An organization on a mission to live the vision

Deze scriptie is op verzoek van de opdrachtgever geanonimiseerd. Vertrouwelijke informatie is verwijderd.

Datum, plaats	06-05-2020, Leiden
Kans	2
Auteur	Kirsten Westra
Studentnummer	S1091345
Opdrachtgever	Organisatie X
Bedrijfsbegeleider	Majoor Dennis Stoppelenburg
Afstudeerbegeleider	Martien Schriemer en Edwin van Rooijen
Eerste beoordelaar	Corine Hoppenbrouwers
Tweede beoordelaar	Cécile Klok
Opleiding	Communicatie, Hogeschool Leiden
Aantal woorden	15.908 woorden
Centrale theorie	Communication and Employee Engagement Model (Welch, 2011)

Samenvatting

Deze scriptie beschrijft het onderzoek naar de optimalisatie van de interne communicatie van organisatie X. Uit recent intern onderzoek (2016-2019) blijkt dat de visie in onvoldoende mate de medewerkers bereikt. Doelstelling van het onderzoek is de organisatie adviseren hoe het probleem in de interne communicatie is op te lossen. De doelgroep van het onderzoek betreft de werknemers van organisatie X. Daarbij is onderscheid gemaakt tussen leidinggevend en uitvoerend niveau. Binnen organisatie X zijn dit werknemers midden in de organisatie en docenten en instructeurs.

De situatieschets beschrijft een analyse over de interne factoren die van invloed zijn op dit onderzoek, aangezien het onderzoek over een intern communicatieprobleem gaat. Het hoofdstuk geeft een verdere uitleg over wat organisatie X is en wat directeur met organisatie X wil bereiken. Ook biedt het hoofdstuk een overzicht van de beschikbare communicatiemiddelen, omdat organisatie X deze middelen zo goed mogelijk wil benutten. Een beperking voor organisatie X is dat bij een aantal van deze communicatiemiddelen een andere afdeling bepaalt wat er geplaatst wordt.

De volgende onderzoeksvraag staat centraal in deze scriptie: *'Hoe kan* organisatie X *de interne communicatie tussen X en Y verbeteren?*' De belangrijkste theorieën over dit onderwerp gaan over interne communicatie en medewerkersbetrokkenheid. Mogelijk bestaat tussen deze twee onderwerpen een discrepantie. De theorieën van Katz & Kahn, Kahn, Schaufeli & Bakker, Saks, Macey & Schneider, Welch & Jackson, MacLeod & Clarke en Welch zijn kritisch vergeleken op verschillen en overeenkomsten. Uit het vergelijkend onderzoek komt het Employee Engagement Model van Welch (2011) het best naar voren en dient dan ook als centrale theorie. Dit komt omdat Welch de verbinding legt tussen interne communicatie en medewerkersbetrokkenheid. De theorie veronderstelt dat de organisatie het probleem zou kunnen oplossen door interne communicatie effectief in te zetten. Deze mogelijke verbeteringen zijn uitgewerkt in drie hypothesen.

Als methoden van onderzoek zijn deskresearch en kwalitatief onderzoek ingezet. Deskresearch ter beantwoording van de eerste deelvraag: 'Hoe ziet de interne communicatieomgeving van het organisatie X eruit?' Daarnaast is kwalitatief onderzoek ingezet om de hypotheses te testen en ter beantwoording van de tweede deelvraag: '*Hoe ervaren X de huidige interne communicatie*?' Kwalitatief onderzoek is ook ingezet ter beantwoording van de derde deelvraag: 'Hoe ervaart Y de interne communicatie?' Bewust is gekozen voor kwalitatief onderzoek, omdat de uitslagen van het bovenaan deze samenvatting genoemde kwantitatieve onderzoek al bekend zijn. Het is het nu noodzakelijk om de diepte in te gaan.

De resultaten van het onderzoek wijzen uit dat binnen het organisatie X de interne communicatie niet optimaal functioneert. Medewerkers geven aan niet of nauwelijks op de hoogte te zijn van de doelstellingen van de organisatie. Dat heeft invloed op de betrokkenheid bij de organisatie. Verder ervaart het uitvoerende niveau, de docenten en instructeurs, een grote afstand richting de doelgroep X. Medewerkers voelen zich niet gehoord, omdat zij geen tot weinig terugkoppeling krijgen. Dit heeft

invloed op de betrokkenheid. Verder hebben medewerkers het idee dat zij een bepaalde rol moeten spelen, wat sommigen als negatief ervaren. Anderen hebben daar geen last van. Wel gaan medewerkers door, ook als het tegenzit. Zij zien dat als een taak van een militair.

Naar aanleiding van de resultaten van dit onderzoek zijn de volgende conclusies te trekken: de organisatie beschikt over juiste communicatiemiddelen, alleen maken zij hier niet optimaal gebruik van. X ervaren een kleine afstand naar de werkvloer en hebben het idee dat zij benaderbaar zijn. Wel zien zij verbetering binnen de interne communicatie. Y ervaart juist een grote afstand naar X en hebben het idee dat zij informatie missen. Er zit een discrepantie in de beleving van de X en van de werkvloer. Bij zowel de cognitieve en emotionele betrokkenheid valt winst te behalen. Dit komt voornamelijk doordat medewerkers het gevoel hebben niet op de hoogte te zijn van de veranderende organisatie en omdat zij geen waardering krijgen voor het werk dat zij leveren. Fysieke betrokkenheid scoort beter, omdat medewerkers het een gegeven vinden dat zij fysiek betrokken zijn.

Op basis van de resultaten en conclusies van dit onderzoek zijn er een zes aanbevelingen geformuleerd. Deze aanbevelingen hebben tot doel het verbeteren van de interne communicatie om zo de medewerkersbetrokkenheid te stimuleren. Het eerste advies is om interne communicatiemiddelen te optimaliseren. Ten tweede moet organisatie X kansen benutten wat betreft de nieuwe werktelefoons. Vervolgens is het advies om een derde communicatieprofessional in te huren. Ten vierde moet organisatie X meer face-to-face meetings organiseren met behulp van de app ‘Jitsi’. Organisatie X moet medewerkers laten meedenken over ‘visie’. Tevens is het advies om de focus te leggen op de cognitieve en emotionele verbondenheid om de betrokkenheid te stimuleren.

Om de aanbevelingen van dit onderzoek te realiseren, geeft het hoofdstuk Implementatie voorbeelden hoe organisatie X haar communicatiemiddelen kan optimaliseren. Er is een aantal dummy’s gemaakt voor de organisatie X. Daarnaast is een functieprofiel opgesteld voor het aannemen van een communicatieprofessional. De totale kosten van het implementatieplan bedragen: €55.056. Dit zijn kosten voor het eerste jaar. Uiteindelijk zorgt dit plan ervoor dat de organisatie interne communicatie effectief gebruikt en daarmee ook de medewerkersbetrokkenheid stimuleert.

Inhoudsopgave

Woord vooraf ..... Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.

Samenvatting **2**

1. Probleemformulering **6**

1.1. Aanleiding *6*

1.2. Probleemstelling *8*

1.3. Doelstelling *9*

1.4. Deelvragen *10*

1.5. Doelgroep *11*

1.6. Grenzen en beperkingen *12*

2. Situatieschets **13**

2.1. Organisatiestructuur *13*

2.2. De visie van het Organisatie X *13*

2.3. Interne communicatiemiddelen *13*

2.4. Samenvatting Situatieschets *16*

3. Theoretisch Kader **17**

3.1. Conceptueel model *20*

3.2. Hypothesen *21*

4. Methodologie **23**

4.1. Methoden *23*

4.2. Datacollectie *25*

4.2.1. Respondenten 26

4.3. Operationalisatie *28*

4.3.1. Operationalisatie begrippen hypothese 1 28

4.3.2. Operationalisatie begrippen hypothese 2 29

4.3.3. Operationalisatie begrippen hypothese 3 30

5. Resultaten **31**

5.1. Interne communicatie *31*

5.2. Medewerkersbetrokkenheid *32*

5.2.1. Cognitieve betrokkenheid 33

5.2.2. Emotionele betrokkenheid 34

5.2.3. Fysieke betrokkenheid 35

6. Conclusies **37**

6.1. Conclusies deelvragen *37*

6.1.1. Deelvraag 1 37

6.1.2. Deelvraag 2 37

6.1.3. Deelvraag 3 38

6.2. Conclusies hypothesen *38*

6.2.1. Conclusie hypothese 1 38

6.2.2. Conclusie hypothese 2 38
6.2.3. Conclusie hypothese 3 39

6.3. Conclusie probleemstelling 39

7. Aanbevelingen 41

7.1. Communicatie 41
7.1.1. Aanbeveling 1 41
7.1.2. Aanbeveling 2 42
7.1.3. Aanbeveling 3 43
7.1.4. Aanbeveling 4 43
7.1.5. Aanbeveling 5 44

7.2. Betrokkenheid 44
7.2.1. Aanbeveling 6 44

8. Implementatieplan 45

8.1. Optimalisering communicatiemiddelen 45
8.1.1. Inrichting intranetpagina 45
8.1.2. Gebruik van de e-mail 45
8.1.3. De Organisatie X -app 45
8.1.4. CarVLOG 47

8.2. Inhuren communicatieprofessional 47

8.3. Kosten implementatieplan 48

Literatuurlijst 50

1. Probleemformulering

Deze scriptie beschrijft het onderzoek naar de optimalisatie van de interne communicatie van organisatie X. Uit recent intern onderzoek (2016-2019) blijkt dat de visie in onvoldoende mate de medewerkers bereikt. Doelstelling van het onderzoek is de organisatie adviseren hoe het probleem in de interne communicatie is op te lossen. De doelgroep van het onderzoek betreft de werknemers van organisatie X. Daarbij is onderscheid gemaakt tussen leidinggevend en uitvoerend niveau. Binnen organisatie X zijn dit werknemers midden in de organisatie en docenten en instructeurs.

1.1. Aanleiding

De website van organisatie X vermeldt dat organisatie X uit zeven onderdelen bestaat. Een onderdeel daarvan is organisatie X. Organisatie X is het grootste onderdeel van de onderdelen en bestaat uit 21.929 mensen. Dit onderzoek heeft betrekking op een onderdeel van organisatie X. Organisatie X is een onderdeel van organisatie X. De website van organisatie X vermeldt dat ruim 2.600 mensen bij dit onderdeel werkzaam zijn. Organisatie X heeft als taak het opleiden, trainen en vormen van mensen.

Momenteel ligt de focus organisatie X bij onderwijsvernieuwing (Heidekamp, 2019). Organisatie X heeft hierop volgend het document ‘visie’ uitgegeven om concrete invulling te geven aan de vernieuwing binnen organisatie X. Het document ‘visie’ geeft structuur aan onderwijsvernieuwing, creëert duidelijkheid bij de uitvoerders en bevat de visie van de doelgroep X over de invulling en uitvoering van de organisatie (zie bijlage II). Hoofdstuk 2 Situatieschets geeft een toelichting van de visie van organisatie X.

Het probleem van organisatie X is dat het uitvoerende niveau van de organisatie de visie over de onderwijsvernieuwing niet draagt. Dat blijkt uit het medewerkerstevredenheidsonderzoek (MTO) van 2016 (zie bijlage III). 45% van de medewerkers geeft aan niet te weten wat het directieniveau wil bereiken met organisatie X (Burger & Van Eetvelt, 2016). Het gevolg daarvan is dat werknemers hun eigen plannen gaan trekken (persoonlijke communicatie met communicatiemedewerker, bijlage IV). *“Op het moment dat medewerkers in* organisatie X *niet werken vanuit het oogmerk van de directeur, brengen zij in het ergste geval* mensenleven*s in gevaar”*, aldus directeur organisatie X. Wanneer verandering plaatsvindt binnen het opleiden, moet iedereen dat uitvoeren. Het is daarom van belang dat de werknemers van organisatie X weten wat de onderwijsvernieuwing is en hoe zij dit gaan uitvoeren.

X met hun staf zijn degenen die de vertaalslag maken van de visie organisatie X naar hun eigen afdeling. Op die manier kan het uitvoerende niveau, instructeurs en docenten werken vanuit het oogmerk van de directeur (persoonlijke communicatie met communicatiemedewerker, bijlage IV). Zoals eerder beschreven blijkt dat 45% niet weet wat de onderwijsvernieuwing is of wat het inhoudt. De vertaalslag mist deels.

Wat er vervolgens bij komt is dat organisatie X een tekort heeft aan 1000 werknemers, die organisatie X na werving opleidt (zie bijlage V). Als de onderwijsvernieuwing onbekend is, houdt dat in dat de instructeurs een groot deel van het personeel niet goed opleidt. Dat kan, zoals eerdergenoemd mensenlevens in gevaar brengen.

De oorzaak van het probleem ligt bij de interne communicatie. Het is essentieel dat de interne communicatie over het oogmerk van de directeur duidelijk is bij X, zodat het uitvoerende niveau kan werken vanuit de visie. In het MTO van 2019 geeft 37% aan behoefte te hebben aan de verbetering van interne communicatie en informatieverstrekking (Kingma et al., 2019). Dit zijn twee onderwerp waar medewerkers graag verbetering in willen zien (zie bijlage II).

1.2. Probleemstelling

Bovenstaande signalen geven aanleiding om te veronderstellen dat er een probleem ligt binnen de interne communicatie van organisatie X.

De probleemstelling die uit de aanleiding volgt luidt:

'Hoe kan het Organisatie X *de interne communicatie tussen de* doelgroep X *en het uitvoerende niveau verbeteren?'*

Mogelijk komt het probleem door ruis die ontstaat door de vertaalslagen. Dat betekent dat elke laag de boodschap communiceert naar een laag onder hem/haar. Tussen de directeur en de werkvloer zit een aantal niveaus. Per opleidingscentrum is het aantal lagen verschillend.

Door de informele gesprekken onderling merkt organisatie X dat niet iedereen beschikt over dezelfde informatie en dat zorgt voor onrust. Medewerkers weten niet wat voor hen gaan veranderen. Tevens ervaren werknemers een grote afstand tussen de werkvloer en de staf. De informatie komt van bovenaf niet bij de werkvloer terecht, maar andersom is dat ook zo (persoonlijke communicatie met communicatiemedewerker, bijlage IV).

Het gevolg van de problematiek rondom de interne communicatie is dat er veel onduidelijkheid heerst bij medewerkers. Het vertrouwen van het personeel in het centrale leiderschap van organisatie X vermindert, waardoor het draagvlak afneemt. Als de wijze van communiceren doorgaat, vreest organisatie X dat iedereen nog meer zijn eigen plan gaat trekken (persoonlijke communicatie met communicatiemedewerker, bijlage IV).

De probleemstelling heeft tot doel om de knelpunten in het communicatieproces bloot te leggen. Met deze kennis kan de doelgroep X van organisatie X in de toekomst de werkvloer beter informeren en kan de werkvloer beter aangeven wat hen bezighoudt. Zo ontstaat een gezondere organisatie die haar taak beter kan uitvoeren.

1.3. Doelstelling

Het doel van dit onderzoek is om handvatten te bieden aan organisatie X om de problematiek rondom de interne communicatie te verminderen. Deze paragraaf maakt onderscheid tussen twee doelstellingen: het organisatiedoel en het onderzoeksdoel.

Voor het onderzoek is het belangrijk om een beeld te krijgen in hoe de interne communicatie op dit moment verloopt en welke middelen de organisatie gebruikt om de medewerkers te betrekken. Daarnaast is het van belang zicht te krijgen op de pijnpunten binnen de interne communicatie van organisatie X.

De onderzoeksdoelstelling luidt:

Inzicht krijgen in de huidige interne communicatieomgeving van het Organisatie X, teneinde een communicatieadvies te geven over de wijze waarop het Organisatie X haar interne communicatie kan verbeteren.

De organisatiedoelstelling van dit onderzoek houdt in wat het Organisatie X wil bereiken met dit onderzoek. De doelstelling van de organisatie luidt:

Organisatie X wil dat elke medewerkers weet wat de visie en werkwijze van organisatie X is.

1.4. Deelvragen

Uit de probleemstelling vloeien drie deelvragen voort. De deelvragen delen het probleem in stukken en dragen bij aan de beantwoording van de probleemstelling.

1. Hoe ziet de huidige interne communicatieomgeving van het Organisatie X eruit?

   De eerste deelvraag onderzoekt de huidige interne communicatieomgeving van organisatie X. Het doel is inzichtelijk maken hoe de huidige communicatiestromen lopen en welke middelen organisatie X ter beschikking heeft om haar doelgroepen te bereiken. Dit maakt het inzichtelijk welke kansen organisatie X benut, maar ook welke mogelijkheden nog openliggen.

2. Hoe ervaren doelgroep X de huidige interne communicatie?

   De tweede deelvraag onderzoekt de ervaring over de interne communicatie vanuit het perspectief van de doelgroep X. Uit de aanleiding blijkt dat de werkvloer behoefte heeft aan meer duidelijkheid van hun doelgroep X. Om inzichtelijk te krijgen waar de problematiek rondom de interne communicatie ontstaat, is het van belang om ook de doelgroep X te spreken. Dit geeft een beeld hoe zij de interne communicatie ervaren en biedt mogelijk ook oplossingen voor het verbeteren van de interne communicatie.

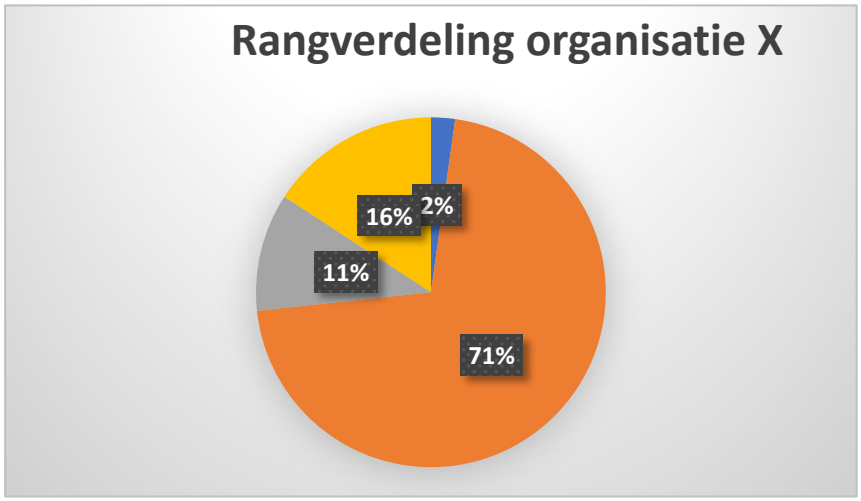
3. Hoe ervaart het uitvoerende niveau de huidige interne communicatie?

   Uit de aanleiding blijkt dat medewerkers behoefte hebben aan een verbetering van de interne communicatie. Op welke manier kan organisatie X de interne communicatie verbeteren, zodat de medewerkers de onderwijsvernieuwingen dragen en uitvoeren. Het is daarom van belang uit te vinden hoe de medewerkers de interne communicatie op dit moment ervaren om uiteindelijk een beeld te krijgen waar er ruimte voor verbetering is.

1.5. Doelgroep

De segmentatiekenmerken binnen de doelgroep zijn: X, functie en lengte van dienstverband. Ten eerste is X van belang, omdat er twee hoofdgroepen zijn binnen de onderzoeksdoelgroep: 1 en 2. 1 zijn degenen die de onderwijsvernieuwing moeten vertalen en communiceren naar hun afdeling. Het is dus van groot belang dat zij de juiste informatie ontvangen, maar ook de juiste en volledige informatie zenden naar 2. 2 staan daadwerkelijk als instructeur voor de groep om les te geven en de onderwijsvernieuwing daarmee uit te voeren. Om dat te kunnen doen, hebben zij de juiste informatie nodig. In figuur 2 is te zien dat het Organisatie X voor 71% uit 2 bestaat. Organisatie X is dus voor het grootste gedeelte gevuld met instructeurs die de onderwijsvernieuwing moeten uitvoeren.

Ten tweede is functie een belangrijk segment, omdat binnen de onderzoeksdoelgroep twee hoofdgroepen zijn. Het onderzoekt kent daarom verschillende perspectieven die van invloed kunnen zijn op de resultaten. Ten derde is lengte van dienstverband een segmentatiekenmerk. Dit segment zorgt voor verschillende invalshoeken, omdat de perceptie van iemand die lang in dienst is anders kan zijn dan van iemand die minder lang in dienst is.



Figuur 1. Cirkeldiagram rangverdeling Organisatie X *(Eetvelt & Burger, persoonlijke communicatie, 2016)*

1.6. Grenzen en beperkingen

Dit onderzoek is geschreven toen Corona niet alleen maar een lekker biertje was. Het COVID-19 beheerst de wereld. Het virus heeft een beperkende invloed gehad op dit onderzoek. Aangezien de overheid maatregelen heeft getroffen dat mensen zoveel mogelijk vanuit huis moeten werken, is het lastiger om informatie vanuit de organisatie te krijgen. Door het virus is het ook moeilijker om werknemers van organisatie X te bereiken. Wegens veiligheidsredenen mogen medewerkers communicatiemiddelen als ‘Zoom’ of ‘Facetime’ niet gebruiken.

Tijd kan invloed hebben op de resultaten, omdat de tijd voor een zeer uitgebreid onderzoek een beperking is. Het onderzoek beperkt zich tot het verrichten van kwalitatieve interviews met enkele medewerkers van alle vestigingen, op basis waarvan een advies en een implementatieplan uitkomt.

Verder richt dit onderzoek zich alleen op de medewerkers van organisatie X. Het onderzoek is niet representatief voor andere delen van organisatie X. Dit zorgt ervoor dat de resultaten ook alleen toepasbaar zijn op organisatie X. Deze gesegmenteerde onderzoeksdoelgroep zorgt voor een representatief resultaat, waarbij precisie, aandacht en tijd van belang is.

2. Situatieschets

De situatieschets beschrijft een analyse over de interne factoren die van invloed zijn op dit onderzoek, aangezien het onderzoek over een intern communicatieprobleem gaat. Het hoofdstuk geeft een verdere uitleg over wat organisatie X is en wat de directeur met organisatie X wil bereiken. Ook biedt het hoofdstuk een overzicht van de beschikbare communicatiemiddelen, omdat organisatie X deze middelen zo goed mogelijk wil benutten. Een beperking voor organisatie X is dat bij een aantal van deze communicatiemiddelen het hoofdkwartier van organisatie X bepaalt wat er geplaatst wordt.

2.1. Organisatiestructuur

De structuur suggereert dat er alleen maar formaliteit is binnen organisatie X en dat afdelingen strikt gescheiden zijn. De praktijk kent echter twee kanten. Enerzijds een formaliteit, omdat iedereen iemand hoger in de organisatie, aanspreekt met 'u'. Anderzijds informaliteit, omdat verder iedereen elkaar tutoyeert. Er hangt een gemoedelijke sfeer en medewerkers gaan op een fijne manier met elkaar om. Door de aangename sfeer stappen mensen gemakkelijk bij elkaar het kantoor binnen om iets te vragen. Wanneer de deur open is, is iedereen welkom. Een gesloten deur betekent gelieve niet storen. Medewerkers lopen bij elkaar naar binnen en vertellen wat zij op het hart hebben (persoonlijke communicatie met communicatiemedewerker, bijlage IV).
Binnen organisatie X, zoals eerder benoemd, zijn verschillende afdelingen te onderscheiden.

Wegens vertrouwelijke informatie is het organogram verwijderd.

2.2. De visie van organisatie X

De directeur heeft in het najaar van 2019 een nieuw document uitgegeven on concrete invulling te geven aan de vernieuwingen binnen het opleidings- en trainingsveld. Voor werknemers van organisatie X is het tot nu toe nog onduidelijk wat de visie inhoudt. Ter verduidelijking van wat de visie van organisatie X is, is hieronder een omschrijving gegeven van het document dat in 2019 is uitgebracht.

Wegens vertrouwelijke informatie is de inhoud over de visie verwijderd.

2.3. Interne communicatiemiddelen

Organisatie X heeft de beschikking over diverse interne communicatiemiddelen. Organisatie X probeert van elk communicatiemiddel gebruik te maken. Dit ligt alleen niet in hun handen, maar in handen organisatie X. De website van organisatie X vermeldt dat medewerkers bij organisatie X de organisatie aansturen, waaronder organisatie X.

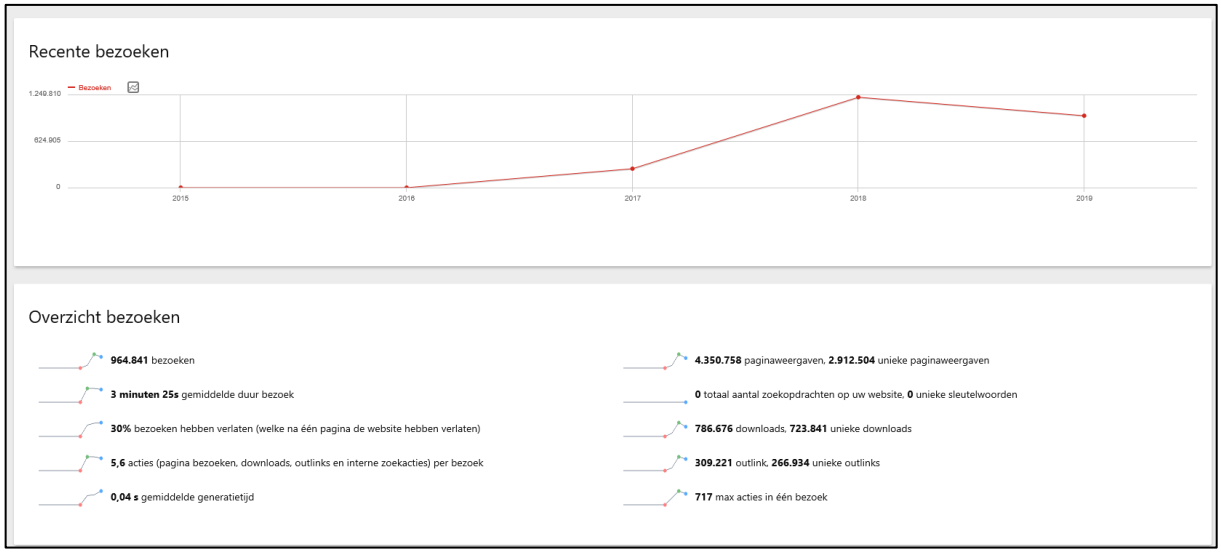
Ad a. digitaal blad

Sinds april 2014 verschijnt het personeelsblad. De editie verschijnt in de persoonlijke mailbox van de medewerker. Het personeelsblad is voor de gehele organisatie. Er is daarom een beperkte ruimte om informatie kwijt te kunnen. De afdelingen moeten namelijk de pagina's delen. De organisatie draagt onderwerpen aan, maar zij heeft geen inspraak op wat er verschijnt in het blad. Uiteindelijk bepaalt de redactie organisatie X wat er in het blad komt te staan.

Ad b. Intranet

Organisatie x heeft een intranetportaal. Elk deel heeft een eigen portaal op de website. Organisatie X maakt hier wekelijks gebruik van. De afdeling communicatie plaatst berichten over actuele en bijzondere gebeurtenissen, bijvoorbeeld als iemand een onderscheiding krijgt. Zodra een werknemer zijn/haar computer opstart, opent gelijk de intranetpagina van organisatie X. Het is voor een organisatie X medewerker geen makkelijk vindbaar kanaal, omdat hij/zij eerst door moet klikken naar de organisatie X pagina en daarna naar de organisatie X pagina.

Uit de cijfers in figuur 4 blijkt dat de medewerkers van de organisatie X van januari 2019 t/m oktober 2019 in totaal 964.841 keer het intranet bezochten. Een bezoek duurde gemiddeld 3 minuten. Het gemiddeld aantal acties per bezoek was 5,6. Acties zijn paginaweergaven, zoekopdrachten, downloads en uitgaande links. Deze cijfers wijzen erop dat medewerkers de pagina's scannen en niet intensief lezen, dus een beperkte leesintensiteit. organisatie X breed zijn er in 2019 bijna een miljoen bezoeken geweest. Er zijn geen cijfers bekend van de intranetpagina van organisatie X. Of mensen daadwerkelijk de intranetpagina van organisatie X lezen, is niet gemeten dus onbekend. Wat verder opvalt, is dat er nergens op het intranet de visie van organisatie X is beschreven.



Figuur 2. Aantal bezoeken intranet (organisatie X, persoonlijke communicatie, 2019)

Ad c. organisatie X *app*

Sinds maart 2018 heeft organisatie X haar eigen smartphone applicatie. De app bevat nieuwsberichten over organisatie X, het geeft een overzicht van bewapening en voertuigen, er is een

knop voor mogelijkheden om te werken bij het krijgsmachtsonderdeel, en er staan filmpjes op. Het organisatie X maakt geen gebruik van de mogelijkheden van deze digitale applicatie.

Ad d. Schriftelijke communicatie
Wegens vertrouwelijke informatie is deze alinea verwijderd.

Ad e. Beeldkrant
Organisatie X heeft een eigen intern communicatiemiddel, namelijk de beeldkrant. De beeldkrant geeft het nieuws over wat er binnen organisatie X speelt, weer. Ook zijn er dia's waar de data van de stafvergaderingen op staan. Afdeling communicatie houdt de beeldkrant wekelijks bij. Medewerkers kunnen ook eigen input leveren, als zij iets graag op de beeldkrant willen zetten. Het nadeel is dat alleen de medewerkers die in het stafgebouw werken, deze beeldkrant zien. Het grootste deel van de medewerkers komt hier niet of bijna niet.

Ad f. Managementteam vergaderingen (MT)
Elke maandag vindt er een MT-vergadering plaats. De managementlaag komt dan bij elkaar. Het afdelingshoofd van communicatie zit als toehoorder bij deze vergaderingen en mag gevraagd en ongevraagd advies geven. Dit is het richtinggevende bestuur en maakt beslissingen over de belangrijkste factoren van het onderwijs, namelijk kennis, opleiding en training.

Ad g. Stafberaad
De belangrijkste adviseurs van de directeur uit de staf komen wekelijks bij elkaar onder leiding van de teamleider van de staf. De chef-staf regelt namens de directeur het reilen en zeilen binnen de staf en spreekt namens de directeur. De directeur zelf is niet bij het stafberaad aanwezig. Tweewekelijks is de directeur hier zelf ook bij aanwezig.

Ad h. Persoonlijk bezoek directeur
Eens per jaar brengt de directeur een bezoek aan alle opleidingscentra. De directeur hoort dan uit de eerste hand van het personeel hoe het ervoor staat en waar iedereen mee bezig is. Tevens is dit een moment dat de directeur met het personeel deelt welke richting hij op wil (persoonlijke communicatie met communicatiemedewerkers, bijlage IV). Tijdens deze bezoeken komt de visie van organisatie X aan de orde.

Ad i. Social media
Organisatie X maakt gebruik van social media, zoals Facebook, Instagram en YouTube. Organisatie X heeft zelf een Facebookpagina met 2.581 likes. De Facebookpagina van organisatie X heeft een groter bereik, namelijk 41.094 likes (metingen oktober 2019). Op Instagram heeft organisatie X 332.000 volgers en op YouTube hebben 3.200 mensen zich geabonneerd op het organisatie X kanaal. Wanneer organisatie X iets op social media wil plaatsen, gebruiken zij de kanalen van de organisatie X. De reden hiervan is, omdat zij al over de sociale platformen beschikken en daar ook

een bereik hebben. Organisatie X geeft aan de communicatieafdeling organisatie X door wanneer zij iets op een van de platformen willen plaatsen. Organisatie X maakt op dit moment wekelijks gebruik van de YouTubepagina.

Ad j. E-mail
Organisatie X maakt voor de communicatie onderling gebruik van e-mail. Elke werknemer bij organisatie X heeft een eigen account. Medewerkers gebruiken de mail voor het plannen van afspraken, het delen van documenten, sturen van aanvragen en voor mededelingen.

Ad k. CarVLOG
In december 2019 is organisatie X begonnen met de CarVLOG. Tijdens deze CarVLOG zit de directeur samen met zijn chauffeur in de auto. Zij bespreken dan een actueel onderwerp. Sinds december 2019 zijn er drie CarVLOGS gepubliceerd op YouTube. Momenteel staat het opnemen van de CarVLOG stil, wegens het coronavirus.

2.4. Samenvatting Situatieschets

Uit de omschrijving van de organisatiestructuur blijkt dat onder de directeur acht opleidingscentra vallen. Organisatie X verzorgt de meeste opleidingen en cursussen van organisatie X. Organisatie X heeft een formele cultuur. Dat wil zeggen dat de organisatie waarde hecht aan orde, regels en voorschriften, duidelijke lijnen van autoriteit, uniformiteit en efficiëntie. Binnen organisatie X is er enerzijds sprake van een formele cultuur, dat uit zich in kleding en het aanspreken met ‘u’ wanneer iemand een hoger in de organisatie staat. Anderzijds is er sprake van informele cultuur, omdat medewerkers zonder schroom bij elkaar het kantoor in stappen om op een informele manier met elkaar te communiceren.

Daarnaast beschikt organisatie X over allerlei interne communicatiemiddelen. Een beperking voor het organisatie X is dat zij geen zeggenschap hebben over de communicatiemiddelen organisatie X. De Digitale personeelsblad, de organisatie X informatiedagen en de app van organisatie X zijn hier voorbeelden van. Het intranet daarentegen is een veelgebruikt communicatiemiddel van organisatie X. Zij plaatsen wekelijks berichten op hun pagina. organisatie X maakt ook wekelijks gebruik van social mediapagina’s van organisatie X. De organisatie X pagina’s hebben een groter bereik, dus daarom plaatsen zij hier de berichten. Organisatie X gebruikt het YouTubekanaal wekelijks, door video’s te plaatsen van een vlogger.

3. Theoretisch Kader

De volgende onderzoeksvraag staat centraal in deze scriptie: *'Hoe kan Organisatie X de interne communicatie tussen X en Y verbeteren?*' De belangrijkste theorieën over dit onderwerp gaan over interne communicatie en medewerkersbetrokkenheid. Mogelijk bestaat tussen deze twee onderwerpen een discrepantie. De theorieën van Katz & Kahn, Kahn, Schaufeli & Bakker, Saks, Macey & Schneider, Welch & Jackson, MacLeod & Clarke en Welch zijn kritisch vergeleken op verschillen en overeenkomsten. Uit het vergelijkend onderzoek komt het Employee Engagement Model van Welch (2011) het best naar voren en dient dan ook als centrale theorie. Dit komt, omdat Welch de verbinding legt tussen interne communicatie en medewerkersbetrokkenheid. De theorie veronderstelt dat de organisatie het probleem zou kunnen oplossen door interne communicatie effectief in te zetten. Deze mogelijke verbeteringen zijn uitgewerkt in drie hypothesen.

Interne communicatie en medewerkersbetrokkenheid

Interne communicatie is een begrip dat veelal terugkomt in deze scriptie. In wetenschappelijke artikelen werd vanaf het begin van de 21e eeuw interne communicatie steeds meer in verband gebracht met het begrip betrokkenheid. Onderzoekers en bedrijven trokken de conclusie dat bij een effectieve inzet van interne communicatie, de medewerkersbetrokkenheid verbeterde. Het behalen van doelstellingen en resultaten staat in relatie met medewerkersbetrokkenheid (Macey & Schneider, 2008).

Betrokkenheid

Het ontstaan van het begrip betrokkenheid heeft zich ontwikkeld in zogeheten 'waves': de pre-wave, wave 1, wave 2 en wave 3 (Welch, 2011). In de pre-wave komt de eerste erkenning naar de algemene behoeften van medewerkers om zich betrokken te voelen met de werkzaamheden en de organisatie naar voren. Katz & Kahn (1966) waren bij de pre-wave de eersten die het effect van medewerkersbetrokkenheid op een organisatie uiteenzetten. De wetenschappers houden zich bezig met innovatief en coöperatief gedrag dat verder gaat dan de vereisten van de (functionerings-) rol. Zij beschrijven eveneens dat de verhoogde medewerkersbetrokkenheid ten gunste komt van het behalen van de organisatiedoelstellingen. De focus van de theorie ligt op het functioneren van een organisatie. Interne communicatie komt niet specifiek in de theorie naar voren.

Kahn borduurt in 1990 voort op de theorie die hij samen met Katz in 1966 heeft ontwikkeld. Kahn (1990) richt zich in deze theorie op de persoonlijke betrokkenheid van medewerkers op het werk. Medewerkers moeten zich binnen de organisatie veilig voelen, zij moeten zich kunnen ontwikkelen en zij moeten waardevol zijn voor de organisatie. Deze drie aspecten verdeelt Kahn onder in cognitief, emotioneel en fysiek betrokken. Het verschil met de theorie die Kahn ontwikkelde met Katz (1966) is dat Kahn zich niet alleen concentreert op de organisatie als geheel, maar hij focust zich ook op de individuele werknemer. Daarnaast heeft Kahn (1990) het over dat communicatie invloed heeft op de ervaring en betrokkenheid van medewerkers. Hij benoemt communicatie als onderliggende factor.

Schaufeli & Bakker (2004) bouwen voort op de theorie van Kahn (1990). Kahn onderscheidt drie factoren van medewerkersbetrokkenheid: cognitief, emotioneel en fysiek. Deze drie elementen zijn ook terug te vinden in de theorie van Schaufeli & Bakker. Schaufeli & Bakker zien kracht, absorptie en toewijding als kenmerk voor een positieve, vervullende werkgerelateerde gemoedstoestand. Kracht koppelen zij aan de fysieke betrokkenheid, absorptie voor de mate waarin medewerkers cognitief betrokken zijn en toewijding staat voor de emotionele betrokkenheid. Deze elementen hebben volgens de theorieën van Schaufeli & Bakker (2004) en Kahn (1990) invloed op de medewerkersbetrokkenheid.

Saks (2006) hield zich, net als de bovenstaande theorieën, eveneens bezig met medewerkersbetrokkenheid. Saks sluit zich aan bij de visie van Kahn (1990) dat medewerkersbetrokkenheid bestaat uit cognitieve, emotionele en gedragscomponenten. Saks maakt daarbij ook een onderscheid tussen medewerkersbetrokkenheid bij het werk en medewerkersbetrokkenheid bij de organisatie als geheel. Hij stelt dat betrokkenheid geen houding is, maar een psychologische toestand. Hierin onderscheidt Saks zich van de bovenstaande theorieën.

Macey & Schneider (2008) keken eveneens naar het onderwerp medewerkersbetrokkenheid en de betekenis ervan. Ook zij zien betrokkenheid als een complex netwerk dat kenmerken van persoonlijke eigenschappen, functionele omgevingsvariabelen en persoonlijk gedrag omvat. De studie laat zien dat organisaties het lastig vinden om medewerkersbetrokkenheid te meten en te genereren (Macey & Schneider, 2008).

De bovenstaande theorieën gaan vooral over de medewerkersbetrokkenheid met de organisatie en het werk. Communicatie is enkel een begrip dat onderzoekers noemen als onderliggende factor. De theorieën missen verder de verbinding met interne communicatie om betrokkenheid te stimuleren. Om te onderzoeken welke interne communicatie nodig is om de organisatie te helpen, is een model nodig waar de interne communicatie meer aan bod komt. De genoemde theorieën zijn vooral van belang bij het begrijpen van het begrip medewerkersbetrokkenheid.

De verbinding van interne communicatie met medewerkersbetrokkenheid

Een voorbeeld van een theorie die zich meer richt op de interne communicatie, is de theorie van Welch & Jackson (2007). Welch & Jackson zien interne communicatie als vier dimensies: lijnmanagement communicatie, team peer communicatie, project peer communicatie en corporate communicatie. De theorie ziet interne communicatie als middel om medewerkers te betrekken. De communicatie vanuit de managers staat in deze theorie centraal. Het model geeft al meer inzicht in de interne communicatie. Het geeft echter geen output en is daarom niet bruikbaar als centrale theorie.

De theorie van MacLeod en Clarke (2009) erkent expliciet dat interne communicatie de medewerkersbetrokkenheid stimuleert. Volgens MacLeod en Clarke zorgt interne communicatie van goede kwaliteit voor het verhogen van de medewerkersbetrokkenheid. Ook benadrukken zij dat werknemers (interne) communicatie van het senior management nodig hebben om te begrijpen hoe

hun eigen rollen passen bij de leiderschapsvisie (Macleod & Clarke, 2009). Deze theorie legt de nadruk op de rol van de organisatie bij het creëren van betrokkenheid, terwijl de focus van de probleemstelling meer ligt op de interne communicatie.

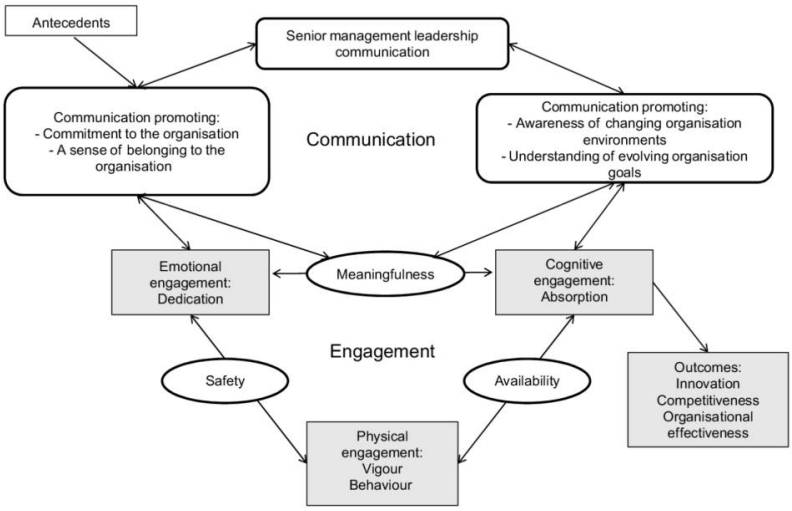
Voortbordurend op de eerdergenoemde theorie van Kahn (1990), vormde Welch (2011) een theorie over de relatie tussen interne communicatie en betrokkenheid. De theorie licht de mogelijke impact van interne communicatie op medewerkersbetrokkenheid op organisatieniveau toe. Net als Kahn (1990) en Schaufeli & Bakker (2004) kijkt Welch naar de drie factoren: cognitief, emotioneel en fysiek. Verder benoemt Welch dat (interne) communicatie een kritische factor is bij het beïnvloeden van betrokkenheid. Dit staat in tegenstelling tot Kahn, die zegt dat interne communicatie een onderliggende factor is. Daarnaast beschrijft Welch hoe interne communicatie de betrokkenheid op verschillende niveaus kan beïnvloeden. Het model (Welch, 2011) schetst een beeld en geeft voorbeelden hoe een organisatie zijn interne communicatie moet vormgeven om betrokkenheid te beïnvloeden. Het Employee Engagement Model van Welch (2011) dient dan ook als leidraad voor dit onderzoek.

3.1. Conceptueel model

De centrale theorie van dit onderzoek is het *'Communication and Employee Engagement Model'* van Mary Welch (2011). Deze theorie sluit het beste aan op het probleem van dit onderzoek, omdat Welch (interne) communicatie benoemt als een belangrijk aspect bij medewerkerstevredenheid. Voor dit onderzoek is het belangrijk om te kijken hoe de organisatie de interne communicatie moet inrichten, zodat de werkvloer de onderwijsvernieuwing draagt. De betrokkenheid van de werkvloer speelt daarbij een rol.

De wortels van de theorie van Welch (2011) liggen bij het eerdere werk van Kahn (1990). Kahn beschrijft dat medewerkersbetrokkenheid bestaat uit een drie-componentenconstructie: emotioneel, cognitief en fysiek. Welch borduurt hierop voort met haar eigen model. De drie componenten van Kahn zijn volgens haar model geassocieerd met toewijding, absorptie en kracht. Deze elementen komen ook terug in de theorieën van Schaufeli en Bakker (2004). De psychologische voorwaarden voor medewerkersbetrokkenheid (zingeving, veiligheid en beschikbaarheid) die Kahn (1990) benoemt in zijn theorie, is ook in het model van Welch terug te vinden.

Het verschil tussen Welch (2011) en andere auteurs is de link met de interne communicatie bij het verbeteren van de medewerkerstevredenheid. Welch (2011) associeert toewijding met medewerkersbetrokkenheid, waarbij een goede (interne) communicatie vanuit het management een positief beïnvloedende factor is. Communicatie is een psychologische behoefte van medewerkers, waaraan organisaties moeten voldoen om de medewerkersbetrokkenheid te behouden en te versterken. Communicatie beïnvloedt medewerkersbetrokkenheid op een positieve wijze, volgens Welch (2011). Figuur 5 is een weergave van het 'Communication and Employee Engagement Model' van Welch (2011).



Figuur 3. Communication and Employee Engagement Model (Welch, 2011)

3.2. Hypothesen

Er zijn drie hypothesen opgesteld aan de hand van *Communication and Employee Engagement Model* van Welch (2011). Met behulp van de hypothesen is het mogelijk om de probleemformulering te beantwoorden.

Hypothese 1

Volgens Welch (2011) is betrokkenheid op te delen in drie dimensies. Het gaat om cognitieve, emotionele en fysieke betrokkenheid. Om cognitieve betrokkenheid onder medewerkers te verbeteren, moet het management de organisatiedoelen en de veranderingen binnen de organisatie communiceren. "*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"* (Welch, 2011, p. 339). In het geval van dit onderzoek is Staf Organisatie X het management. Cognitieve betrokkenheid is een van drie belangrijkste factoren voor medewerkersbetrokkenheid. Uiteindelijk zorgt cognitieve betrokkenheid voor meer absorptie bij medewerkers.

Hieruit volgt de eerste hypothese:
'Als het management de communicatie stimuleert door meer bewustzijn rondom de veranderingen binnen de organisatieomgeving te creëren bij medewerkers, dan ontstaat er meer cognitieve betrokkenheid bij medewerkers.'

Hypothese 2

De volgende hypothese betreft de emotionele betrokkenheid. Emotionele betrokkenheid gaat over de waardering van medewerkers. Welch (2011) stelt dat een organisatie haar medewerkers het gevoel moet geven dat zij belangrijk werk verrichten en dat zij er mogen zijn. "*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). Het is belangrijk om de persoonlijke waarden van medewerkers te communiceren. Zij voelen zich dan meer verbonden bij de organisatie. Dit is een stimulans voor de emotionele betrokkenheid, wat bijdraagt aan de verbetering van de medewerkersbetrokkenheid.

Daarom is de volgende hypothese opgesteld:
'Als het management de communicatie stimuleert door bij de medewerkers een gevoel van verbintenis met de organisatie te bevorderen, dan ontstaat er meer emotionele betrokkenheid bij medewerkers.'

Hypothese 3

Mensen die zich energiek voelen tijdens het werk, hebben volgens Welch (2011) een positieve, fysieke betrokkenheid. Welch (2011) stelt dat (sociale) veiligheid en persoonlijke balans invloed heeft op de positieve fysieke betrokkenheid van medewerkers. Veiligheid betekent dat een werknemer zich op zijn/haar gemak voelt op werk. Met een goede persoonlijke balans refereert aan een juiste balans tussen werk en privé. Een positieve fysieke betrokkenheid zorgt ervoor dat werknemers zich

onderscheiden in het werk wat zij leveren. *“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”* (Welch, 2011 p.333).

De derde hypothese luidt als volgt:
‘Als de organisatie inspeelt op de veiligheid en beschikbaarheid van de medewerkers, dan ontstaat er meer fysieke betrokkenheid bij medewerkers.’

4. Methodologie

Als methoden van onderzoek zijn deskresearch en kwalitatief onderzoek ingezet. Deskresearch ter beantwoording van de eerste deelvraag: 'Hoe ziet de interne communicatieomgeving van Organisatie X eruit?' Daarnaast is kwalitatief onderzoek ingezet om de hypotheses te testen en ter beantwoording van de tweede deelvraag: '*Hoe ervaren X de huidige interne communicatie*?' Kwalitatief onderzoek is ook ingezet ter beantwoording van de derde deelvraag: 'Hoe ervaart Y de interne communicatie?' Bewust is gekozen voor kwalitatief onderzoek, omdat de uitslagen van het bovenaan deze samenvatting genoemde kwantitatieve onderzoek al bekend zijn. Het is het nu noodzakelijk om de diepte in te gaan.

4.1. Methoden

'Hoe kan Organisatie X de interne communicatie tussen X en het Y verbeteren?' Dat is de vraag die in dit onderzoek centraal staat. Om deze probleemstelling te beantwoorden, zijn drie deelvragen opgesteld. In tabel 1 is aangegeven welke onderzoeksmethode, deskresearch en/of kwalitatief onderzoek, is toegepast op de deelvragen.

Deelvraag	Deskresearch	Kwalitatief onderzoek
1. Hoe ziet de huidige interne communicatieomgeving van Organisatie X eruit?	X	X
2. Hoe ervaren X de huidige interne communicatie?		X
3. Hoe ervaart het Y de huidige interne communicatie?		X

Tabel 1. Onderzoeksmethode per deelvraag (Westra, 2020)

Uitleg onderzoeksmethoden

Deskresearch

Volgens Verhoeven (2014) maakt literatuur- en archiefonderzoek deel uit van elk onderzoek. In dit onderzoek is deskresearch toegepast door het verzamelen van wetenschappelijke bronnen en interne documenten. Deze methode is gebruikt voor de probleemformulering, situatieschets het theoretisch kader. Daarnaast ligt deskresearch ten grondslag bij het beantwoorden van de eerste deelvraag. De uitkomsten daarvan zijn in hoofdstuk 2 Situatieschets uiteengezet.

Kwalitatief onderzoek

Kwalitatief onderzoek helpt om de ideeën, gevoelens en voorkeuren achter de antwoorden van het kwantitatieve onderzoek in kaart te brengen (Meier, 2012). Diepgang is een vereiste bij het testen van

de hypothesen, omdat het belangrijk is om erachter te komen wat de meningen en gevoelens van respondenten zijn (Verhoeven, 2014). Omdat de uitslagen van het eerder afgenomen kwantitatieve onderzoek al bekend zijn, is het nu noodzakelijk om de diepte in te gaan. De beduidend minder goede scores op het deel “interne communicatie vanuit Organisatie X” geven hierbij aanleiding om verder uit te diepen via kwalitatief onderzoek.

Deelvraag 1

Deskresearch is de onderzoeksmethode ter beantwoording van de eerste deelvraag: ‘Hoe ziet de huidige interne communicatieomgeving van het Organisatie X eruit?’ Deskresearch helpt bij het creëren van een overzicht van de huidige interne communicatie tussen X en Y van Organisatie X. Deskresearch geeft inzicht in reeds beschikbare informatie (Verhoeven, 2014).

Deelvraag 2

Om de tweede deelvraag: ‘Hoe ervaren Xde huidige interne communicatie?’, te beantwoorden is als onderzoeksmethode gekozen voor kwalitatief onderzoek. De Utrecht Work Engagement Scale (Schaufeli & Bakker, 2004) en het Communication and Employee Engagement Model van Welch (2011) helpen bij het meten van de huidige ervaring van doelgroep X wat betreft de interne communicatie. Dit gebeurt tijdens de interviews met de respondenten die de functie als doelgroep X dragen. Omdat de voertaal Nederlands is, is er gekozen voor de Nederlandse versie van de Utrecht Work Engagement Scale (zie bijlage VII).

Deelvraag 3

Deelvraag 3: ‘Hoe ervaart Y de huidige interne communicatie?’, is opnieuw te beantwoorden met kwalitatief onderzoek als onderzoeksmethode. Ook hier gaat het om het meten van de huidige ervaring op het gebied interne communicatie. Het verschil met de vorige deelvraag is de onderzoeksdoelgroep. Bij deze deelvraag gaat het om het uitvoerende niveau. Tevens is gekozen voor het toepassen van de Nederlandse versie van de Utrecht Work Engagement Scale (Schaufeli & Bakker, 2004).

Hypothesen

Tabel 2 biedt een overzicht van de hypothesen met interviewvragen. De vragenlijst helpt bij de beantwoording van de deelvragen en het geeft antwoord op de hypothesen (zie bijlage VII). Kwalitatief onderzoek is de gekozen onderzoeksmethode. Om deze reden bestaat de mogelijkheid om door te vragen bij de stellingen. Verder zijn de hypothesen te testen aan de hand van de Nederlandse versie van de Utrecht Work Engagement Scale (Schaufeli & Bakker, 2004).

Hypothesen	**Interviewvragen**
1. ‘Als het management de communicatie bevordert door meer bewustzijn rondom de veranderende organisatieomgeving te creëren	Onderdeel 4: betrokkenheid Deel 4.1 Cognitieve betrokkenheid (absorptie)

bij medewerkers, dan ontstaat er meer cognitieve betrokkenheid bij medewerkers.'	Stelling 1 t/m 8
2. Als het management de communicatie bevordert door bij de medewerkers een gevoel van verbintenis met de organisatie te stimuleren, dan ontstaat er meer emotionele betrokkenheid bij medewerkers.'	Onderdeel 4: betrokkenheid Deel 4.2 Emotionele betrokkenheid (toewijding) Stelling 9 t/m 15
3. *Als de organisatie inspeelt op de veiligheid en beschikbaarheid van de medewerkers, dan ontstaat er meer fysieke betrokkenheid bij medewerkers.'*	Onderdeel 4: betrokkenheid Deel 4.3 Fysieke betrokkenheid (vitaliteit) Stelling 16 t/m 22

Tabel 2. Hypothesen met bijbehorende interviewvragen (Westra, 2020)

Interviewtechnieken

In de interviews zijn er twee interviewtechnieken te herkennen. Vraag 1 t/m 20 van het interview bestaat uit de techniek open vragen (zie bijlage VII). De respondent kan dan duidelijk en uitgebreid antwoorden geven. De tweede interviewtechniek is toegepast ter beantwoording van de hypothesen. Respondenten krijgen na de open vragen showcards met daarop stellingen te zien. Nadat de respondent de stelling tot zich heeft genomen en antwoord heeft gegeven, is de kans weer tot doorvragen, teneinde meer achtergrondinformatie te verzamelen.

De stellingen op de showcards hebben betrekking op de hypothesen. De stellingen gaan over de cognitieve, emotionele en fysieke betrokkenheid (zie bijlage VII, stelling 1 t/m 22). Daarnaast hebben de stellingen ook betrekking op gevoel van veiligheid, balans en zinnigheid. De respondent geeft antwoord op de stellingen aan de hand van de Likertschaal. Respondenten kunnen in oplopende of aflopende graad antwoorden (Verhoeven, 2014). Dit onderzoek neemt de 5-puntslikertschaal en stellingen over uit de literatuur van Schaufeli en Bakker (2004).

4.2. Datacollectie

Persoonlijke interviews zijn volgens Boeije (2012) te onderscheiden in vier basisvormen: ongestructureerd, open, half-gestructureerd en gestructureerd. Voor dit onderzoek is gekozen voor een half-gestructureerd interview. Er is bij dit type interview een topic guide opgesteld met onderwerpen die tijdens de interviews ter sprake komen. Tijdens het interview is ruimte om door te vragen en krijgt de respondent de kans om zelf onderwerpen in te brengen. Het doorvragen leidt tot gedetailleerde en goed onderbouwde informatie, die nuttig is voor het onderzoek. Deze interviewsoort helpt bij het achterhalen van de beleving en motieven van de respondent (Verhoeven, 2014).

Voorafgaand aan het interview vraagt de interviewer toestemming aan de respondent voor het opnemen van het interview. Zo kan de interviewer het gesprek op een later moment terugluisteren en transcriberen. De gegevens van de interviews zijn niet herleidbaar naar individuele medewerkers. Op deze manier kan de respondent vrij uitspreken. Verder duren de interviews gemiddeld 45 minuten. De duur van het interview is mede afhankelijk van de respondent, omdat de een meer vertelt dan de ander. De afspraken staan ingepland voor een uur per interview.

4.2.1. Respondenten

Verhoeven (2014) beweert dat er een verzadigingspunt optreedt wanneer tijdens interviews geen nieuwe informatie is de vergaren. Het interviewen van acht tot achttien respondenten is genoeg voor de informatiebehoefte. Wanneer het interviewen van meer respondenten treedt het verzadigingspunt mogelijk op (Verhoeven, 2014). De onderzoeksdoelgroep bestaat uit ruim 1200 personen. Om vanuit verschillende functies de invalshoeken te bekijken, vindt er een selecte steekproef plaats.

Segmentatiekenmerken

De keuze voor bepaalde respondenten is onwillekeurig bij het toepassen van een selecte steekproef. Er is een aantal segmentatiekenmerken toegepast bij dit onderzoek, namelijk functie, X en aantal jaren in dienst. Via e-mail van de directeur krijgt doelgroep X een uitnodiging voor het inplannen van een interview. Verder maakt de afdeling Communicatie het mogelijk contact op te nemen met de rest van de respondenten. Zij krijgen een mail met daarin een uitnodiging voor deelname aan het onderzoek. Mocht de respondent weigeren, dan is het mogelijk om een respondent te selecteren met dezelfde segmentatiekenmerken. In het respondentenschema (zie tabel 3) is per respondent te zien welke segmentatiekenmerken zij hebben.

Segmentatiekenmerk X

Het eerste segmentatiekenmerk is X van de respondent. Het is voor de representativiteit goed om van elke afdeling verschillende mensen te spreken. Iedereen werkt op een ander niveau, waardoor de ervaring van de interne communicatie mogelijk ook anders is. Daarnaast blijkt uit het medewerkerstevredenheidsonderzoek dat de boodschap niet altijd aankomt bij het uitvoerende niveau. Daarmee is te achterhalen waar de kink in de kabel zit.

Segmentatiekenmerk functie

De functie van de respondent is het tweede segmentatiekenmerk. Hierbij gaat het om de rol die de respondent vervult binnen de organisatie. Met het segmentatiekenmerk functie komt naar voren hoe de communicatie tussen doelgroep X en doelgroep Y verloopt, welke werkzaamheden de respondent uitvoert en hoe zij de communicatie over het algemeen ervaren. Om een representatief beeld te krijgen is er een verdeling gemaakt in functies. Enerzijds leidinggevenden, anderzijds de werkvloer, zij hebben de functie van instructeur of docent. Er is een gelijke verdeling in functie aangehouden. In totaal zijn er 16 respondenten, waarvan de helft uit leidinggevenden bestaat en de andere helft bestaat uit de werkvloer. Te achterhalen is waar de verschillen zitten met betrekking tot interne communicatie.

Segmentatiekenmerk lengte van dienstverband

Het onderzoek is tevens op lengte van dienstverband ingedeeld. De organisatie stond de afgelopen jaren in het teken van bezuinigen en reorganisaties. De medewerkers die al heel wat jaren meelopen hebben dit allemaal meegemaakt. Het is mogelijk dat zij een ander beeld hebben van de organisatie of van het communicatiebeleid dan medewerkers die nog niet zo lang binnen de organisatie werken. Het segmentatiekenmerk lengte van dienstverband is opgedeeld in twee categorieën: medewerkers die van nul tot tien jaar werkzaam zijn bij Organisatie X en medewerkers die meer dan tien jaar werkzaam zijn bij Organisatie X Onderdeel 1 van de vragenlijst gaat over dit segmentatiekenmerk (zie bijlage VII).

4.3. Operationalisatie

De operationalisatie is nodig bij het beantwoorden van deelvragen en het testen van de hypothesen. Deze paragraaf legt, met behulp van de theorie van Welch (2011), de begrippen van de hypothesen en deelvragen uit. Tabel 4 geeft de hypothesen met bijbehorende begrippen weer.

Hypothesen	**Begrippen**
1. 'Als het management de communicatie bevordert door meer bewustzijn rondom de veranderende organisatieomgeving te creëren bij medewerkers, dan ontstaat er meer cognitieve betrokkenheid bij medewerkers.'	Management, bewustzijn rondom veranderende organisatieomgeving, medewerkers, cognitieve betrokkenheid
2. 'Als het management de communicatie bevordert door bij de medewerkers een gevoel van verbintenis met de organisatie te stimuleren, dan ontstaat er meer emotionele betrokkenheid bij medewerkers.'	Management, medewerkers, gevoel van verbintenis, organisatie, emotionele betrokkenheid
3. *'Als de organisatie inspeelt op de veiligheid en beschikbaarheid van de medewerkers, dan ontstaat er meer fysieke betrokkenheid bij medewerkers.'*	Organisatie, veiligheid en beschikbaarheid, medewerkers, fysieke betrokkenheid

Tabel 3. Hypothesen met bijbehorende begrippen (Westra, 2020)

4.3.1. Operationalisatie begrippen hypothese 1

Cognitieve betrokkenheid

Het hoofdtopic om de eerste hypothese te testen is cognitieve betrokkenheid. Welch (2011) verbindt cognitieve betrokkenheid aan het element 'absorptie' van Schaufeli & Bakker (2004). Om cognitieve betrokkenheid te meten is gekozen voor de Nederlandse versie van de Utrecht Work Engagement Scale van Schaufeli & Bakker (2004). Absorptie betekent dat een werknemer zich volledig kan concentreren, zich gelukkig voelt en opgaat in het werk. Dit zorgt ervoor dat de tijd voorbijvliegt en dat een medewerker het lastig vindt om zijn taken los te laten. Onderdeel 4.1, stelling 1 t/m 8 gaan over de cognitieve betrokkenheid (zie bijlage VII).

Management

In dit onderzoek bestaat het management uit de staf van Organisatie X. De staf gaat over de bedrijfsvoering van de gehele Organisatie X. Zij staat dus aan de start voor het communiceren van beslissingen en veranderingen. Onderdeel 2 van de vragenlijst (interne communicatie) analyseert de huidige interne communicatie. Dit onderdeel bevat vragen die gaan over de manier waarop het management naar medewerkers communiceert en vice versa.

Medewerkers

De medewerkers zijn werkzaam bij Organisatie X. X van de organisatie vertalen de genomen beslissingen dan naar hun eigen afdeling Het uitvoerende niveau, docent en instructeur, voert de uiteindelijke beslissingen uit in de praktijk.

Bewustzijn rondom veranderende organisatieomgeving

Om bewustzijn rondom de veranderende organisatieomgeving te toetsen, zijn er twee stellingen toegevoegd aan de Utrecht Work Engagement Scale (Schaufeli & Bakker, 2004). Ten eerste: ik weet waar de organisatie naartoe wil. Ten tweede: ik weet wat mijn taken zijn binnen de veranderingen van de organisatie. De stellingen hebben betrekking op het bewustzijn over de organisatie en het werk. Deze vragen zijn gebaseerd op de theorie van Welch (2011). De hypothese is geaccepteerd op het moment dat de antwoorden op de laatste twee stellingen overeenkomen met de eerdere stellingen.

Onderdeel 3 Visie gaat over de onderwijsvernieuwing (zie bijlage VII). Dit onderdeel bevat vragen die zijn gericht op de veranderingen binnen de organisatie. De vragen gaan over de manier waarop hierover gecommuniceerd is naar de medewerkers.

4.3.2. Operationalisatie begrippen hypothese 2

Emotionele betrokkenheid

De tweede hypothese heeft betrekking op de emotionele betrokkenheid. Emotionele betrokkenheid is: *"being very involved emotionally with one's work"*. (Welch, 2011, p. 334). Welch (2011) koppelt het begrip 'toewijding' van Schaufeli en Bakker (2004) aan de definitie van emotionele betrokkenheid. De Utrecht Work Engagement Schale (Schaufeli & Bakker) is gekozen om de emotionele betrokkenheid te meten. De Utrecht Work Engagement Scale (Schaufeli & Bakker, 2004) meet toewijding aan de hand van stellingen die gaan over gevoel van belangrijkheid, enthousiasme, inspiratie, trots en uitdaging. Onderdeel 4.2, stelling 9 t/m 15 gaan over emotionele betrokkenheid (zie bijlage VII).

Organisatie

De organisatie heeft betrekking op Organisatie X.

Management

In dit onderzoek bestaat het management uit de staf van Organisatie X. De staf gaat over de bedrijfsvoering van het gehele Organisatie X. Zij staat dus aan de start voor het communiceren van beslissingen en veranderingen. Onderdeel 2 van de vragenlijst (interne communicatie) analyseert de huidige interne communicatie (zie bijlage VII). Dit onderdeel bevat vragen die gaan over de manier waarop het management naar medewerkers communiceert en vice versa.

Medewerkers

De medewerkers zijn werkzaam bij Organisatie X. X van de organisatie vertalen de genomen beslissingen dan naar hun eigen afdeling Het uitvoerende niveau, docent en instructeur, voert de uiteindelijke beslissingen uit in de praktijk.

Gevoel van verbintenis

Op het moment dat werknemers erkenning krijgen en zich gewaardeerd voelen, voelen zij zich verbonden bij de organisatie. Interne communicatie kan hierbij een middel zijn om het gevoel van

verbondenheid bevorderen (Welch, 2011). De hypothese is geaccepteerd op het moment dat het antwoord op de laatste stelling overeenkomt met de eerdere stellingen.

4.3.3. Operationalisatie begrippen hypothese 3

Fysieke betrokkenheid

In de derde hypothese staat fysieke betrokkenheid centraal. Welch (2011) legt het verband tussen fysieke betrokkenheid en vitaliteit. De derde en tevens laatste dimensie van betrokkenheid is te meten met behulp van de Utrecht Work Engagement Scale (Schaufeli & Bakker, 2004). Vitaliteit is te meten door te vragen te stellen over de mate van energie en veerkracht, de bereidheid om inspanning te verrichten, de snelheid waarin iemand vermoeid raakt en het doorzettingsvermogen bij moeilijkheden (Schaufeli & Bakker, 2004). Onderdeel 4.3, stelling 16 t/m 22 gaan over de fysieke betrokkenheid (zie bijlage VII).

Organisatie

De organisatie heeft betrekking op Organisatie X.

Medewerkers

De medewerkers zijn werkzaam bij Organisatie X. X van de organisatie vertalen de genomen beslissingen dan naar hun eigen afdeling Het uitvoerende niveau, docent en instructeur, voert de uiteindelijke beslissingen uit in de praktijk.

Veiligheid en beschikbaarheid

Een medewerker voldoet aan de factor veiligheid op het moment dat hij volledig zichzelf kan zijn en zich niet geremd voelt. Beschikbaarheid houdt in dat een medewerkers beschikt over alle middelen die nodig zijn om zijn werk uit te voeren (Welch, 2011). Om de veiligheid en beschikbaarheid van medewerkers te meten, zijn er over deze psychologische factor twee stellingen toegevoegd: 1. Op mijn werk heb ik het gevoel dat ik volledig mijzelf kan zijn en 2. Ik beschik over de middelen om mijn werk te doen (zie bijlage VII).

5. Resultaten

De resultaten van het onderzoek wijzen uit dat binnen het Organisatie X de interne communicatie niet optimaal functioneert. Medewerkers geven aan niet of nauwelijks op de hoogte te zijn van de doelstellingen van de organisatie. Dat heeft invloed op de betrokkenheid bij de organisatie. Verder ervaart het uitvoerende niveau, de docenten en instructeurs, een grote afstand richting de doelgroep X. Medewerkers voelen zich niet gehoord, omdat zij geen tot weinig terugkoppeling krijgen. Dit heeft invloed op de betrokkenheid. Verder hebben medewerkers het idee dat zij een bepaalde rol moeten spelen, wat sommigen als negatief ervaren. Anderen hebben daar geen last van. Wel gaan medewerkers door, ook als het tegenzit. Zij zien dat als een taak van een militair.

5.1. Interne communicatie

Deze paragraaf beschrijft de resultaten op het gebied van de interne communicatie. Om hoofdstuk 2 Situatieschets aan te vullen is er tijdens het kwalitatieve onderzoek gedaan naar de beleving van de interne communicatie bij de respondenten. Deze paragraaf beantwoordt tevens de tweede en derde deelvraag van het onderzoek. Deelvraag 2 luidt: ‘Hoe ervaren X de huidige interne communicatie?’ Deelvraag 3 luidt: ‘Hoe ervaart de werkvloer de huidige interne communicatie?’

De communicatie binnen Organisatie X verloopt formeel. Binnen deze lijnen is er in de vertaalslagen sprake van ruis. Dat blijkt uit de antwoorden die respondenten geven op de vraag of zij weten wat de visie is. Respondenten die laag in de organisatie staan, hebben weinig tot geen kennis van de visie over de onderwijsvernieuwing. Weinig kennis over de visie betekent dat zij wel het aspect kunnen opnoemen, maar zij kunnen daar vervolgens geen inhoud aan geven. De visie van Organisatie X is volgens respondent 3 een containerbegrip waar geen verhaal aan verbonden is (zie bijlage IX, analyseschema 4, respondent 3). Respondent 5, die in het midden van de organisatie staat, zegt hierover dat een hele duidelijke focus en een heldere uiteenzetting van de visie van groot belang is om het operationele proces van Organisatie X effectief te laten zijn. Hij is van mening dat de communicatiestrategie en de communicatiemanagementstrategie beneden peil is (zie bijlage IX, analyseschema 4, respondent 5). X van Organisatie X, kunnen wel invulling geven aan de visie van Organisatie X. Respondent 1 zegt daarover dat hij het idee heeft dat niemand twijfelt in Organisatie X over welke richting hij op moet (zie bijlage IX, analyseschema 4, respondent 1). X hebben wel kennis van de visie van Organisatie X, maar hoe lager in de organisatie, hoe minder kennis over de visie van Organisatie X.

Dit is verwijderd wegens vertrouwelijkheid over de organisatie.

Quote 1 Respondent 8 mening visie Organisatie X (zie bijlage IX, analyseschema 4)

Respondent 11 geeft aan dat zij, laag in de organisatie, niet alle (juiste) informatie ontvangen (zie bijlage IX, analyseschema 4, respondent 11). Laag in de organisatie moeten hun informatie zelf gaan

halen bij de bronnen (zie bijlage IX, analyseschema 1, respondent 8). X communiceren besluitvormingen niet. Respondent 5 zegt daarover: *Dit is verwijderd wegens vertrouwelijkheid over de organisatie.* (zie bijlage IX, analyseschema 1, respondent 5).

Respondenten geven aan dat de interne communicatie een belangrijk probleemgebied is binnen de organisatie. Niet iedereen binnen de organisatie weet elkaar op de juiste wijze te bereiken. Zo ook niet de staf en de diverse afdelingen. Dat ligt aan verschillende factoren. Het heeft onder andere te maken met overbelasting (zie bijlage IX, analyseschema 1, respondent 1). Een andere oorzaak is de foutieve inzet van communicatiemiddelen. Allen noemen het gebruik van e-mail als belangrijkste interne communicatiekanaal. Ze geven aan dat zij veel de e-mail gebruiken, maar ervaren dat niet als prettig. Respondent 5 zegt daarover mensen elkaar onnodig in de CC zetten, omdat zij er dan vanuit gaan dat iedereen het heeft meegekregen (zie bijlage IX, analyseschema 2, respondent 5). Er komen op een ongestructureerde wijze zoveel e-mails binnen dat respondenten veel te lang bezig zijn om alles bij te houden (zie bijlage IX, analyseschema 2, respondent 7). Er is sprake van een overload aan informatie (zie bijlage IX, analyseschema 2, respondent 5). Respondenten ervaren een grotere onduidelijkheid over de belangrijkste vorm van dit communicatiemiddel. Zij vragen zich af welk communicatiemiddel het beste ingezet kan worden om een einde te maken aan de onduidelijkheid die er heerst. Respondenten zijn toe aan duidelijkheid. Op dit moment gaat er veel aan nuance en detail verloren (zie bijlage IX, analyseschema 5, respondent 11). Respondenten zien graag dat er een communicatieplan komt met een eenduidige en duidelijke communicatiestrategie, zodat er een juiste focus is op het proces en iedereen weet waar hij of zij aan toe is (zie bijlage IX, analyseschema 5, respondent 7). Verder blijkt dat niet iedereen het intranet leest. Respondent 15 geeft aan dat hij niet doorklikt om op de Organisatie X-pagina te komen. Het duurt voor hem te lang om uiteindelijk op een Organisatie X-pagina te komen (zie bijlage IX, analyseschema 5, respondent 15).

Werknemers van Organisatie X krijgen allemaal een werktelefoon. Het benutten van nieuwe middelen door bijvoorbeeld een app op de nieuwe werktelefoon te maken, ziet respondent 11 als een kans. Door het ontvangen van een telefoon is iedereen benaderbaar en wat betreft technologie liggen er altijd kansen, alleen Organisatie X benut die kansen niet optimaal (zie bijlage IX, analyseschema 5, respondent 11).

X zien, net als medewerkers die lager in de organisatie staan, een verbetering binnen de interne communicatie. X zien verbetering binnen de interne communicatie door het optimaliseren van de overlegstructuren of de communicatiemiddelen (zie bijlage IX, analyseschema 2, respondent 1). De werkvloer, het uitvoerende niveau, bevestigt het idee van X. Ook zij zien een verbetering in de overlegstructuren en communicatiemiddelen (zie bijlage IX, analyseschema 5, respondent 6, 8 & 10).

5.2. Medewerkersbetrokkenheid

Deze paragraaf beschrijft de resultaten op het gebied van medewerkersbetrokkenheid. Tijdens het onderzoek zijn de hypothesen getest en de resultaten zijn hieronder beschreven. De resultaten zijn per hypothese behandeld.

5.2.1. Cognitieve betrokkenheid

Hypothese 1: 'Als het management de communicatie bevordert door meer bewustzijn rondom de veranderende organisatieomgeving te creëren bij medewerkers, dan ontstaat er meer cognitieve betrokkenheid bij medewerkers.' Deze hypothese test de cognitieve betrokkenheid bij de organisatie onder de werknemers. Er is onderzocht of bewustzijn van een veranderende organisatieomgeving invloed heeft op de cognitieve betrokkenheid van medewerkers.

Uit de antwoorden van het kwalitatieve onderzoek blijkt dat de doelstellingen van de organisatie niet voor alle respondenten helder zijn. In analyseschema 6 geven respondenten aan dat zij niet weten waar de organisatie naartoe wil, omdat zij het idee hebben dat de organisatie zelf niet eens weet waar zij heen wil (zie bijlage IX, analyseschema 6, respondenten 3&7). Daarbij geeft respondent 15 aan dat hij niet betrokken is bij Organisatie X, omdat hij niet op de hoogte is van de doelstellingen van de organisatie (zie bijlage IX, analyseschema 6, respondent 15). Omdat de doelstellingen van de organisatie niet helder zijn bij de respondenten, weten zij ook niet of hun werk past bij de doelstellingen (zie bijlage IX, analyseschema 6, respondent 11). Respondent 6 vindt communicatie over de doelstellingen belangrijk, want als hij niet de informatie krijgt, dan weet hij ook niet wat hij moet doen (zie bijlage IX, analyseschema 6, respondent 6). Daardoor kan hij zich minder inleven in zijn werk. Communicatie is een terugkomend begrip als het gaat over de doelstellingen van de organisatie. Respondent 7 geeft aan dat hij in grote lijnen wel weet waar de organisatie naartoe wil, maar hij wil dat de organisatie het duidelijk en frequent communiceert, omdat het dan kan landen bij iedereen (zie bijlage IX, analyseschema 6, respondent 7).
Medewerkers, hoog en laag in Organisatie X, vinden het belangrijk om te weten wat de doelstellingen zijn van de organisatie (zie bijlage IX, analyseschema 6, respondent 3, 6 & 11).

X hebben het idee dat zij benaderbaar zijn en ervaren een kleine afstand naar hun werknemers (zie bijlage IX, analyseschema 3, respondent 2). De werkvloer ervaart een kleine afstand tussen hen en de direct leidinggevende, maar een grote afstand naar de staf. Dat maakt het voor hen makkelijk om onvrede te uiten naar hun direct leidinggevende, maar niet naar de staf. Respondent 7 ervaart een kloof tussen de staf en de werkvloer, omdat de staf niet bereikbaar is. Er is een zogenaamde openstaande brug tussen de staf en de werkvloer (zie bijlage IX, analyseschema 3, respondent 7). Verder geeft respondent 5 aan dat de verbondenheid tussen de werkvloer en de staf vermindert, omdat de wijze van communiceren leidt tot frustratie (zie bijlage IX, analyseschema 3, respondent 5). Medewerkers willen graag dat de staf actiever communiceert over waar zij mee bezig zijn. Tevens hebben medewerkers behoefte aan meer terugkoppeling. Tot op heden blijft het vaak stil aan de 'andere kant van de lijn' als medewerkers hun onvrede uiten (zie bijlage IX, analyseschema 1, respondent 8). Dit is een duidelijk verschil in beleving tussen X en de werkvloer. Daar waar X geen afstand ervaren, voelt de werkvloer die afstand wel.

Respondenten geven aan het lastig te vinden om zich los te maken van het werk. Respondent 8 ervaart dat als negatief, omdat hij er soms niet van kan slapen en het effect heeft op de sfeer in huis. De respondent geeft aan dat het komt medewerkers laag in Organisatie X, zich niet gehoord voelen en er niemand iets doet met de frustratie. Als de respondent zelf al iets van frustratie kan wegnemen, haalt hij voldoening uit het werk (zie bijlage IX, analyseschema 6, respondent 8). Verder vinden respondenten het niet erg om zich niet los te kunnen maken van hun werk. Respondent 1 geeft aan dat hij er zelf voor kiest om na werktijd nog even de mail te checken, omdat hij daar overdag niet aan toe was gekomen (zie bijlage IX, analyseschema 6, respondent 1).

"Hoe krijg je dan die betrokkenheid? Ja, als de baas niet naar ons luistert, dan wordt het vooral lastig om die betrokkenheid te krijgen richting de baas."

Quote 2 respondent 8 cognitieve betrokkenheid (zie bijlage IX, analyseschema 6)

Kortom, respondenten zijn niet tot nauwelijks op de hoogte van de organisatiedoelstellingen. X voelen geen afstand naar de werkvloer, terwijl andersom de werkvloer wel een afstand naar de staf ervaart. Ook vinden respondenten dat er meer terugkoppeling moet komen vanuit de staf. Daarom bestaat nog ruimte voor verbetering als het gaat om het versterken van cognitieve betrokkenheid.

5.2.2. Emotionele betrokkenheid

Hypothese 1: *'Als het management de communicatie bevordert door bij de medewerkers een gevoel van verbintenis met de organisatie te stimuleren, dan ontstaat er meer emotionele betrokkenheid bij medewerkers.'* Emotionele betrokkenheid gaat over de erkenning voor de werkzaamheden en of werknemers het gevoel hebben dat hun werk belangrijk is voor de organisatie. Om die reden is gevraagd of de respondenten zich erkenning krijgen en of zij het belang van hun werk inzien.

Er kwamen uiteenlopende antwoorden op de vraag of de respondent zich gewaardeerd voelt voor het werk dat hij levert. Enerzijds geven respondenten aan dat zij zich gewaardeerd voelen door bijvoorbeeld waardering te krijgen van iemand die de opleiding heeft afgemaakt (zie bijlage IX, analyseschema 7, respondent 15). Anderzijds hebben respondenten het gevoel dat zij geen erkenning voor hun werk krijgen. Respondenten in elke laag van de organisatie voelen zich niet gesteund en missen soms een schouderklopje. Respondent 14, die hoog in Organisatie X staat, zegt dat het voor de organisatie moeilijk is om waardering uit te spreken. Hij geeft aan dat hij waardering krijgt in de vorm van salaris, maar niet in de vorm van een compliment (zie bijlage IX, analyseschema 7, respondent 14). Respondent 4 zegt daarover dat mensen daardoor met minder zin naar hun werk gaan, maar ook dat er zelfs mensen ontslag nemen (bijlage IX, analyseschema 7, respondent 4).

"Ik word gewaardeerd voor mijn werk doordat ik mijn salaris krijg. Maar een schouderklopje, dat is heel moeilijk voor onze organisatie."

Quote 3 Respondent 14 emotionele betrokkenheid (zie bijlage IX, analyseschema 7)

Uitdaging is voor respondenten soms ver te zoeken. Zo geeft respondent 7 aan dat werk voor hem geen uitdaging is, omdat hij voor hetere vuren gestaan heeft. *Dit is verwijderd wegens vertrouwelijkheid over de organisatie.* (zie bijlage IX, analyseschema 7, respondent 7). Verder mist respondent 5 verdieping en uitweiding binnen zijn functie (zie bijlage IX, analyseschema 7, respondent 5). Een respondent geeft aan dat werk voor hem geen uitdaging is, omdat de organisatie stil blijft staan en dingen niet waarmaakt (zie bijlage IX, analyseschema 7, respondent 5). Ondanks dat voor sommigen geldt dat werk geen uitdaging is, gaan respondenten wel nog steeds met plezier naar het werk. Dat komt omdat zij plezier ergens anders uithalen. Respondent 5 zegt daarover: *"je moet je arbeidsvreugde echt halen uit je eigen werk. Of dat domein wat je zelf hebt. Of door je collega. En dat maakt het voor mij nog steeds leuk. Maar ik haal niet, of nou ja geen voldoening uit de organisatie zelf. Dat heeft wel invloed op mijn betrokkenheid, ja* (zie bijlage IX, analyseschema 6, respondent 5)."

Verder zijn respondenten enthousiast over hun baan (zie bijlage IX, analyseschema 7). *Dit is verwijderd wegens vertrouwelijkheid over de organisatie. "Met hart en ziel ben ik bezig met mijn vak.",* aldus respondent 14 (zie bijlage IX, analyseschema 7, respondent 14). Respondent 15 geeft aan het werk te doen, omdat hij het geweldig vindt (zie bijlage IX, analyseschema 7, respondent 15).

Meningen zijn verdeeld over de stelling of het werk bij de doelstellingen van de organisatie past. Bij de cognitieve betrokkenheid kwam naar voren dat respondenten niet of nauwelijks op de hoogte zijn van de doelstellingen van de organisatie. De twee stellingen, *ik weet wat de doelstellingen van de organisatie zijn* en *mijn werk past goed bij de doelstelling van de organisatie*, hebben een verband met elkaar. Respondenten geven aan niet te weten of hun werk bij de doelstellingen past. Dat komt, omdat de doelstellingen van de organisatie niet volledig helder zijn voor de respondenten. Taken zijn voor respondent 11 wel helder, maar het is de vraag in hoeverre die passen bij de doelstellingen (zie bijlage IX, analyseschema 7, respondent 11).

Samenvattend hebben de respondenten het idee dat waardering uitspreken lastig is voor mensen binnen de organisatie. Waardering komt naar voren door de uitbetaling van salarissen, maar minder in de vorm van een schouderklopje of compliment. Daarbij is het werk niet altijd een uitdaging voor de respondenten. Desondanks zijn respondenten wel enthousiast over hun baan. Verder weten respondenten niet of hun werk bij de doelstellingen van de organisatie past, omdat zij niet altijd op de hoogte zijn van de doelstellingen. Een toename in het uitspreken van waardering en het verduidelijken van de doelstellingen, versterkt de emotionele betrokkenheid van medewerkers bij Organisatie X.

5.2.3. Fysieke betrokkenheid

Hypothese 3: '*Als de organisatie inspeelt op de veiligheid en beschikbaarheid van de medewerkers, dan ontstaat er meer fysieke betrokkenheid bij medewerkers.'* Dat betekent dat wanneer medewerkers het gevoel hebben zichzelf te kunnen zijn op het werk en over de juiste middelen beschikken om hun werk te doen, zij fysiek betrokken bij de organisatie zijn.

Antwoorden op de vraag of respondenten volledig zichzelf kunnen zijn tijdens het werk zijn wisselend. Wat opvalt is dat respondenten het gevoel hebben dat zij een bepaalde rol moeten spelen (zie bijlage IX, analyseschema 8). Respondent 8 heeft wel het gevoel dat hij volledig zichzelf kan zijn, maar hij heeft het idee dat anderen niet zichzelf zijn. Hij vindt het lastig om daarmee om te gaan (zie bijlage IX, analyseschema 8, respondent 8). Respondent 3 heeft het idee dat mensen wenselijk gedrag vertonen, omdat ze in een bepaalde organisatie werken. Daardoor kan hij niet alles zeggen en heeft hij het gevoel dat hij niet gehoord wordt. Hij benoemt letterlijk dat dit invloed heeft op zijn betrokkenheid bij de organisatie (zie bijlage IX, analyseschema 8, respondent 3). Verder geven respondenten ook aan dat zij wel het idee hebben dat zij een bepaalde rol moeten spelen, maar dat zij dat niet als iets negatiefs ervaren (zie bijlage IX, analyseschema 8, respondent 1, 9, 13 &14).

"Ja, want ik heb het gevoel dat ik niet altijd gehoord word. Dat is niet echt bevorderend voor mijn betrokkenheid. Het helpt als je merkt dat mensen iets doen met jouw feedback of vragen. Ik heb niet altijd het idee dat daar iets mee gebeurt. Dat vind ik wel erg jammer hoor. Dat zorgt er namelijk ook voor dat ik dus niet altijd alles meer zeg."

Quote 4 Respondent 3 fysieke betrokkenheid (zie bijlage IX, analyseschema 8)

Verder geven respondenten aan door te gaan met werk, ook als het tegenzit. Respondenten vinden dat fysieke betrokkenheid een gegeven is. *Dit is verwijderd wegens vertrouwelijkheid over de organisatie.* Respondenten geven aan dat het vaak tegenzit op werk, maar dat zij altijd doorgaan (zie bijlage IX, analyseschema 8).

Al met al blijkt uit het onderzoek dat respondenten niet altijd zichzelf kunnen zijn. Sommigen vinden dat lastig, omdat zij zich niet gehoord voelen. Hier zit ruimte voor verbetering. Toch zijn er ook respondenten die het niet erg vinden om een rol te spelen. Daarnaast zetten de respondenten altijd door, ook als het tegenzit.

6. Conclusies

Op basis van de resultaten en conclusies van dit onderzoek zijn er een zes aanbevelingen geformuleerd. Deze aanbevelingen hebben tot doel het verbeteren van de interne communicatie om zo de medewerkersbetrokkenheid te stimuleren. Het eerste advies is om interne communicatiemiddelen te optimaliseren. Ten tweede moet het Organisatie X kansen benutten wat betreft de nieuwe werktelefoons. Vervolgens is het advies om een derde communicatieprofessional in te huren. Ten vierde moet het Organisatie X meer face-to-face meetings organiseren met behulp van de app 'Jitsi'. Het Organisatie X moet medewerkers laten meedenken over 'De Lerende Centraal'. Tevens is het advies om de focus te leggen op de cognitieve en emotionele verbondenheid om de betrokkenheid te stimuleren.

6.1. Conclusies deelvragen

Er zijn drie deelvragen geformuleerd in de probleemformulering (zie hoofdstuk 1, paragraaf 1.4). De deelvragen zijn met behulp van deskresearch en kwalitatief onderzoek te beantwoorden.

6.1.1. Deelvraag 1

Deelvraag 1: 'Hoe ziet de huidige interne communicatieomgeving van Organisatie X eruit?' is in de situatieschets (hoofdstuk 2) beantwoord. In de situatieschets is een beeld geschetst van de organisatie en de huidige interne communicatie. Hieruit blijkt dat Organisatie X graag gebruik wil maken van alle communicatiemiddelen die er zijn, alleen Organisatie X heeft over een aantal belangrijke kanalen geen zeggenschap. Organisatie X bepaalt uiteindelijk wat er bijvoorbeeld op de intranetpagina komt te staan. Dit zorgt voor een beperking in het gebruik van de communicatiemiddelen. De conclusie is dat er nog winst valt te behalen in het gebruik van de juiste communicatiemix.

6.1.2. Deelvraag 2

Deelvraag 2: '*Hoe ervaren doelgroep X de huidige interne communicatie?*' is beantwoord door de uitkomsten van het kwalitatieve onderzoek. Uit het vooronderzoek over medewerkersbetrokkenheid blijkt dat medewerkers, de ontvangers, behoefte hebben aan een verbetering van de interne communicatie. Tijdens kwalitatief onderzoek is onderzocht of doelgroep X de interne communicatie ook als punt ter verbetering zien. Uit de resultaten blijkt dat ook doelgroep X verbetering zien binnen de interne communicatie (zie bijlage IX, analyseschema 5, respondenten 2, 4 & 12). Bij doelgroep X heeft de verbetering van de communicatie geen invloed op de betrokkenheid bij de organisatie (zie bijlage IX, analyseschema 7, respondent 14). Zij hebben het idee dat zij benaderbaar zijn en dat er een open door policy heerst. Tevens ervaren zij een kleine afstand naar de werkvloer (zie bijlage IX, analyseschema 3, respondent 1, 2 & 9).

6.1.3. Deelvraag 3

Deelvraag 3: 'Hoe ervaart doelgroep Y de huidige interne communicatie?' is beantwoord tijdens kwalitatief onderzoek. Het vooronderzoek over medewerkersbetrokkenheid waaruit blijkt dat medewerkers interne communicatie willen verbeteren, komt overeen met de resultaten van het kwalitatieve onderzoek. Medewerkers geven aan dat zij meer informatie willen vanuit het hogere niveau. Het uitvoerende niveau voelt zich niet gehoord door het hogere dek en missen informatie. Het gevolg van het missen van informatie en de manier waarop de organisatie intern communiceert zorgt ervoor medewerkers minder betrokken zijn bij de organisatie (zie bijlage IX, analyseschema 6, respondent 6 & 8). Ook geeft de werkvloer een grote afstand te ervaren richting de staf (zie bijlage IX, analyseschema 3, respondent 5, 7 & 8).

6.2. Conclusies hypothesen

Op basis van The Employee Engagement Model van Welch (2011) zijn drie hypothesen opgesteld voor dit onderzoek. Deze hypothesen zijn aan de hand van de resultaten aan te nemen of te verwerpen. Tijdens het kwalitatieve onderzoek zijn er vragen aan de respondenten gesteld waarbij de hypothesen uiteindelijk zijn aan te nemen of te verwerpen.

6.2.1. Conclusie hypothese 1

Hypothese 1: *'Als het management de communicatie bevordert door meer bewustzijn rondom de veranderende organisatieomgeving te creëren bij medewerkers, dan ontstaat er meer cognitieve betrokkenheid bij medewerkers.'*

Bij deze hypothese ligt de focus op de cognitieve betrokkenheid in relatie tot het bewustzijn van veranderingen binnen de organisatie. Als de organisatie communiceert over veranderingen en doelstellingen binnen de organisatie, dan zijn medewerkers meer cognitief betrokken (Welch, 2011). Dit onderzoek is gestart, omdat uit het vooronderzoek over de medewerkersbetrokkenheid naar voren kwam dat medewerkers niet op de hoogte zijn van wat Organisatie X wil bereiken (hoofdstuk 1, paragraaf 1.1). Resultaten uit het kwalitatieve onderzoek bevestigen dat medewerkers niet of nauwelijks op de hoogte zijn van de doelstellingen en de veranderende organisatieomgeving. Respondenten geven daarbij aan dat zij het wel belangrijk vinden om op de hoogte te zijn van de doelstellingen van de organisatie (zie bijlage IX, analyseschema 6).

Als medewerkers bewust zijn van de veranderingen en de doelstellingen van de organisatie, weten zij waar ze aan toe zijn en heeft dat positieve invloed op de betrokkenheid. Op basis van deze conclusie is de eerste hypothese over cognitieve betrokkenheid aangenomen.

6.2.2. Conclusie hypothese 2

Hypothese 2: *'Als het management de communicatie bevordert door bij de medewerkers een gevoel van verbintenis met de organisatie te stimuleren, dan ontstaat er meer emotionele betrokkenheid bij medewerkers.'*

De tweede hypothese heeft betrekking op de emotionele betrokkenheid van medewerkers bij de organisatie. Om emotionele betrokkenheid te stimuleren is erkenning en waardering een belangrijke factor (Welch, 2011).

Uit de resultaten blijkt dat medewerkers enthousiast zijn over hun baan. Ondanks dat het werk niet voor iedereen een uitdaging is, gaan medewerkers wel met plezier naar het werk.
Ook bleek uit de resultaten dat waardering in de vorm van een schouderklopje of compliment moeilijk is voor de organisatie. Medewerkers krijgen waardering in de vorm van salaris. Respondenten geven aan dat een stukje erkenning en waardering helpt bij het motiveren om goed werk af te leveren. Dit staat in lijn met de theorie van Welch (2011) die beweert dat waardering helpt bij motivatie en de emotionele betrokkenheid. Het uitspreken van waardering en het verduidelijken van de doelstellingen, versterkt de emotionele betrokkenheid van medewerkers bij Organisatie X (zie bijlage IX, analyseschema 7). Daarmee is de conclusie van de tweede hypothese aangenomen.

6.2.3. Conclusie hypothese 3

Hypothese 3: '*Als de organisatie inspeelt op de veiligheid en beschikbaarheid van de medewerkers, dan ontstaat er meer fysieke betrokkenheid bij medewerkers.'* Fysieke betrokkenheid is getest door vragen te stellen over de veiligheid en beschikbaarheid van medewerkers. Veiligheid en beschikbaarheid uit zich in de energie die een medewerker heeft op tijdens het werk. De mate waarin een medewerker zichzelf kan zijn (Welch, 2011).

Uit het onderzoek komt naar voren dat niet alle respondenten het idee hebben dat zij zichzelf kunnen zijn. Een respondent geeft zelfs aan dat hij het idee heeft dat anderen niet zichzelf zijn en dat hij het moeilijk vindt om mee om te gaan (zie bijlage IX, analyseschema 8). Ondanks dat respondenten niet altijd het idee hebben dat zij zichzelf kunnen zijn, hebben zij hier geen last van. Het heeft geen invloed op de betrokkenheid bij Organisatie X. Op basis van deze conclusie is hypothese drie over fysieke betrokkenheid verworpen.

6.3. Conclusie probleemstelling

Aan het begin van dit onderzoek is er een probleemstelling geformuleerd: *'Hoe kan* Organisatie X *de interne communicatie tussen doelgroep X en doelgroep Y verbeteren?'* Met behulp van de conclusies over de deelvragen en hypothesen is er een antwoord te formuleren op de probleemstelling.

Uit kwalitatief onderzoek is gebleken dat medewerkers te veel informatie binnenkrijgen via de mail. Dat maakt het voor hen lastig om de relevante informatie te filteren. Zij geven aan minder gebruik te willen maken van email en meer van face-to-face contact. Medewerkers geven aan dat zij zich afvragen welk communicatiemiddel zij het best kunnen gebruiken, om een einde te maken aan de onduidelijkheden. Volgens de medewerkers zit er verbetering in het gebruik van de communicatiemiddelenmix.

Doelgroep X en de werkvloer ervaren de communicatiestructuur op een andere manier. Doelgroep X hebben het idee dat zij voldoende communiceren en benaderbaar zijn. Wat hen betreft liggen de verbeterpunten van interne communicatie bij het gebruik van communicatiemiddelen. De werkvloer geeft aan dat zij juist meer behoefte hebben aan communicatie en dan met name aan terugkoppeling. De werkvloer wil informatie over de veranderingen binnen de organisatie. Organisatie X moet door middel van interne communicatie, werknemers beter informeren over waar de organisatie mee bezig is en wat er gaat veranderen. Werknemers hebben op dit moment het gevoel dat informatie verloren gaat, waardoor zij een deel missen. Als Organisatie X medewerkers op de hoogte houdt van beslissingen, terugkoppeling geeft wanneer medewerkers daarom vragen en eenduidig blijft communiceren, dan stimuleert dat de cognitieve betrokkenheid.

Verder is erkenning en waardering belangrijk. Medewerkers willen zich gewaardeerd voelen en het idee hebben dat hun werk deel uitmaakt bij het behalen van de doelstellingen. Dit kan Organisatie X doen door een blijk van waardering in de vorm van een compliment of een schouderklopje. Dit stimuleert de emotionele betrokkenheid.

De interne communicatie verbetert bij het stimuleren van de betrokkenheid. Als Organisatie X de communicatiemiddelen juist inzet en terugkoppeling geeft aan medewerkers, dan gaat de brug tussen de staf en de werkvloer langzamerhand dicht met als doel dat de brug uiteindelijk verdwijnt. Op deze manier staan de staf en de werkvloer dichter bij elkaar en komt dit ten goede aan de interne communicatie.

7. Aanbevelingen

Op basis van de resultaten en conclusies van dit onderzoek zijn er een zes aanbevelingen geformuleerd. Deze aanbevelingen hebben tot doel het verbeteren van de interne communicatie om zo de medewerkersbetrokkenheid te stimuleren. Het eerste advies is om interne communicatiemiddelen te optimaliseren. Ten tweede moet het Organisatie X kansen benutten wat betreft de nieuwe werktelefoons. Vervolgens is het advies om een derde communicatieprofessional in te huren. Ten vierde moet het Organisatie X meer face-to-face meetings organiseren met behulp van de app 'Jitsi'. Het Organisatie X moet ook medewerkers laten meedenken over 'De Lerende Centraal'. Tevens is het advies om de focus te leggen op de cognitieve en emotionele verbondenheid om de betrokkenheid te stimuleren.

7.1. Communicatie

7.1.1. Aanbeveling 1

Optimaliseer het gebruik van de communicatiemiddelen.

<u>Intranet</u>

Het intranet blijft een groot communicatiemiddel voor Organisatie X. Toch komt uit de resultaten naar voren dat niet iedereen de pagina leest. Medewerkers moeten te ver zoeken voordat zij bij de pagina terecht komen. Uit de resultaten is gebleken dat zij de berichten op de algemene pagina wel lezen.

De communicatieafdeling bepaalt zelf wat er op de pagina komt te staan. Echter, zij hebben geen invloed op de Organisatie X pagina of nog breder: Organisatie X pagina. De communicatieafdeling van Organisatie X stuurt berichten door waarvan zij denken dat het interessant is om het op de Organisatie X pagina te delen, maar uiteindelijk bepaalt Organisatie X of zij het publiceren. Het advies is niet alleen om de berichten door te zetten, maar ook om actief te bellen naar de betrokken persoon bij de communicatieafdeling van Organisatie X om de relevantie van het bericht aan te geven.

Om het aantal clicks terug te dringen is het advies om het intranet anders in te richten. Met een pull down menu hoeven medewerkers niet meer te klikken, maar dan schuiven zij de muis over de kopjes. Op die manier komen alle afdelingen, dus ook Organisatie X, van de Organisatie X tevoorschijn.

<u>E-mail</u>

Uit de resultaten is gebleken dat medewerkers vinden dat er te veel e-mails binnenkomen. Medewerkers zetten elkaar onnodig in de CC of sturen het mailverkeer door in de veronderstelling dat mensen het wel lezen. Het advies is om een les te geven over het gebruik van de e-mail. Om in lijn te blijven met de onderwijsvernieuwing van het Organisatie X is het advies om de les in de vorm van een interne video te geven.

<u>CarVLOG</u>

In december 2019 is het Organisatie X gestart met een CarVLOG. Op dit moment ligt dat stil. Een advies is om door te gaan met de CarVLOG. Het is een goed middel om veranderingen binnen de

organisatie op een andere manier over te brengen. Met dit middel voorkomt de organisatie dat ruis in de vertaalslagen ontstaat. Tevens is Organisatie X benaderbaar, omdat er ruimte is voor de medewerkers om te reageren op de CarVLOG. Op die manier kunnen vragen en onduidelijkheden weggenomen worden in een volgende video.

Voorheen deed een stagiair het editen van de video, maar zijn stage is inmiddels voorbij. Een advies is om een specialist in te huren voor het opnemen en editen van de video's.

Momenteel stuurt de communicatieafdeling een mail als er een nieuwe CarVLOG op YouTube staat. Omdat er in de resultaten naar voren kwam dat mensen een overload aan mails binnenkrijgen, is een advies om dit via een andere weg te doen. Benut hiervoor de Organisatie X app (zie volgende aanbeveling). Medewerkers krijgen een melding als er een nieuwe CarVLOG op de app staat. Daarnaast publiceert de communicatieafdeling een bericht op Facebook en intranet. Het advies is om hiermee door te gaan. Zo is de kans groter dat iedereen de video ontvangt.

Om ervoor te zorgen dat de video verrassend blijft, is het advies om te variëren met de CarVLOG. Op dit moment is het alleen nog directeur die samen met zijn chauffeur in gesprek gaat. Een idee is om ook anderen op de plaats van directeur te zetten.

<u>Beeldkrant</u>
In het stafgebouw van Organisatie X is op de begane grond een TV opgesteld, met daarop de beeldkrant. Medewerkers kunnen eigen input leveren, als zij iets graag op de beeldkrant willen zetten. Het advies is om de beeldkrant ook bij andere opleidingscentra op te hangen, dichtbij het koffiezetapparaat.

7.1.2. Aanbeveling 2

B*enut de kansen wat betreft de nieuwe werktelefoons en ontwerp een intern platform voor op de telefoon.*

Medewerkers zijn op dit moment niet of nauwelijks op de hoogte van de doelstellingen van de organisatie en de veranderingen die gaan plaatsvinden. Om ervoor te zorgen dat de informatie niet alleen bij doelgroep X terecht komt, maar ook bij elke laag daaronder, dient de organisatie hier een oplossing voor te vinden. Alle medewerkers krijgen binnenkort een nieuwe smartphone. Het advies is om hier ook gebruik van te maken. Medewerkers geven aan dat een app of een digitaal platform op de telefoon een goede oplossing kan zijn voor het delen van informatie. Waar Organisatie X last van heeft, is dat Organisatie X bepaalt wat er op de Organisatie X brede communicatiemiddelen komt te staan. Organisatie X mag input leveren, maar uiteindelijk ligt de beslissing bij Organisatie X.

Daarom is het advies om een Organisatie X app te ontwikkelen. Een platform waar zij geen toestemming nodig hebben van Organisatie X en wat alleen bedoeld is voor de medewerkers van het Organisatie X. De app moet laagdrempelig en toegankelijk zijn, omdat er ook medewerkers zijn die minder handig zijn in de omgang met een smartphone.

Het doel van de app is om de verbondenheid te versterken en om het niet gevoel van niet gehoord zijn te verminderen. De app is ook bedoeld om medewerkers op de hoogte te houden van de veranderingen binnen de organisatie. Denk daarbij aan het plaatsen van de CarVLOG op de app. Om het gevoel van niet gehoord zijn te verminderen, komt er een Q&A-pagina. Op deze manier is het voor medewerkers mogelijk om vragen te stellen, maar ook antwoorden te krijgen. De terugkoppeling die medewerkers op dit moment missen, verdwijnt daardoor.

Deze app moet onduidelijkheden tussen doelgroep X en doelgroep Y wegnemen. Daarnaast leidt het uiteindelijk ook tot een afname van mailverkeer, omdat mensen gaan kijken op de app in plaats van dat zij een email sturen.

Wat bij het ontwikkelen van de app misschien wel het belangrijkste aandachtspunt is, is dat het moet voldoen aan de veiligheidseisen. Op de app komt vertrouwelijke informatie te staan, die echt alleen bedoeld is voor de medewerkers van Organisatie X. De app is daarom alleen te downloaden op de werktelefoon.

7.1.3. Aanbeveling 3

Wees transparant en duidelijk over de lerende centraal en laat medewerkers meedenken over deze verandering binnen de organisatie.

Momenteel zijn de uitvoerenden niet of nauwelijks op de hoogte van de visie van Organisatie X. De visie van Organisatie X gaat over de onderwijsvernieuwing. Voor doelgroep X is vaak wel helder wat de visie is. Uit de resultaten blijkt dat het lastig is om vanuit die visie te werken, omdat medewerkers niet weten hoe zij vanuit die visie moeten werken. Het advies is daarom om over het ‘hoe’ te communiceren. Daarbij kan het nuttig zijn om vanuit het uitvoerende niveau te horen hoe zij denken vanuit de visie te kunnen werken. Zij zijn uiteindelijk degenen die het uitvoerende werk doen, dus een waardevolle kennisbron. Uiteindelijk dient de hele organisatie te werken vanuit ‘de visie’. Om roddels, het niet gehoord voelen en miscommunicatie te voorkomen moet de organisatie eenduidige boodschappen zenden, maar ook open staan voor feedback.

Het advies is dus om in gesprek te blijven, zodat uiteindelijk iedereen weet wat de visie is, maar het belangrijkste: hoe hij of zij dat uit moet voeren.

7.1.4. Aanbeveling 4

Minder mailen en meer face-to-face contact.

Werknemers geven aan dat zij behoefte hebben aan meer face-to-face contact. Doelgroep X vinden het lastig om elke locatie geregeld te bezoeken, omdat opleidingscentra door heel Nederland verspreid zitten. Om het probleem van de decentrale locaties op te lossen is het advies om in gespreksessies te houden met behulp van de digitale middelen. Nu, in de periode van de coronacrisis, maakt Organisatie X gebruik van de app ‘Jitsi’. Door de crisis weten inmiddels veel werknemers hoe deze app werkt. Het advies is dan ook met deze app door te gaan. Zo hoeven doelgroep X niet altijd door heel Nederland te reizen, maar blijven zij wel in contact met de werknemers.

7.1.5. Aanbeveling 5

Huur een communicatieprofessional om de medewerkersbetrokkenheid te stimuleren.

Op dit moment zijn twee mensen verantwoordelijk voor de communicatie van heel het Organisatie X. Bij Organisatie X werken 2600 mensen. Alle acht opleidingscentra komen met al hun aanvragen bij deze twee mensen terecht. Om de werkdruk voor hen te verlagen en om de communicatie van opleidingscentra te verbeteren, is het advies om een derde communicatieprofessional in te huren. Uit de conclusies is gebleken dat interne communicatie bijdraagt aan de verbetering van de medewerkersbetrokkenheid. Het inzetten van een derde communicatieprofessional zorgt voor de verbetering van de medewerkersbetrokkenheid.

De derde communicatieprofessional ondersteunt en adviseert de communicatieafdeling over hoe zij hun communicatiestrategie over 'de visie' kunnen bepalen. De professional dient de afdeling te helpen bij het uitvoeren van het communicatiebeleid, om uiteindelijk de medewerkersbetrokkenheid te verhogen.

Door een extra professional, verspreid het werk zich meer. Dat zorgt ervoor dat de communicatieafdeling meer 'ja' kan zeggen op aanvragen. Dat is uiteindelijk bevorderlijk voor de betrokkenheid, omdat de communicatieafdeling meer producten kan afleveren. Dat zorgt voor een groter bereik.

Uit de resultaten is gebleken dat medewerkers van Organisatie X meer terugkoppeling willen en meer op de hoogte willen zijn van de veranderingen binnen de organisatie. Het aannemen van een derde communicatieprofessional moet ervoor zorgen dat er meer terugkoppeling kan plaatsvinden over veranderingen binnen de organisatie.

7.2. Betrokkenheid

7.2.1. Aanbeveling 6

Focus op de cognitieve en emotionele verbondenheid, om de betrokkenheid van medewerkers te vergroten.

Dit onderzoek is uitgevoerd aan de hand van de theorie van Welch (2011). Het onderzoek laat zien dat de focus op cognitieve, emotionele en fysieke verbondenheid een positief effect heeft op de medewerkersbetrokkenheid. Uit het onderzoek bleek dat Organisatie X zich moet focussen op de cognitieve en emotionele verbondenheid. Gedragsverandering door erkenning en waardering uit te spreken en door het betrekken van werknemers helpt daarbij. Zo creëert Organisatie X een gevoel van saamhorigheid. Medewerkers voelen zich dan meer gehoord en gewaardeerd. Dat heeft uiteindelijk positieve invloed op de betrokkenheid en zo ook op de organisatie.

8. Implementatieplan

Om de aanbevelingen van dit onderzoek te realiseren, geeft het hoofdstuk Implementatie voorbeelden hoe het Organisatie X haar communicatiemiddelen kan optimaliseren. Er is een aantal dummy's gemaakt voor de Organisatie X -app. Daarnaast is een functieprofiel opgesteld voor het aannemen van een communicatieprofessional. De totale kosten van het implementatieplan bedragen: €55.056. Dit zijn kosten voor het eerste jaar. Uiteindelijk zorgt dit plan ervoor dat de organisatie interne communicatie effectief gebruikt en daarmee ook de medewerkersbetrokkenheid stimuleert.

8.1. Optimalisering communicatiemiddelen

Deze paragraaf biedt de organisatie voorbeelden hoe zij hun communicatiemiddelen kunnen optimaliseren, zodat zij interne communicatie effectief inzetten om de medewerkersbetrokkenheid te stimuleren. Om een voorbeeld te geven van hoe de Organisatie X app eruit komt te zien, is er een aantal dummy's gemaakt.

8.1.1. Inrichting intranetpagina

Om het aantal clicks naar de Organisatie X pagina terug te dringen, is het idee om te werken met een pull down menu. In plaats van klikken, schuiven medewerkers met de muis over de kopjes en zij krijgen op die manier alle opties te zien. Zo komen alle afdelingen van de Organisatie X tevoorschijn. Hiermee lost niet alleen het Organisatie X, het probleem op dat mensen berichten niet lezen omdat zij het aantal clicks te veel vinden.

8.1.2. Gebruik van de e-mail

Om ervoor te zorgen dat medewerkers de e-mail op de juiste manier gaan gebruiken, is het advies om een video te maken over het gebruik van de e-mail. In deze video legt een medewerker van de communicatieafdeling uit wat iemand wel en niet moet doen op het gebied van e-mail. Deze video komt op de intranetpagina te staan en op de Organisatie X.

8.1.3. De Organisatie X -app

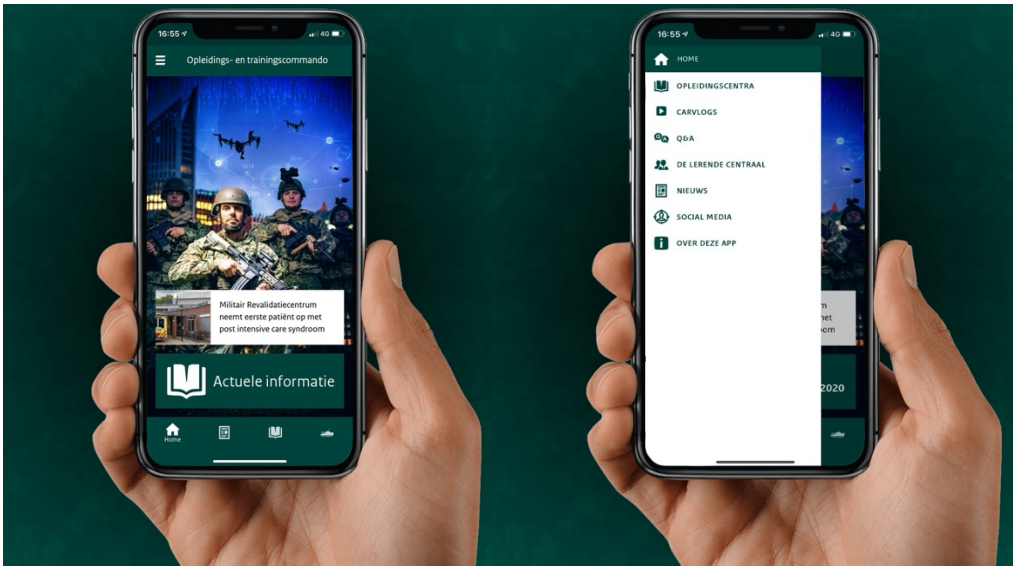
Organisatie X lanceert een eigen applicatie voor op de smartphone om ervoor te zorgen dat de informatie niet alleen bij de doelgroep X terecht komt, maar ook bij elke laag daaronder. Deze app maakt de organisatie in samenwerking met de opleiding Software Developer van MBO College Hilversum. Niet alleen bespaart Organisatie X hiermee geld, ook draagt Organisatie X bij aan de ontwikkeling van studenten.

Allereerst is het van belang dat de app aan alle veiligheidseisen van Organisatie X voldoet. Het is voor intern gebruik en dus niet de bedoeling dat externen de app kunnen downloaden. Om de veiligheid te waarborgen gebruikt elke medewerker zijn of haar eigen MULAN-gegevens om in te loggen. MULAN-

gegevens zijn de inlogcodes van een medewerker om in te loggen op een computer van Organisatie X. Op die manier hebben externen geen toegang tot de app.

Verder moet de app voor Android en Apple te downloaden zijn. Wanneer de gebruiker de app opent, komt hij/zij op het beginscherm. Hier staan de updates over ontwikkelingen en gebeurtenissen die spelen binnen de organisatie. Vervolgens is er linksboven een menu-optie. In het keuzemenu kan de gebruiker verschillende opties aanklikken (zie afbeelding 2). Wanneer de gebruiker op een van de kopjes klikt, komt er een pagina met alle informatie over dat onderwerp.

Om niet alleen op de hoogte te blijven van de noodzakelijke dingen die spelen binnen de organisatie, blijven medewerkers via deze app ook op de hoogte van de 'nice-to-knows'. Bijvoorbeeld een bericht over iemand die een prijs krijgt. Zo stimuleert de organisatie de emotionele verbondenheid, door erkenning en waardering te tonen. Om ervoor te zorgen dat deze pagina niet volloopt met 'nice-to-knows', verdwijnen de nieuwtjes na 48 uur.



Afbeelding 1. Dummy's Organisatie X -app (Westra, 2020)

Haalbaarheid

Zoals eerder beschreven, bespaart het Organisatie X kosten door het maken van de app neer te leggen bij studenten van MBO College Hilversum. Daarnaast is er een precieze tijdlijn, omdat projecten gemiddeld 8 tot 10 weken duurt. Organisatie X weet dus wanneer zij de app kunnen verwachten. De studenten krijgen duidelijke instructies over hoe de app eruit moet zien en wat voor informatie erop komt te staan.

Organisatie X dient vervolgens de app zelf te gebruiken. Het is daarom noodzakelijk dat de studenten precies uitleggen hoe de app werkt. Vervolgens is een communicatieprofessional verantwoordelijk voor de content die op de app komt te staan. Op dit moment is het al druk genoeg bij de

communicatieafdeling van het Organisatie X daarom is ook de volgende aanbeveling om een communicatieprofessional in te huren. Hij of zij krijgt als hoofdtaak om de app bij te houden.

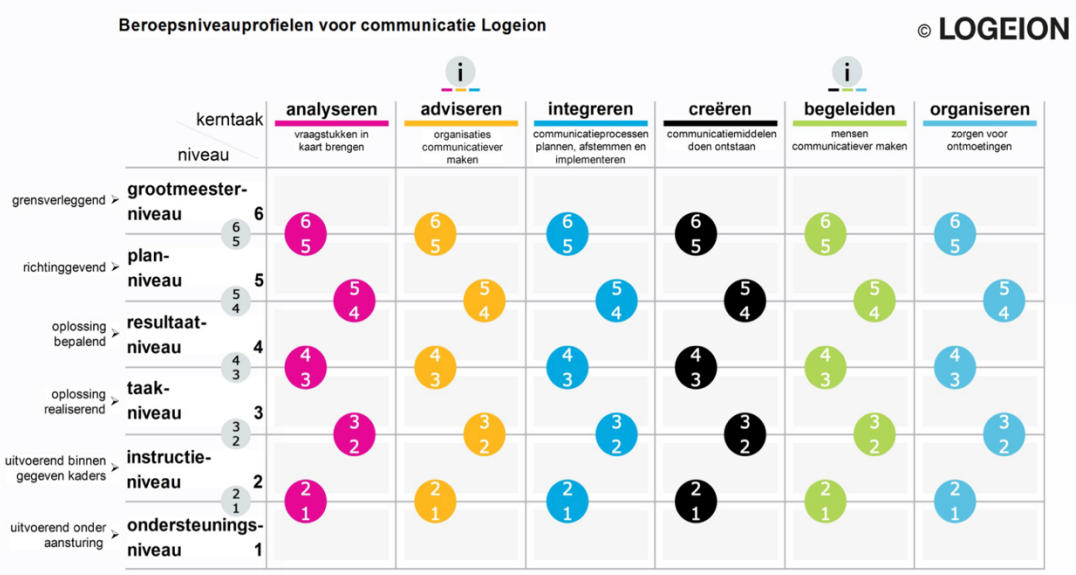
8.1.4. CarVLOG

De CarVLOG van Organisatie X ligt op dit moment even stil. De stageperiode van degene die de vlogs kon editen is afgelopen en nu met de coronacrisis is het niet verantwoord om vlogs op te nemen. Op het moment dat het opnemen van de vlogs weer veilig en verantwoord kan gebeuren, kan de communicatieafdeling de oud-stagiair weer inhuren. Hij heeft zich inmiddels bij de KvK ingeschreven. Hij kan dan verdergaan met het editen van de CarVLOGs.

8.2. Inhuren communicatieprofessional

In de aanbevelingen is het advies gegeven om een communicatieprofessional aan te nemen. Een derde communicatieprofessional zorgt ervoor dat de werkdruk wat meer verspreid ligt en dient te helpen bij de verbetering van de interne communicatie om de medewerkersbetrokkenheid te stimuleren. Het inhuren van een communicatieprofessional gebeurt op basis van een functieprofiel. De Nederlandse beroepsorganisatie, Logeion, heeft een functieprofiel aan de hand van het BNP-model opgesteld (zie figuur 6).

Het functieprofiel is een schema dat gebaseerd is op zes verschillende beroepsniveaus (zie figuur 6). Op de website van Logeion staat vermeld dat bij elk niveau een kerntaak en kerncompetentie hoort waarover een communicatieprofessional dient te beschikken.



Figuur 4. BNP-model Logeion (Logeion, 2015)

Na bekijken en analyseren van dit model is het advies aan Organisatie X om een communicatieprofessional in te huren die op resultaatniveau kan werken (niveau 4). Een communicatieprofessional is op dit niveau oplossend bepalend. De website van Logeion staat dat de communicatieprofessional op dit niveau over genoeg kennis beschikt om een kritische blik te werpen

op vraagstukken. De communicatieprofessional is in staat zelfstandig te werken en neemt zijn of haar verantwoordelijkheid. Tevens kan de communicatieprofessional ontwikkelingen en verhoudingen binnen en buiten de organisatie signaleren en is in staat hiernaar te handelen.

Op de website van Logeion staat ook dat bij elk niveau verschillende werkzaamheden horen. Een communicatieprofessional op niveau vier kan op basis van kerntaak analyseren, het communicatievraagstuk vanuit verschillende invalshoeken analyseren. Als er informatie ontbreekt doet de professional onderzoek om antwoord hierop te krijgen. De professional kan de organisatie op strategisch niveau adviseren over de communicatie. Op het niveau integreren, kan de professional het communicatiebeleid op effectieve wijze uitvoeren en bijstellen. Op basis van creëren, helpt hij of zij bij het bedenken van verassende communicatiemiddelen die klaar zijn voor gebruik. Vanuit een begeleidend perspectief levert de professional on- en off-the-job begeleiding door middel van bijvoorbeeld een workshop. Organisatorisch gezien kan de professional de aanvraag van een opdrachtgever vertalen en uiteindelijk ook uitvoeren.

Het inhuren van een derde communicatieprofessional op niveau vier helpt de organisatie om de interne communicatie te verbeteren. Uit het onderzoek is gebleken dat er nog ruimte voor verbetering is op het gebied van de cognitieve en emotionele betrokkenheid. Ook hier kan de communicatieprofessional bij helpen om deze twee aspecten te stimuleren. De communicatieprofessional moet daarom de kwaliteit hebben om medewerkers te kunnen informeren en verbinden.

8.3. Kosten implementatieplan

Tot slot is hieronder het kostenplaatje beschreven. Het overzicht laat zien hoeveel het advies gaat kosten en geeft ook de baten weer. Het schema biedt een overzicht van de kosten die Organisatie X is het eerste jaar maakt, mochten zij het advies uitvoeren.

Allereerst de herindeling van het intranet. Dit ligt niet in handen van de communicatieafdeling van Organisatie X, maar dit regelt de communicatieafdeling in Den Haag. Het kost de communicatieafdeling geen geld, wel tijd. Ook het maken van een instructievideo over de email kost geen geld, slechts tijd. De communicatiemedewerker moet bekijken wat de do’s en don’ts zijn op het gebied van email en daar een video van maken.

Om de app te laten ontwikkelen, is het advies om met MBO College Hilversum samen te werken. Dit bespaart enorm in de kosten, omdat zij geen specialist in hoeven te huren. Zij bieden deze opdracht aan bij het MBO College Hilversum en de studenten voeren dit project uit binnen tien weken. Voor studenten is dit goed voor hun ontwikkeling en CV. Organisatie X bespaart hiermee kosten en de organisatie kan kiezen uit meerdere apps, omdat er verschillende projectgroepen zijn.

Het laten editen van de CarVLOG kost wel geld. Het inhuren van een freelancer kost namelijk geld. Het advies is om oud-stagiair Jeremy hiervoor in te huren. Jeremy rekent €50,00 per uur exclusief btw.

Inclusief btw is dat €60,50 per uur. Hij gaf aan dat het editen van een vlog ongeveer 6 uur duurt (zie bijlage X). De totale kosten per vlog komen dan op €363,00 uit. Als Organisatie X een keer per maand een vlog uploadt, kost dat per jaar €4.356.

Tot slot de kosten van het inhuren van een communicatieprofessional. Volgens Logeion (2009) ligt het maandsalaris van een communicatieadviseur in de publieke sector tussen de €3.400 - €5.000 bruto, op full time basis, exclusief secundaire arbeidsvoorwaarden. Dit is gebaseerd op de salarisschaal van Logeion (zie bijlage XI). Om de kosten van dit implementatieplan te berekenen, is het gemiddelde van eerdergenoemde bedragen genomen. Het salaris van de communicatieprofessional komt dan uit op €4.200 bruto per maand (fulltime). Het bruto jaarsalaris komt uit op €50.400.

Wat	**Wie**	**Wanneer**	**Frequentie**	**Kosten**	**Baten**
Intranetpagina	Communicatieafdeling Den Haag	Start september 2020	Eenmalig		Om ervoor te zorgen dat meer mensen de pagina lezen
Email	Communicatiemedewerker Organisatie X	Start september 2020	Eenmalig		Zorgt voor het efficiënt gebruiken van de mail.
Organisatie X -app	Studenten MBO College Hilversum	Start september 2020	Eenmalig, project duurt 10 weken	€300	Verbinding medewerkers, Zorgt voor een vermindering van ruis
CarVLOG	Jeremy Wischmeijer	Start na coronacrisis	Een keer per maand	€4.356	Zorgt voor een vermindering van ruis. Zorgt voor een kleinere afstand tussen doelgroep X en Y
Inhuren communicatieprofessional	Organisatie X	Start augustus 2020	Eenmalig	€50.400	Zorgt voor verspreiding werkzaamheden, verbetering interne communicatie, stimuleren medewerkersbetrokkenheid, bedenken en uitvoeren communicatiestrategie
Totaal				**€55.056**	

Tabel 4. Overzicht kosten en baten implementatieplan (Westra, 2020)

Literatuurlijst

Katz, D. & Kahn, R.L. (1978). *The Social Psychology of Organizations.* New York: Wiley.

Kahn, W.A. (1990). *Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work*. Academy of Management Journal. 33, 4 p. 629 - 724.

Macey, W & Schneider, B. (2008). *The Meaning of Employee Engagement.* Industrial and Organizational Psychology, 1, p. 3-30.

MacLeod, D. and Clarke, N. (2009), *The MacLeod Review – Engaging for Success: Enhancing Performance though Employee Engagement*, p. 7-74

Meier, U. (2012). *Kwalitatief marktonderzoek*. Groningen: Noordhoff.

Saks, A. (2006). *Antecedents and consequences of employee engagement.* Journal of Managerial Psychology, Vol. 21, No. 7, p. 600 - 619.

Schaufeli, W & Bakker, A. (2004). *Job demands, job resources and their relationship with burnout and engagements: a multi-sample study.* Journal of Organizational Behavior, No 25, p. 293-315.

Schaufeli, W., & Bakker, A. (2004). Utrecht Work Engagement Scale. *Occupational Health Psychology Unit Utrecht University*, p. 4 – 7. Geraadpleegd van https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/Test%20Manuals/Test_manual_UWES_English.pdf

Verhoeven, N. (2014). *Wat is onderzoek?* Amsterdam: Boom uitgevers.

Welch, M. (2011). *'The Evolution of the Employee Engagement Concept: Communication, Corporate Communications*: An International Journal, 16(4), 328–346.

Welch, M., & Jackson, P. R. (2007). Rethinking internal communication: a stakeholder approach. *Corporate Communications: An International Journal*, *12*(2), 177-198.