Organisatie X moet de medewerkersbetrokkenheid stimuleren en waarborgen door middel van een communicatieplan tijdens implementatieprojecten en een algemene interne communicatiestrategie opmaken.

7.1 Interne communicatie

Om betrokkenheid te stimuleren, is het nodig om verschillende aanpassingen te verrichten op het gebied van de interne communicatie binnen Organisatie X. Door het intranet, de nieuwsbrief en het magazine aan te passen, verhoogt de betrokkenheid in het algemeen.

7.1.1 Aanpassen van intranet

De eerste aanbeveling bestaat uit het verbeteren van het huidige intranet. De volgende aanpassingen kunnen ervoor zorgen dat medewerkers vaker de nieuwsberichten op het intranet lezen:

Nieuwskanalen verbreden

Uit de interviews is gebleken dat medewerkers specifiek de berichten lezen die relevant zijn voor hun werkgebied. Medewerkers kunnen op dit moment nieuwsberichten op het intranet volgen over de volgende nieuwskanalen: Organisatie, Informatievoorziening (IV), Raad van Bestuur (RVB), Kind en Jeugd (K&J), Ondernemingsraad (OR) en Zorg. Het advies is om de nieuwskanalen uit te breiden naar specifieke vakgebieden, zoals Dagbesteding, Horeca, en Volwassenzorg. Dit leidt ertoe dat medewerkers sneller een nieuwskanaal volgen en dat de afdeling Marketing en Communicatie de berichten beter kan monitoren. Door dit te het monitoren, ziet de afdeling welke nieuwskanalen een hogere prioriteit hebben bij de medewerkers.

Communicatieboodschappen aanpassen

Respondenten hebben aangegeven dat zij meer willen lezen over de doelstelling, het manifest en bepaalde besluiten. Door dit toe te passen in de interne communicatieboodschappen, wordt de cognitieve betrokkenheid bij de medewerkers gestimuleerd. Het advies voor de afdeling Marketing en Communicatie is om deze behoefte te bewaken. Dit kan door wekelijks een bericht te plaatsen op Intranet of een kort stukje te schrijven in de nieuwsbrief.

Communicatiemiddel integreren

WhatsApp is een communicatiemiddel waar medewerkers veelzijdig gebruik van maken. Ze vragen in groepen om diensten te ruilen en houden elkaar op de hoogte van ontwikkelingen. Aangezien WhatsApp een extern communicatiemiddel is, heeft Organisatie X hier geen grip op. Daarnaast zijn niet alle werknemers een voorstander van dit middel, omdat zij buiten werktijd berichten ontvangen over het werk. Een oplossing hiervoor zou zijn om een chatfunctie te integreren op Intranet waardoor gevoelige informatie die medewerkers binnen de chat delen, is versleuteld. Zorgmedewerkers zitten echter weinig achter de desktop. Een app voor de telefoon ontwikkelen met dezelfde chatfunctie, zou een oplossing hiervoor kunnen bieden. Een medewerker opent de app alleen wanneer het hem of haar uitkomt. Daarmee is er minder confrontatie met het werk tijdens het privéleven van de medewerker.

7.1.2 Nieuwsbrief voor medewerkers

De medewerkers zijn verdeeld over de nieuwsbrief. De medewerkers die nieuwsberichten op Intranet lezen, zijn doorgaans al op de hoogte van de nieuwste berichten. Daardoor is het voor hen overbodig om de nieuwsbrief grondig door te lezen. Deze groep geeft aan dat zij de nieuwsbrief alleen scant. De andere groep medewerkers ziet geen prioriteit in de nieuwsbrief en leest deze nauwelijks wanneer het druk is op werk. Het is voor beide groepen van belang om de nieuwsbrief aantrekkelijker te maken. Voor de eerste groep moet het nieuwe en relevante informatie bevatten zodat ze geen herhaling lezen. Voor de tweede groep moeten er onderwerpen instaan die zij willen lezen waardoor zij het meer als prioriteit gaan zien.

Als Organisatie X de nieuwsberichten op het intranet aanpast naar de wensen en behoeften van de medewerkers zoals omschreven in Hoofdstuk 7.1, kan de afdeling Marketing en Communicatie deze berichten doorzetten naar de nieuwsbrief. Daarnaast is het mogelijk om een persoonlijk aspect aan de nieuwsbrief toe te voegen. Denk hierbij aan een klein verhaal van een medewerker over zijn of haar perspectief, doelen, valkuilen, leerzame ervaringen of mooie momenten. Om het verhaal persoonlijk te maken, is het van belang om een foto, naam, functie en locatie aan het verhaal te koppelen. Dit geeft lezers inzicht over andere collega's die werkzaam zijn bij dezelfde organisatie. Dit kunnen medewerkers zijn vanuit alle lagen in de organisatie, zoals zorgmedewerkers, kantoormedewerkers, vrijwilligers en het bestuur. Dit creëert meer bewustzijn bij de medewerker over de gehele organisatie en geeft een gevoel van verbondenheid doordat mensen herkenning in de verhalen zien. Wanneer Organisatie X deze aanbeveling aanneemt, verhoogt de cognitieve betrokkenheid en blijft de emotionele betrokkenheid gewaarborgd.

7.1.3 Het magazine

Het magazine heeft, zoals beschreven in Hoofdstuk 2: situatieschets, drie verschillende doelgroepen. Deze bestaan uit: de medewerkers, vrijwilligers en ouders/vertegenwoordigers. Uit het onderzoek van 2017 bleek dat medewerkers het magazine erg waardeerden met een

7,6, maar dat zij wel een kritische blik misten. Uit dit huidige onderzoek blijkt dat medewerkers het magazine lezen uit betrokkenheid. Zij geven aan dat ze het leuk vinden om het te lezen, maar er geen relevantie informatie uithalen. Een andere groep medewerkers bekijkt of er bekenden instaan, waarop ze alleen dat specifieke stuk lezen.

Het magazine heeft in totaal 11.500 ontvangers waarvan 7.400 medewerkers en vrijwilligers zijn. Het advies voor het magazine is om het magazine op te splitsen per doelgroep: de oplages van het magazine verlagen naar 4.000 en het magazine is alleen bedoeld voor ouders en vertegenwoordigers van de cliënten. Voor de medewerkers komt daarvoor in de plaats een het magazine dat meer wegheeft van een vakblad. Het vakblad voor medewerkers biedt meer verdieping in bepaalde onderwerpen binnen de organisatie. De afdeling Marketing en Communicatie kan de communicatieboodschappen hierdoor beter afstemmen op de medewerkers.

7.2 Medewerkersbetrokkenheid stimuleren en waarborgen

Medewerkers zijn betrokken bij de organisatie wanneer zij aan alle drie de niveaus van betrokkenheid voldoen (Welch, 2011). Uit de resultaten en conclusies blijkt dat de medewerkers van Organisatie X emotioneel en fysiek betrokken zijn richting de organisatie. De cognitieve betrokkenheid ligt niet op het gewenste niveau, omdat sommige medewerkers niet zich bewust zijn van de doelen van de organisatie. Om dit te veranderen is het nodig om een communicatieplan op te stellen voor implementatieprojecten en een algemene interne communicatiestrategie opmaken.

Medewerkers hebben tijdens het onderzoek aangegeven meer te willen weten over bepaalde veranderingen binnen de organisatie. Respondent 9 gaf aan dat de implementatie van de zelforganisatie een groot fiasco was door de manier van communiceren hierover (zie bijlage H, analyseschema 1). In Hoofdstuk 2: situatieschets is te lezen hoe Organisatie X zichzelf heeft herpakt en de medewerkers heeft betrokken bij de zelforganisatie door middel van de JMMM-tour. Een opgesteld communicatieplan kan voorkomen dat achteraf weerstand vanuit de medewerkers ontstaat. Door een communicatiemedewerker te betrekken bij een projectteam, kan de communicatiemedewerker een communicatieplan afstemmen op basis van het implementatieplan van het projectteam. Tevens kan het invullen van een draaiboek helpen om de tijdlijn te bewaken om medewerkers te informeren over aanpassingen in de organisatie.

Binnen de afdeling Marketing en Communicatie kan een communicatieplan steun bieden voor om de visie, missie en doelen van de organisatie te publiceren. Door frequent een kort bericht te plaatsen over deze onderwerpen, krijgen medewerkers hier meer van mee. Medewerkers die zich bewust zijn van de visie, missie en doelen van de organisatie hebben meer begrip voor de doelstellingen, wat helpt om de cognitieve betrokkenheid te verbeteren.

Tot slot is het ook van belang om de fysieke en emotionele betrokkenheid te waarborgen. De organisatie moet er rekening mee blijven houden dat de medewerker zichzelf kan zijn en zich veilig voelt binnen de organisatie. Een prettige werkomgeving zorgt voor fysieke betrokkenheid. Daarnaast moet de organisatie blijven investeren in de waardering richting de medewerker. Door te blijven communiceren dat het werk van de werknemer van belang is voor de organisatie, blijft de medewerker toegewijd aan de organisatie. Een interne communicatiestrategie kan deze genoemde aspecten waarborgen en handhaven.

8 Implementatieplan

De implementatiestrategie is geformuleerd op basis van de aanbevelingen van dit onderzoek. Als communicatiemiddelen zijn het communicatieplan en de nieuwsbrief geschikt. De totale kosten van de implementatie bedragen €19.000. De geschatte opbrengst is een verhoogde cognitieve betrokkenheid die meer bewustzijn en begrip stimuleert bij de medewerkers richting de organisatiedoelen.

8.1 Implementatie aanbevelingen

Volgens Welch (2011) kan de betrokkenheid onder werknemers toenemen door gerichte communicatie vanuit het management in te zetten. Het doel van dit communicatieadvies is om de afdeling Marketing en Communicatie van Organisatie X te adviseren hoe zij door middel van interne communicatie de betrokkenheid richting de organisatie onder werknemers kan verhogen en waarborgen. Betrokken medewerkers zijn zich bewuster van veranderingen en hebben meer begrip voor de doelstellingen van de organisatie (Welch, 2011). Om de betrokkenheid te verhogen en te waarborgen, is er een implementatiestrategie opgesteld aan de hand van de resultaten van dit huidige onderzoek.

8.1.1 Medewerkersbetrokkenheid stimuleren en waarborgen

Een van de aanbeveling bestaat uit het opstellen van een communicatieplan. Een onderdeel van het communicatieplan is het draaiboek, dat als dummy in dit hoofdstuk is opgenomen (zie Tabel 10).

Een communicatieplan brengt meerdere voordelen met zich mee. Zo zorgt het voor duidelijkheid in de communicatieboodschappen die via verschillende middelen worden overgebracht, geeft het prioriteiten aan verschillende doelstellingen en het geeft handvatten voor een duidelijke aanpak. Op het moment dat bij Organisatie X een verandering plaatsvindt die groot impact heeft op de organisatie en haar medewerkers, is het van belang om een communicatieplan op te stellen. Het communicatieplan bevat een draaiboek (zie Tabel 10) waarin staat beschreven wanneer en hoe de communicatie tijdens de verandering plaatsvindt. Het is van belang om het draaiboek als basis te gebruiken bij het informeren van de medewerkers. Tijdens vergaderingen kan de afdeling Marketing en Communicatie samen met een bijbehorend projectlid het draaiboek doornemen en bespreken hoe zij tijdens het implementeren de medewerkers betrekken.

Tabel 10: Draaiboek communicatieplan voor implementatie X (Auteur, 2020)

Deze afbeelding is verwijderd, vanwege privacygevoelige informatie.

Fase 1: Ontwikkeling

In deze fase is het projectteam nog bezig het implementatieplan te ontwikkelen. Het is voor het communicatieplan van belang om in deze fase al betrokken te zijn. Zo kan de afdeling Marketing en Communicatie samen met het projectteam bepalen welke informatie de medewerkers op welk moment te lezen krijgen. Het is aan de communicatiemedewerker om er een goed, informatief en lopend verhaal van te maken. Het is van belang om het doel van de nieuwe ontwikkeling, de reden achter de ontwikkeling en de impact op de medewerkers te omschrijven. Tot slot moeten medewerkers op de hoogte zijn waar zij terecht kunnen voor vragen en moet het bericht de mogelijkheid bieden om erop te reageren. De communicatiemedewerker monitort deze reacties en past, wanneer nodig, de communicatieboodschap hierop aan.

Fase 2: Implementeren

Voorafgaand aan het informeren van de medewerkers is het van belang om de managers goed te instrueren. Hierdoor zijn de managers op de hoogte van de laatste ontwikkelingen en kunnen medewerkers met vragen bij hen terecht. Bij het informeren van de medewerkers is het opnieuw van belang om het doel, de reden en impact van de nieuwe ontwikkeling te omschrijven. Hierdoor zijn de medewerkers bewuster, het begrip voor de ontwikkeling bevordert en de cognitieve betrokkenheid verhoogt. Door de impact te omschrijven, ontstaat bij de medewerkers het gevoel dat zij ertoe doen. Dit bevordert de emotionele betrokkenheid. Tot slot is het opnieuw van belang om de reacties te monitoren en, indien nodig, de communicatieboodschap daarop aan te passen.

Fase 3: Controle

In de laatste fase communiceert de afdeling Marketing en Communicatie de afloop van de ontwikkeling. De boodschap bestaat uit hoe de ontwikkeling is verlopen en wat dit betekent voor de toekomst. Daarnaast vraagt de afdeling Marketing en Communicatie naar feedback met betrekking tot de ontwikkelingen, tevredenheid en communicatie rondom de implementatieperiode. Dit kan de medewerker via een kleine enquête onderaan het bericht invullen. Met deze informatie weet de organisatie hoe de medewerkers over de ontwikkelingen denken en hierop vervolgens bijsturen. Dit leidt tot een hogere emotionele betrokkenheid, omdat de organisatie laat weten dat de mening van de medewerkers ertoe doet.

De kosten en planning voor deze aanbeveling zijn beschreven in paragraaf 8.2, Tabel 11.

8.1.2 Het bijzondere verhaal van

Om ervoor te zorgen dat medewerkers de nieuwsbrief willen lezen, is het van belang de inhoud aan te passen aan de wensen en behoeften van de medewerkers. Dit gebeurt aan de hand van de communicatieboodschappen over de missie, visie en doelstelling van de organisatie. Om er tevens voor te zorgen dat medewerkers bewuster zijn over de gehele organisatie, ook andere locaties, is het van belang om een persoonlijk aspect aan de nieuwsbrief toe te voegen. In Afbeelding 5 is de vernieuwde nieuwsbrief te zien. Het eerste bericht dat te lezen is, is een verhaal van een medewerker. Daarin kan de medewerker een bijzonder moment delen over het werk bij Organisatie X. Het verhaal kan aandoenlijk, mooi, emotioneel of juist leerzaam zijn. Om het verhaal persoonlijke te maken, is het van belang om een foto, naam, functie en werkplek bij te voeren. Dit uit zich in samenhangigheid tussen de medewerkers en dat creëert bewustzijn. Onder de afbeelding staat omschreven hoe de afdeling Marketing en Communicatie deze aanbeveling kan aanpakken.

Deze afbeelding is verwijderd, vanwege privacygevoelige informatie.

Afbeelding 5: Dummy nieuwsbrief Organisatie X (Auteur, 2020)

Fase 1: Medewerkers werven voor verhalen

Ten eerste is het noodzakelijk om een aanmeldingspagina op het intranet te maken waarbij medewerkers hun verhaal kunnen vertellen binnen een maximaal aantal woorden. Zodra de aanmeldingspagina gereed is, plaatst de afdeling Marketing en Communicatie een bericht op Intranet en in de nieuwsbrief. Daarin staat een oproep voor de medewerkers om mee te doen aan '*Het bijzondere verhaal van*'. De oproep moet duidelijk zijn, interesse wekken en medewerkers eraan toe zetten om mee te doen. Bij voldoende oproepen kan het verhaal beginnen. De medewerker voegt zijn eigen foto, naam en functie bij het bericht toe. De communicatiemedewerker controleert het bericht op privacy van cliënten en op taal- en spelfouten.

Fase 2: Verhalen laten rollen

Het is van belang om frequent verhalen te publiceren om de aandacht van de medewerkers erbij te houden. De nieuwsbrief komt tweemaal per maand uit. Afhankelijk van de hoeveelheid aanmeldingen kan '*Het bijzondere verhaal van*' eenmaal per maand in de nieuwsbrief staan. Het is aan de communicatiemedewerker om alle aanmeldingen te monitoren, om te bepalen welke verhalen geschikt zijn voor in de nieuwsbrief. Daarbij is het ook van belang om rekening te houden met afwisselende in de verhalen, bijvoorbeeld in de soort functie en duur van het dienstverband. Wanneer uit het monitoren blijkt dat een bepaalde groep medewerkers niet aan

het woord is geweest, is het aan te raden om deze groep vanuit de afdeling Marketing en Communicatie zelf te benaderen.

Fase 3: Controle

Na een verloop van circa zes maanden kan de afdeling Marketing en Communicatie het aantal nieuwsbrieflezers vergelijken met het aantal lezers voorafgaand aan de campagne. De cijfers van Open rate, Click-Through-Rate (CTR) en Click to Open Rate (CTO) zijn belangrijke meetelementen om te bepalen of *'Het bijzondere verhaal van'* een succes is. Vanaf dat moment is te bepalen of de campagne verder verloopt of eindigt.

De kosten en planning voor deze aanbeveling is te zien in paragraaf 8.2, Tabel 12.

8.2 Kosten en planning

In Tabel 11 en 13 zijn de kosten en planning van het implementatieplan uiteengezet. De tabellen geven weer wie welke taken, wanneer uitvoert. De verwachte kosten bestaan uit het gemiddelde uurtarief berekend via 'Intermediair Salariskompas'. Het implementatieplan voor het communicatieplan kost €11.400 op jaarbasis. De implementatie voor *'Het bijzondere verhaal van'* bedraagt €7.600 op jaarbasis. De geschatte opbrengst is een verhoogde cognitieve betrokkenheid die meer bewustzijn en begrip stimuleert bij de medewerkers richting de organisatiedoelen.

Tabel 11: Kosten en planning implementatieplan voor draaiboek (Auteur, 2020)

Wat	Wie	Wanneer	Frequentie	Kosten
Vergaderen projectteam	Communicatiemedewerker + projectleden	Start van project t/m eind project	Wekelijks	€8.640,-
Opstellen communicatieplan	Communicatiemedewerker + projectlid	Start van project	Eenmalig	€960,-
Communicatieboodschappen opstellen	Communicatiemedewerker	Gedurende het project	Maandelijks	€1.080,-
Bewaken communicatieplan	Communicatiemedewerker	Gedurende het project	Wekelijks	€720,-
Totaal:				€11.400,-

De kosten zoals geschetst in Tabel 11 slaan op een communicatieplan voor een project gedurende twaalf maanden. De kosten van de vergaderingen bedragen €8.640. Dit is gebaseerd op het salaris van een projectgroep van zes medewerkers en een wekelijkse vergadering van een uur. Het opstellen van een communicatieplan is gebaseerd op twee

medewerkers die eenmalig zestien uur besteden aan het opstellen van het communicatieplan. Het opstellen van de communicatieboodschappen neemt voor één communicatiemedewerker maandelijks drie uur in beslag. De kosten hiervan bedragen €1.080. Tot slot is het van belang om één communicatiemedewerker wekelijks een half uur het communicatieplan te laten bewaken. Dit kost €720 per jaar. Op jaarbasis kost het communicatieplan €11.400. De opbrengst van het communicatieplan is een verhoogde cognitieve betrokkenheid. Uit de resultaten en conclusies blijkt dat medewerkers meer willen lezen over de organisatiekeuzes. Door naast een implementatie ook een communicatieplan in te zetten, zal de medewerker meer bewustzijn hebben en daardoor begrip hebben voor de doelstelling van de organisatie. Dit zal de medewerkersbetrokkenheid stimuleren.

Tabel 12: Kosten en planning implementatieplan voor *'Het bijzondere verhaal van'* (Auteur, 2020)

Wat	Wie	Wanneer	Frequentie	Kosten
Berichtgeving over <i>'Het bijzondere verhaal van'</i>	Communicatiemedewerker	September 2020	Tweemaal	€280
Opmaken lay-out nieuwsbrief	Communicatiemedewerker	September 2020	Eenmalig	€360
Aanmeldpagina voor medewerkers	Communicatiemedewerker + IT-medewerker	September 2020	Eenmalig	€1.800
Medewerkers benaderen voor verhaal	Communicatiemedewerker	September 2020	Viermaal	€120
Aanmeldpagina controleren + verhalen nakijken	Communicatiemedewerker	Oktober 2020	Wekelijks	€2.880
Nieuwsbrief opmaken + versturen	Communicatiemedewerker	Oktober 2020	Tweemaal per week	€2.160
Totaal:				€7.600

De kosten in Tabel 12 hebben betrekking op het implementatieplan voor *'Het bijzondere verhaal van'* in de interne nieuwsbrief voor medewerkers. De kosten zijn gebaseerd op jaarbasis waarbij de nieuwsbrief tweemaal per maand uitkomt. De aankondiging van *'Het bijzondere verhaal van'* kost €240. Dit is gebaseerd op één communicatiemedewerker die eenmalig acht uur besteedt aan het opmaken en plaatsten van twee berichten. Het opmaken van een lay-out voor het

verhaal in de nieuwsbrief neemt door één communicatiemedewerker eenmalig twaalf uur in beslag, wat €360 kost. Om de aanmeldpagina aan te maken en te testen, is eenmalig dertig uur voor nodig. Eén communicatiemedewerker en één IT-medewerker gaan hiermee aan de slag. Dat kost de organisatie €1.800. Om voorafgaand aan de start van *'Het bijzondere verhaal van'* vier verhalen klaar te hebben, is het nodig om medewerkers te benaderen. Eén communicatiemedewerker houdt zich hier eenmalig vier uur mee bezig, wat uitkomt op een bedrag van €120. Zodra de aanmeldingen binnenstromen, is één communicatiemedewerker wekelijks twee uur bezig met het controleren van de verhalen. Op jaarbasis kost dit €2.880. Het opmaken en versturen van de nieuwsbrief neemt voor twee nieuwsbrieven zes uur per week in beslag. Zodra de taak aan één communicatiemedewerker is toegewezen, kost dit per jaar €2.160. Het gehele implementatieplan kost €7.600. De opbrengst is een verhoogd aantal gelezen nieuwsbrieven. *'Het bijzondere verhaal van'* kan ertoe leiden dat medewerkers de nieuwsbrief sneller lezen en daardoor ook andere belangrijke informatie in de nieuwsbrief meenemen. Daarnaast bevordert het de cognitieve betrokkenheid waardoor er meer bewustzijn en begrip is vanuit de medewerkers richting de organisatiedoelen.

Literatuurlijst

- Cataldo, E.F., Johnson, R.M., Kellstedt, L.A. & Milbrath L.W., (1970). "Card sorting as a technique for survey interviewing". *Public Opinion Quarterly*, Volume 34, Issue 2, summer 1970, Pages 202-215. Geraadpleegd op 17 april 2020
- CBS (2019a). "Meerderheid werknemers zorg meldt toename werkdruk". Geraadpleegd op: 20 februari 2020
- CBS (2019b, 12 december). "Statline Bevolking; kerncijfers". Geraadpleegd op: 12 maart 2020
- Dantuma, E. (2019). "ING: Zorgsector groeit sterk door". Geraadpleegd op: 20 februari 2020
- Effectory (2019). "Branchehet magazine : Gehandicaptenzorg medewerkers aan het woord". Amsterdam, Nederland. Geraadpleegd op: 20 februari 2020
- ING (2019). "Trends en ontwikkelingen Gezondheidszorg: Toenemende vraag naar zorg". Geraadpleegd op: 20 februari 2020
- Katz, D. & Kahn, R.L. (1966). "The Social Psychology of Organizations". Wiley, New York, NY. Geraadpleegd op 18 maart 2020
- Kahn, W.A. (1990). "Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work". *The Academy of Management Journal*, Vol. 33, No. 4, pp. 692-724. Geraadpleegd op 18 maart 2020
- Koeleman, H. (2018). "Interne communicatie als managementinstrument". Boom uitgevers Amsterdam. Geraadpleegd op 6 juli 2020
- Kwalon (2010). *Tijdschrift voor Kwalitatief Onderzoek. Themanummer Internet & kwalitatief onderzoek* (reds: Adams, S. & Staa, A. van). 20100 vol 15, no 2. Geraadpleegd op 8 april 2020
- MacLeod, D. & Clarke, N. (2009). "The Macleod Review – Engaging for Success: Enhancing Performance through Employee Engagement" Department for Business Innovation and Skills. London: Crown Copyright. Geraadpleegd op 18 maart 2020
- Meier, U. & Broekhoff, M. (2012). "Kwalitatief marktonderzoek". Noordhoff Uitgevers bv Groningen – Houten 3^{de} druk. Geraadpleegd op 6 april 2020
- Men, L.R. (21 februari 2014). "Strategic Internal Communication: Transformational Leadership, Communication Channels, and Employee Satisfaction" Sage Journals. Geraadpleegd op 6 april 2020
- Peters, O., Sival, R. & Veer, N. (21 september 2017). "Newcom Research & Consultancy B.V. Lezersonderzoek 'De Wereld Van'". Geraadpleegd op: 12 maart 2020
- Saks, A.M. (2006). "Antecedents and consequences of employee engagement". *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 21 No. 7, pp. 600-619. Geraadpleegd op 18 maart 2020
- Schaufeli, W. & Bakker, A. (2004). "Utrecht Work Engagement Scale". *Occupational Health Psychology Unit Utrecht University*. Geraadpleegd op 18 maart 2020
- Schaufeli, W., Salanova, M., Gonzales-Roma, V. & Bakker, A. (2002) "The measurement of engagement and burnout: a two sample confirmatory factor analytic approach". *Journal of Happiness Studies*, pp. 71-92. Geraadpleegd op 18 maart 2020
- Welch, M. & Jackson, P.R. (2007). "Rethinking internal communication: a stakeholder approach". *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 12 No. 2, pp. 177-198. Geraadpleegd op 18 maart 2020

- Welch, M. (2011). *"The evolution of the employee Engagement Concept: Communication Implications"* *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 16 No. 4, pp. 328-346. Geraadpleegt op 18 maart 2020
- White, C., Vanc, A., Stafford, G. (2009). *"Internal communication, information satisfaction, and sense of community: The effect of personal influence."* *Journal of Public Relation Research*, 21, 65-84. Geraadpleegt op 6 april 2020
- Zeijst, J. van (2018). *"Effectory Medewerkersonderzoek Organisatie X"*. Geraadpleegd op: 20 februari 2020

Bijlagen

Bijlage A interne communicatiemiddelen

Interne communicatiemiddelen

Deze afbeelding is verwijderd, vanwege privacygevoelige informatie.

Tabel 2: interne communicatiekanalen IdB (Organisatie X, 2020.)

Bijlage B Gesprekverslag

Gesprekverslag medewerker 2– Content Coördinator – 12 februari 2020

Deze informatie is verwijderd, vanwege privacygevoelige informatie.

Bijlage C Gesprekverslag

Gespreksverslag medewerker 3 – Adviseur PR en crisiscommunicatie – 12 februari 2020

Deze informatie is verwijderd, vanwege privacygevoelige informatie.

Bijlage D Gesprekverslag

Gespreksverslag Medewerker 4 – Adviseur PR en crisiscommunicatie – 13 februari 2020

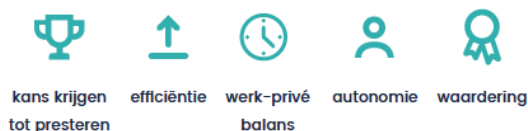
Deze informatie is verwijderd, vanwege privacygevoelige informatie.

Bijlage E Gesprekverslag

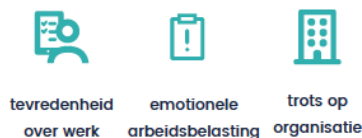
Gespreksverslag medewerker 1– Adviseur Interne Communicatie – 6 juli 2020

Deze informatie is verwijderd, vanwege privacygevoelige informatie.

Positieve impact op bevlogenheid:



Negatieve impact op bevlogenheid:



Betrokkenheid

Betrokkenheid is de mate waarin medewerkers zich verbonden voelen met de organisatie. Ze hebben het gevoel dat ze bij de organisatie passen en willen er graag blijven werken. Betrokken medewerkers zijn ontzettend waardevol. Ze zijn namelijk loyaal en trots op hun werkgever. Je betrokken voelen bij je werkgever heeft een positieve impact op allerlei andere werkaspecten. Zo zorgt betrokkenheid voor 18% betere prestaties, 16% productievere medewerkers en 15% minder ziekmeldingen. Dit draagt direct bij aan het succes van een organisatie.

De afgelopen jaren is de betrokkenheid in de gehandicaptenzorg steeds iets toegenomen. In 2018 zien we een trendbreuk op dit gebied. De betrokkenheid van medewerkers is licht gedaald. Medewerkers staan iets minder achter de doelstellingen van hun organisatie (in 2018 score 7,5, in 2017 score 7,7). Daarnaast stijgt het aantal medewerkers dat aangeeft actief op zoek te zijn naar een andere baan. Desondanks blijven medewerkers wel erg loyaal. Ze geven aan dat ze de komende jaren graag bij hun organisatie willen blijven werken.

Positieve impact op betrokkenheid:



Negatieve impact op betrokkenheid:



opvallend



Medewerkers die tussen de 6 en 20 jaar bij een organisatie werken zijn het minst bevlogen en betrokken. Medewerkers die korter of langer in dienst zijn, scoren hoger.

Werkdruk

De ervaren werkdruk is al jaren stabiel in de sector. Ruim 61% ervaart de werkdruk als goed, 33% als te hoog en 4% als veel te hoog. Slechts 2% van de medewerkers ervaart een (veel) te lage werkdruk.

Meer dan een derde van de sector ervaart dus een (veel) te hoge werkdruk. Uit onderzoeken blijkt dat een hoge werkdruk veel invloed heeft op iemands werkbeleving. Hoge werkdruk leidt tot een lagere bevoegenheid en betrokkenheid. Wat op lange termijn weer (grote) gevolgen heeft voor het duurzame succes van je organisatie. Ook heeft het impact op de kwaliteit van de zorg.

Het afgelopen jaar is er in de media veel aandacht voor de toenemende hoge werkdruk in de (gehandicapten)zorg. Opvallend is dat dit niet wordt ondersteund door de cijfers van 2018. Als we inzoomen op de groep medewerkers die een (veel) te hoge werkdruk ervaart valt wel op dat de gevolgen van de hoge werkdruk steeds heftiger worden. In de afgelopen jaren zien we dat deze groep dalende scores laat zien op betrokkenheid, bevoegenheid en hun beoordeling van het werkgeverschap van de organisatie. Het lijkt er op dat de uitkomsten van deze hoge werkdruk steeds nadrukkelijker zijn weerslag heeft op medewerkers. Dit is een zorgelijke ontwikkeling.

Medewerkers die een (veel) te hoge werkdruk ervaren zijn kritisch over de tijd die ze hebben om hun werk uit te voeren (44% lagere score

dan gemiddeld) en de balans werk-privé (22% lager dan gemiddeld). Daarnaast beoordelen zij hun arbeidsomstandigheden negatiever (19% lagere score dan gemiddeld), net zoals de efficiëntie (18% lagere score) en de beschikbaarheid van middelen om het werk te kunnen doen (14% lager dan gemiddeld). Ze missen waardering voor hun harde werk.

Zijn er verschillen tussen jongere en oude medewerkers?



Op het gebied van werkdruk zien we nauwelijks tot geen verschillen tussen jongere en oudere medewerkers. Alleen de groep jonger dan 26 jaar ervaart een flink lagere werkdruk.



Groep van 26 t/m 45 jaar krijgt weinig energie van het werk en is kritisch over hun werk-privé balans. De betrokkenheid en bevoegenheid is in deze groep ook lager.



56 jaar en ouder geeft aan moeite te hebben met de fysieke aspecten van het werk.

Binden en boeien van medewerkers

Steeds meer organisaties in de sector werken actief aan goed werkgeverschap. Vaak is dat vanuit de oprechte wens om een goede werkgever te zijn, maar ook door de toegenomen urgentie om medewerkers aan te trekken en te behouden.

In 2018 hebben dertien gehandicaptenzorgorganisaties een Beste Werkgeverskeurmerk ontvangen (www.beste-werkgevers.nl) omdat ze bovengemiddeld goed scoren op werkgeverschap. Organisaties met een Beste Werkgeverskeurmerk geven aan meer sollicitanten aan te trekken.

In 2018 is de score op werkgeverschap in de sector licht gedaald (7,2 ten opzichte van een 7,3 in 2017). Daarbij zien we een stijgende vertrekintentie van medewerkers. In een krappere wordende arbeidsmarkt kan dit een risico zijn.

Frequenties vertrekintentie per leeftijdscategorie

Geen vertrekintentie

72,1%	72%	72%	80,5%	88,3%
< 26 jaar	26 t/m 35 jaar	36 t/m 45 jaar	46 t/m 55 jaar	> 56 jaar

Vertrekintentie buiten de organisatie

10,6%	10%	9%	7,2%	4,2%
< 26 jaar	26 t/m 35 jaar	36 t/m 45 jaar	46 t/m 55 jaar	> 56 jaar

opvallend



Verloopbestendigheid onder jongere medewerkers
(<45 jaar) is lager dan gemiddeld.

Waar zijn vertrekkende medewerkers naar op zoek?



Jonger dan 26 jaar

Opdoen nieuwe kennis en vakinhoudelijke en persoonlijke ontwikkelingsmogelijkheden



26 t/m 35 jaar

Kans krijgen om te presteren en ontwikkelingsmogelijkheden



36 t/m 45 jaar

Ontwikkelingsmogelijkheden en waardering



46 t/m 55 jaar

Waardering



56 of ouder

Persoonlijke ontwikkelingsmogelijkheden

opvallend



Jongere medewerkers ervaren minder sociale veiligheid dan andere leeftijdsgroepen.

Wat zijn redenen voor vertrek?



onvoldoende tijd om werk goed te doen



teamdynamiek (samenwerking, feedback en aanspreken)



efficiëntie



bottom-up communicatie (mogen meepraten)

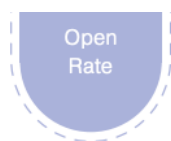


arbeidsomstandigheden



leiderschap

Bijlage G E-village E-mail Benchmark 2019



Energiebranche hoogste Open Rate

Er zijn drie branches die onder het gemiddelde (24,63%) scoren. Dit zijn net als vorig jaar de branches Retail & E-commerce, Travel en ICT & Internet. De branches met de hoogste Open Rate zijn Energie, Zorg & Welzijn en Finance.



Branches

De branche Zorg & Welzijn heeft met 10,55% de hoogste CTR, gevolgd door de branche Industrie & Producenten (8,06%).



Fig. 38 - CTR per branche.

Click To
Open Rate

CTO per branche

De Click To Open Rates lopen per branche erg uiteen. De branche Industrie en Producenten scoort het best met een gemiddelde CTO van 25,57%. De branche Telecom scoort met een gemiddelde CTO van 3,12% het minst goed.

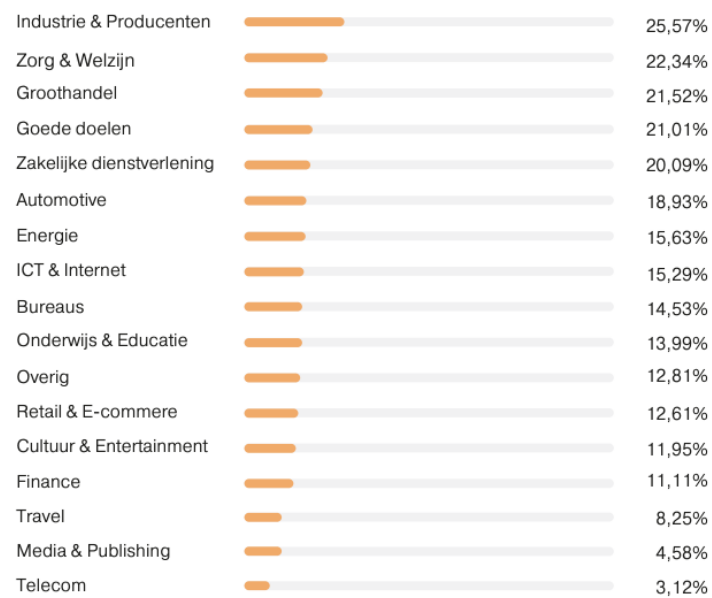


Fig. 42 - CTO per branche.

Bijlage H Budget Het magazine

Deze informatie is verwijderd, vanwege privacygevoelige informatie.

Bijlage I Topic Guide

Deze informatie is verwijderd, vanwege privacygevoelige informatie.

Bijlage J Vragenlijst

Deze informatie is verwijderd, vanwege privacygevoelige informatie.

Bijlage K Verbatims

Deze informatie is verwijderd, vanwege privacygevoelige informatie.

Bijlage L Analyseschema's

Deze informatie is verwijderd, vanwege privacygevoelige informatie.