

Interne communicatie met zorg

Een onderzoek naar medewerkersbetrokkenheid bij de faculteit Gezondheidszorg



hogeschool
Leiden

Auteur: Lana Kouwenberg

Studentnummer: 1101966

Opdrachtgever: Hogeschool Leiden

Bedrijfsbegeleider: Matthew Armitage

Afstudeerbegeleider: Corine Hoppenbrouwers

Eerste beoordelaar: Edwin van Rooijen

Tweede beoordelaar: nader te bepalen

Datum en plaats: 31 december 2020, Leiden

Inleverdatum: 31 december 2020 (kans 1)

Conceptueel model: The Employee

Engagement Concept and Internal Corporate
Communication Model (Welch, 2011)

Aantal woorden: 15.794

Voorwoord

Ik had in september 2020 niet gedacht dat ik dit nu zou zeggen, maar scriptie schrijven was minder erg dan ik had verwacht. Het was hard werken, maar ik heb genoten van de overwinningen en de momenten waarop ik mezelf verbaasde over mijn eigen kunnen en doorzettingsvermogen. Het was een leerzaam en uitdagend proces.

Mijn afstudeerfase besteedde ik voornamelijk vanuit mijn studentenkamer. Desondanks voelde ik de toegankelijkheid en steun van mijn collega's van de afdeling Marketing & Communicatie van Hogeschool Leiden. Ik kon altijd bij collega's terecht voor mijn (vele) vragen. Bedankt daarvoor. In het bijzonder aan Matthew. Bedankt voor de wekelijkse sparringssessies, het wegwijs maken binnen de organisatie en het vertrouwen. Daarnaast wil ik mijn afstudeerbegeleider Corine Hoppenbrouwers bedanken. Hartelijk dank voor uw kritische blik, feedback, geduld en adviezen.

Naast mijn begeleiders had ik ook veel steun aan mensen uit mijn persoonlijke kring. Mijn lieve huisgenoten en vriendinnen, bedankt voor jullie steun en afleiding wanneer ik het nodig had. Mijn familie, die altijd vertrouwen in mij heeft en mij motiveert. Cas, jij was mijn held afgelopen maanden. Bedankt voor jouw geduld, de hulp en de momenten van ontspanning. Mede dankzij de genoemde personen, presenteer ik nu met trots mijn afstudeeropdracht.

Lana Kouwenberg

Leiden, 31 december 2020

Samenvatting

Dit onderzoek richt zich op het vinden van een oplossing voor de lagere medewerkersbetrokkenheid bij onderwijzend personeel van de faculteit Gezondheidszorg van Hogeschool Leiden ten opzichte van de hogeschool in totaliteit en de faculteiten S&T en M&B. De aanleiding van dit onderzoek is dat de onderwijzende medewerkers van de faculteit Gezondheidszorg aangaven zich minder betrokken te voelen bij de hogeschool en minder tevreden zijn dan de andere faculteiten van Hogeschool Leiden. Dat is terug te zien aan het tevredenheidscijfer van het MTO 2018 en aan het betrokkenheidspercentage van Gezondheidszorg, dat lager is dan de faculteiten S&T en M&B en het overall hogeschoolpercentage. De doelstelling van dit onderzoek is inzicht geven in de behoeften van onderwijzend personeel van de faculteit Gezondheidszorg ten aanzien van interne communicatie, teneinde een communicatieadvies te geven aan Hogeschool Leiden over hoe de instelling de betrokkenheid van haar medewerkers kan verhogen. De onderzoeksdoelgroep is onderwijzend personeel van Verpleegkunde, Fysiotherapie en de master Advanced Nursing Practice van de faculteit Gezondheidszorg bij Hogeschool Leiden.

De situatieschets beschrijft de voornaamste factoren die de organisatie beïnvloeden, namelijk de huidige interne communicatie, de dienst Marketing & Communicatie (M&C), de communicatieadviseur van Gezondheidszorg, de faculteitsdirecteur en opleidingsmanagers van de faculteit Gezondheidszorg en de andere vier faculteiten Educatie, S&T, M&B en SW&TP. Analyse laat zien dat Hogeschool Leiden de medewerkers voornamelijk informeert via SharePoint. Daarnaast verstuurt M&C wekelijks de interne nieuwsbrief naar alle medewerkers. De vijf faculteiten hebben overeenkomsten en verschillen ten aanzien van interne communicatie. De faculteit Gezondheidszorg heeft in tegenstelling tot de andere vier faculteiten geen overkoepelend of verbindend communicatiemiddel tussen de opleidingen.

De belangrijkste theoretische stromingen over het verhogen van medewerkersbetrokkenheid gaan over interne communicatie en betrokkenheid. Theorieën van Katz en Kahn (1966), Kahn (1990), May et al. (2004), Robinson et al. (2004), Schaufeli en Bakker (2004a), Sias (2005), Saks (2006), Welch en Jackson (2007), Parker en Martin (2009), MacLeod en Clarke (2011) en Welch (2011) zijn kritisch vergeleken op verschillen en overeenkomsten. Als centrale theorie is gekozen voor 'The employee engagement concept and internal corporate communication: a conceptual model' van Welch (2011), omdat de auteur de nadruk legt op de invloed van interne communicatie op medewerkersbetrokkenheid. Daarnaast komen verschillende theorieën samen in het conceptueel model van Welch (2011). Deze centrale theorie veronderstelt dat de organisatie de medewerkersbetrokkenheid kan bevorderen door rekening te houden met de behoeften van medewerkers met betrekking tot interne communicatie. Deze mogelijke verbetering is uitgewerkt in drie hypothesen.

De methoden van onderzoek zijn deskresearch en kwalitatief onderzoek. Deskresearch ter beantwoording van deelvraag 1 over de huidige interne communicatie van Hogeschool Leiden en ter beantwoording van deelvraag 2 over interne communicatie bij andere faculteiten. Kwalitatief onderzoek ter aanvulling van deelvraag 1. Bij deelvraag 3 t/m 6 helpt kwalitatief onderzoek inzicht krijgen in de mate van medewerkersbetrokkenheid en de wensen en behoeften van de doelgroep ten aanzien van interne communicatie. Daarnaast toetst kwalitatief onderzoek de hypothesen. De reden voor kwalitatief onderzoek is, omdat deze methode ruimte geeft voor eigen inbreng van de respondent en de mogelijkheid om door te vragen naar de achterliggende beweegredenen. De doelgerichte steekproef en de praktisch bruikbare steekproef leidden tot een representatieve steekproef.

De voornaamste resultaten van het onderzoek zijn dat de organisatie en het management via e-mail, persoonlijke communicatie, telefonisch en via Teams communiceren met de onderwijzende medewerkers van de faculteit Gezondheidszorg. De medewerkers voelen zich gewaardeerd en ze hebben plezier in hun werk. De medewerkers zijn niet volledig op de hoogte van veranderingen binnen de faculteit en Hogeschool Leiden. Daarnaast voelen zij geen verbinding met de hogeschool, maar wel met hun eigen opleiding. Thuiswerken door COVID-19 heeft een negatieve invloed op de cognitieve, emotionele en fysieke betrokkenheid van de medewerkers. De medewerkers wensen meer te horen over wat speelt binnen de drie bacheloropleidingen van Gezondheidszorg. Daarbij wensen zij dat de faculteit op basis van thema's bijeenkomsten organiseert. Tot slot zien de medewerkers graag een betere structuur op SharePoint.

Naar aanleiding van de resultaten van dit onderzoek zijn de volgende conclusies te trekken: Onderwijzende medewerkers van de faculteit Gezondheidszorg vinden SharePoint onoverzichtelijk, waardoor zij informatie niet goed kunnen vinden. Daarnaast hebben de medewerkers behoefte aan meer verbinding tussen de opleidingen binnen de faculteit. Verder wensen zij meer persoonlijke communicatie met het management. Tot slot zijn de medewerkers wel fysiek betrokken bij Hogeschool Leiden, maar niet cognitief en emotioneel betrokken.

Op basis van de resultaten en conclusies van dit onderzoek zijn de volgende aanbevelingen geformuleerd: Hogeschool Leiden moet de structuur op SharePoint te verbeteren en het management moet meer persoonlijk communiceren met de medewerkers. Daarnaast moet de hogeschool de medewerkers meer informeren over interne vacatures. Voor het creëren van verbinding kan de faculteit Gezondheidszorg themabijeenkomsten organiseren en informatie-uitwisselingen binnen de faculteit bevorderen door het versturen van een facultaire nieuwsbrief per semester. De laatste aanbeveling is om een vervolgonderzoek uit te voeren naar de wensen en behoeften van de onderwijzende medewerkers ten aanzien van interne communicatie om de medewerkersbetrokkenheid te verhogen bij de opleidingen Vaktherapie en Fysiotherapie en Wijkgerichte Beweegzorg.

De implementatiestrategie komt voort uit de aanbevelingen van dit onderzoek. Als communicatiemiddelen zijn SharePoint, themabijeenkomsten en een facultaire nieuwsbrief geschikt. Totale kosten van implementatie bedragen €5.827,- voor het eerste jaar, afhankelijk van de arrangementen tijdens een themabijeenkomst. Totale (geschatte) immateriële opbrengsten bedragen meer cognitief, emotioneel en fysiek betrokken medewerkers, doordat zij beter op de hoogte zijn, meer verbinding voelen en meer gebruik maken van de middelen om te werken aan vitaliteit. Daarnaast levert een hogere medewerkersbetrokkenheid een hogere MTO-score op in de toekomst. Het vervolgonderzoek levert meer kennis op over de wensen en behoeften van de onderwijzende medewerkers van Vaktherapie en de master Fysiotherapie en Wijkgerichte Beweegzorg.

Inhoudsopgave

Voorwoord	2
Samenvatting	3
1. Probleemformulering	8
1.1 Aanleiding	8
1.2 Probleemstelling	10
1.3 Doelstelling	10
1.4 Deelvragen	11
1.5 Doelgroep	13
1.6 Beperkingen en begrenzingen	15
1.6.1 Onderzoeksperiode	15
1.6.2 Onderzoeksdoelgroep	15
1.6.3 Budget	15
1.6.4 MTO 2020	15
1.6.5 Externe analyse	16
1.7 Situatieschets	16
1.7.1 Organisatie- en communicatiestructuur	16
1.7.2 Interne communicatie bij Gezondheidszorg	18
1.7.3 Interne communicatie bij de faculteiten	18
1.7.4 Conclusie	19
2. Theoretisch kader	20
2.1 Interne communicatie en medewerkersbetrokkenheid in theorie	20
2.2 De relatie tussen medewerkersbetrokkenheid en interne communicatie	22
2.3 Conceptueel model	23
2.4 Hypothesen	24
3. Methodologie	26
3.1 Methoden	26
3.1.1 Deskresearch	27
3.1.2 Kwalitatief onderzoek	27
3.2 Datacollectie	28
3.2.1 Deskresearch	28
3.2.2 Kwalitatief onderzoek	28
3.3 Operationalisatie	31
4. Resultaten	36
4.1 Resultaten per deelvraag	36
4.2 Resultaten per hypothese	39
4.3 Overige resultaten	40
5. Conclusies	41

5.1	<i>Conclusies deelvragen</i>	41
5.2	<i>Conclusies hypothesen</i>	42
5.3	<i>Speel in op de wensen en behoeften</i>	43
6.	Aanbevelingen	44
6.1	<i>Aanbevelingen</i>	44
6.2	<i>Antwoord op de organisatiedoelstelling</i>	45
7.	Implementatie	46
7.1	<i>Aanbevelingen implementeren</i>	46
7.2	<i>Planning</i>	51
7.3	<i>Kosten en baten</i>	55
7.3.1	<i>Opbrengsten</i>	57
	Bibliografie	58
	Bijlage I: Relevante pagina's Beleid & Advies conceptplan 2021-2022	60
	Bijlage II: Relevante pagina's resultatenrapport medewerkersbelevingsonderzoek faculteit Gezondheidszorg 2018	61
	Bijlage III: Relevante pagina's van het MTO 2018	62
	Bijlage IV: Tevredenheid per faculteit	63
	Bijlage V: Mailcontact over interne communicatie	64
	Bijlage VI: Personeelsinformatie	65
	Bijlage VII: Gespreksverslag interne communicatie bij M&B	66
	Bijlage VIII: Topic guide inclusief vragenlijst vooronderzoek	67
	Bijlage IX: Gespreksverslagen vooronderzoek	70
	Bijlage X: Topic guide inclusief vragenlijst	71
	Bijlage XI: Card sorting	76
	Bijlage XII: Relevante pagina's over prijzen catering	77
	Bijlage XIII: Analyseschema's	79
	Bijlage XIV: Verbatims	80

1. Probleemformulering

Dit onderzoek richt zich op het vinden van een oplossing voor de lagere medewerkersbetrokkenheid bij onderwijzend personeel van de faculteit Gezondheidszorg van Hogeschool Leiden ten opzichte van de hogeschool in totaliteit en de faculteiten S&T en M&B. De aanleiding van dit onderzoek is dat de onderwijzende medewerkers van de faculteit Gezondheidszorg aangaven zich minder betrokken te voelen bij de hogeschool en minder tevreden zijn dan de andere faculteiten van Hogeschool Leiden. Dat is terug te zien aan het tevredenheidscijfer van het MTO 2018 en aan het betrokkenheidspercentage van Gezondheidszorg, dat lager is dan de faculteiten S&T en M&B en het overall hogeschoolpercentage. De doelstelling van dit onderzoek is inzicht geven in de behoeften van onderwijzend personeel van de faculteit Gezondheidszorg ten aanzien van interne communicatie, teneinde een communicatieadvies te geven aan Hogeschool Leiden over hoe de instelling de betrokkenheid van haar medewerkers kan verhogen. De onderzoeksdoelgroep is onderwijzend personeel van Verpleegkunde, Fysiotherapie en de master Advanced Nursing Practice van de faculteit Gezondheidszorg bij Hogeschool Leiden.

1.1 Aanleiding

Hogeschool Leiden is een hogeschool in de Randstad met een breed aanbod geaccrediteerde opleidingen in verschillende sectoren (Hogeschool Leiden, 2019a). Het is een groeiende hogeschool met 1209 onderwijzende en onderwijsondersteunende medewerkers. Ondanks vijf verschillende faculteiten binnen één hogeschool en daarbij aparte werklocaties voor personeel, communiceert de onderwijsinstelling in korte lijnen (NVAO Nederland, 2020). Goede communicatie is belangrijk voor de hogeschool om de medewerkers betrokken te houden (bijlage I). Volgens Hogeschool Leiden draagt betrokkenheid bij aan de sterke kwaliteitscultuur die de organisatie ambieert en wil behouden (Hogeschool Leiden, 2019b). De Onderwijsraad (2015) omschrijft een sterke kwaliteitscultuur als een cultuur die stimuleert dat alle betrokkenen, zowel intern als extern, zich continu richten op het definiëren en behalen van de gewenste kwaliteit. Volgens de Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie (2017) is een kwaliteitscultuur het fundament voor kwalitatief hoogwaardig onderwijs.

Hogeschool Leiden voert elke twee jaar een medewerkerstevredenheidsonderzoek (MTO) uit. Dat is verplicht volgens de cao-hbo (Vereniging Hogescholen, 2016). In 2014 scoorde de hogeschool een gemiddelde overall tevredenheidsscore van 7,1 (Hogeschool Leiden, 2015). Twee jaar later steeg dat cijfer naar 7,27, maar in 2018 daalde het cijfer naar 7,15. Volgens het onderzoeksbureau Integron, dat het MTO bij de hogeschool afnam in 2018, betekent een cijfer tussen 1 en 8,2 voor de werktevredenheid dat er verbeterpotentieel is (zie bijlage IV). Een cijfer tussen de 8,2 en 10 is goed, dus er is verbeterpotentieel voor Hogeschool Leiden. De faculteit Gezondheidszorg gaf in vergelijking tot de andere faculteiten het laagste cijfer voor de werktevredenheid, namelijk een 7,01 (bijlage IV). Het MTO 2018 mat ook voor de eerste keer de medewerkersbetrokkenheid bij Hogeschool Leiden. In

2018 gaf 34% van het totaal aantal respondenten aan zich betrokken te voelen bij de hogeschool, 54% was neutraal en 12% gaf aan zich niet betrokken te voelen bij de organisatie (bijlage III; figuur 1).



Figuur 1. Medewerkersbetrokkenheid bij Hogeschool Leiden. Overgenomen uit *Rapportage medewerkersonderzoek* (p. 27) door R. Mentink en E. Kamhooft, 2018, Rotterdam. Copyright 2018, Integron BV

De faculteiten Gezondheidszorg, Management & Bedrijf (M&B) en Science & Technology (S&T) kozen als keuzemodule voor het MTO 'Trots en Betrokkenheid' en daardoor kregen die drie faculteiten stellingen over in welke mate zij zich trots en betrokken voelen bij Hogeschool Leiden. Op alle vier de stellingen scoorde Gezondheidszorg het laagst (bijlage II; bijlage III). In vergelijking tot S&T (31%) en M&B (41%) voelen de medewerkers van Gezondheidszorg zich minder betrokken, namelijk maar 28% (bijlage II; bijlage III). Ook toont Gezondheidszorg hiermee aan dat de faculteit zich minder betrokken voelt bij Hogeschool Leiden dan de hogeschool in totaliteit. Het percentage betrokken medewerkers van de faculteit Gezondheidszorg ligt 6% lager dan het totaalpercentage (34%) van de hogeschool (zie figuur 1).

Uit het vooronderzoek van deze scriptie blijkt dat de faculteitsdirecteur van Gezondheidszorg vindt dat de faculteit geen eigen identiteit heeft. Hij vindt Gezondheidszorg een verzameling van de bacheloropleidingen Verpleegkunde, Fysiotherapie, Vaktherapie en de masteropleidingen Advanced Nursing Practice en Fysiotherapie en Wijkgerichte Beweegzorg (bijlage IX, Gespreksverslag 1). Volgens de faculteitsdirecteur bestaat de faculteit niet en is het slechts een manier om de hogeschool bestuurbaarder te maken. Daarnaast zijn volgens hem de docenten sterk betrokken bij de vakken die ze geven, maar verder niet. Zijn verwachting is dat docenten niet betrokken willen zijn bij de hogeschool. Zo meent in hetzelfde vooronderzoek de opleidingsmanager van de opleiding Verpleegkunde, dat binnen de opleiding een verdeling ontstaat tussen de drie docententeams. Volgens hem houden de docenten zich daardoor niet bezig met wat er buiten hun eigen team gebeurt. Hij noemt het "drie kleine opleidingen binnen één grote opleiding" (bijlage IX, Gespreksverslag 3). Uit het vooronderzoek blijkt een gebrek aan verbinding tussen de docenten van verschillende teams, opleidingen, met de faculteit en de hogeschool. De communicatieadviseur van de faculteit Gezondheidszorg is van mening dat de groei van de faculteit het uitdagend maakt om het contact en de verbinding tussen de collega's binnen de opleidingen, de faculteit en de hogeschool sterk te houden (bijlage IX, Gespreksverslag 2).

1.2 Probleemstelling

Het probleem van Hogeschool Leiden is dat medewerkers van de faculteit Gezondheidszorg zich minder betrokken voelen bij de onderwijsinstelling dan de faculteiten S&T en M&B en de hogeschool in totaliteit. Daarnaast verwacht de faculteitsdirecteur dat de medewerkers geen behoeften hebben aan betrokkenheid bij de hogeschool. Dat ziet Hogeschool Leiden terug in de percentages van de MTO-resultaten van 2018 en in de resultaten van de keuzemodule 'Trots en betrokkenheid' uit hetzelfde MTO (bijlage II; bijlage III). Een specifiek voorbeeld is de opleiding Fysiotherapie, die onderdeel is van de faculteit Gezondheidszorg. De medewerkers van Fysiotherapie willen dat het management hen meer betreft bij het bepalen van de opleidingsinhoud en het opleidingsniveau (zie bijlage II). Daarnaast willen de opleidingsmedewerkers een verbetering in de samenwerking binnen de teams en opleiding. Als gevolg hiervan nam de opleiding Fysiotherapie in haar opleidingsplan op dat zij de betrokkenheid van haar medewerkers wil bevorderen. Verpleegkunde medewerkers gaven in het MTO aan dat zij een gebrek aan reflectie op verrichte werkzaamheden ervaren (bijlage II).

De afdeling HRM verwacht dat de medewerkersbetrokkenheid toeneemt, zodra kennis en ervaringen delen frequenter gebeurt, bijvoorbeeld door de inzet van leergemeenschappen, intervisie en intercollegiaal overleg (bijlage II). Echter, het is onduidelijk of de door HRM genoemde communicatiemiddelen gewenst zijn door de medewerkers. HRM hoopt de betrokkenheid te verhogen door het verbeteren van de interne communicatie. Hogeschool Leiden noemt in haar 'Tweejaars Beleid en Adviesplan 2021-2022' dat interne communicatie belangrijk is voor de medewerkers (zie bijlage I). Om die reden wil Hogeschool Leiden de huidige interne communicatie onderzoeken en de wensen en behoeften van de onderwijzende medewerkers van de faculteit Gezondheidszorg in kaart te brengen. Met die kennis kan de organisatie communicatie op maat bieden voor de medewerkers, wat mogelijk bijdraagt aan een hogere betrokkenheid. De probleemstelling van dit onderzoek luidt:

Hoe kan Hogeschool Leiden de betrokkenheid van onderwijzend personeel van de faculteit Gezondheidszorg verhogen middels interne communicatie?

De probleemstelling vormt de rode draad van dit onderzoek. Het onderzoekt hoe Hogeschool Leiden door middel van interne communicatie de medewerkersbetrokkenheid van onderwijzend personeel van de faculteit Gezondheidszorg kan verhogen. Daarbij toetst dit onderzoek de verwachting van HRM dat de medewerkersbetrokkenheid verbetert, wanneer het uitwisselen van informatie frequenter gebeurt.

1.3 Doelstelling

De organisatiedoelstelling is om voor 2022 de ambities, vertaald in vijf beloftes, waar te maken (Hogeschool Leiden, 2016). Eén van de beloftes is 'We zijn een leergemeenschap: iedereen doet ertoe, hoort erbij, bouwt mee en draagt bij'. Onderdeel van die belofte is een sterke kwaliteitscultuur (Hogeschool Leiden, 2016). Het verhogen van de medewerkersbetrokkenheid draagt bij aan het

versterken van de kwaliteitscultuur (zie paragraaf 1.1). Dit onderzoek draagt bij aan het realiseren van de belofte met de onderzoeksdoelstelling:

Inzicht geven in de behoeften van onderwijzend personeel ten aanzien van interne communicatie, teneinde een communicatieadvies te geven aan Hogeschool Leiden over hoe de instelling de betrokkenheid van haar medewerkers kan verhogen.

Zoals paragraaf 1.1 beschrijft, is de betrokkenheid van medewerkers van de faculteit Gezondheidszorg bij Hogeschool Leiden het laagst ten opzichte van het totaalpercentage van de hogeschool en de faculteiten S&T en M&B. Dit onderzoek geeft inzicht in welke communicatiemiddelen (beter) inzetbaar zijn, om de medewerkersbetrokkenheid bij de faculteit te verhogen. De onderzoeksresultaten vormen de basis van het communicatieadvies voor de hogeschool. De productiviteit, medewerkerstevredenheid en de prestaties van medewerkers verbeteren bij een hogere betrokkenheid (Kraner, 2019). Die factoren zullen bijdragen aan de sterkere kwaliteitscultuur die Hogeschool Leiden ambieert. De faculteit Gezondheidszorg hoopt gezonder te functioneren, zodra het onderzoek een oplossing biedt. Het waarmaken van de belofte, onderdeel van de organisatiedoelstelling, is dan in zicht.

Om de doelstelling te halen, is het van belang om in kaart te brengen hoe de huidige interne communicatie verloopt, wat de behoeften van de medewerkers met betrekking tot interne communicatie zijn, hoe de organisatie haar medewerkers betreft en in welke mate de medewerkers zich betrokken voelen bij de hogeschool. Die informatie is nodig om een advies te formuleren over de inzet van interne communicatie, om de betrokkenheid te verhogen van onderwijzende medewerkers van de faculteit Gezondheidszorg en daarmee een verbetering te realiseren. De onderzoeksresultaten en de aanbevelingen kan Hogeschool Leiden gebruiken om betrokkenheid te verhogen bij de onderwijzende medewerkers van de faculteit Gezondheidszorg. Daarnaast kunnen de resultaten en aanbevelingen ter inspiratie dienen voor andere faculteiten binnen de hogeschool, maar ook voor andere hogescholen die met hetzelfde probleem kampen.

1.4 Deelvragen

De deelvragen helpen om de probleemstelling behapbaar te maken. Ook helpt de beantwoording van de deelvragen bij het formuleren van een passend communicatieadvies.

Deelvraag 1: Hoe verloopt de huidige interne communicatie van de organisatie?

Deze deelvraag geeft inzicht in de huidige interne communicatie tussen Hogeschool Leiden en haar medewerkers van de faculteit Gezondheidszorg. Ook geeft het inzicht in het huidige communicatieproces binnen de organisatie en specifiek binnen de faculteit Gezondheidszorg. De beantwoording van deze deelvraag brengt in kaart welke informatie de medewerkers van de faculteit Gezondheidszorg ontvangen, wanneer, via welke communicatiekanalen en met welke frequentie. Het belang van deze deelvraag is dat het inzichtelijk maakt hoe de hogeschool momenteel haar interne

communicatie inzet om de onderwijzende medewerkers van de faculteit Gezondheidszorg te informeren en te betrekken bij de organisatie. Om een verbetering te realiseren, is het van belang om eerst de huidige situatie in kaart te brengen.

Deelvraag 2: Hoe verloopt de interne communicatie bij de andere faculteiten binnen de organisatie?

Deze deelvraag geeft inzicht in de huidige interne communicatie tussen Hogeschool Leiden en de andere vier faculteiten: Educatie, Management & Bedrijf, Science & Technology en Sociaal Werk & Toegepaste Psychologie. Het antwoord op deze deelvraag brengt in kaart welke informatie de andere vier faculteiten ontvangen, via welke communicatiekanalen en de frequentie van de communicatie. Door het beantwoorden van deze vraag is het mogelijk om verschillen en overeenkomsten te benoemen tussen de interne communicatie van de vijf faculteiten met de hogeschool. Door deze deelvraag krijgt het onderzoek inzicht in de verschillende communicatieprocessen binnen Hogeschool Leiden.

Deelvraag 3: In welke mate voelen de medewerkers zich cognitief betrokken bij de organisatie?

Deze deelvraag geeft inzicht in hoeverre de medewerkers zich cognitief betrokken voelen bij de hogeschool. De algehele betrokkenheid van de faculteit is bekend, maar het MTO 2018 mat niet specifiek de cognitieve betrokkenheid. Om inzicht te krijgen in hoe de hogeschool een verbetering realiseert in de cognitieve betrokkenheid van de onderwijzende medewerkers, is het van belang om de huidige mate van cognitieve betrokkenheid in kaart te brengen.

Deelvraag 4: In welke mate voelen de medewerkers zich emotioneel betrokken bij de organisatie?

Deze deelvraag geeft inzicht in hoeverre de medewerkers zich emotioneel betrokken voelen bij de hogeschool. Uit het MTO 2018 is ook de emotionele betrokkenheid niet op te maken. Daarom is het voor de beantwoording van de probleemstelling eveneens van belang om de huidige emotionele betrokkenheid in kaart te brengen. Met die kennis krijgt het onderzoek inzicht in welke veranderingen nodig zijn om een verbetering van de emotionele betrokkenheid te realiseren.

Deelvraag 5: In welke mate voelen de medewerkers zich fysiek betrokken bij de organisatie?

Deze deelvraag geeft inzicht in hoeverre de medewerkers zich fysiek betrokken voelen bij de hogeschool. De fysieke betrokkenheid is eveneens niet op te maken uit het MTO 2018. Voor het onderzoek is het van belang om inzicht te krijgen in welke mate de onderwijzende medewerkers zich fysiek betrokken voelen bij Hogeschool Leiden, om vervolgens een verbetering te realiseren.

Deelvraag 6: Wat zijn de wensen en behoeften van de doelgroep ten aanzien van interne communicatie?

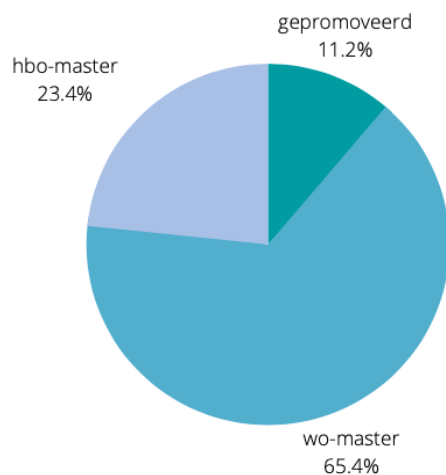
Beantwoording van deze deelvraag brengt in kaart welke wensen en behoeften de onderwijzende medewerkers hebben ten aanzien van interne communicatie. Door te onderzoeken welke informatie

de doelgroep graag ontvangt, kan het onderzoek een passend communicatieadvies formuleren voor Hogeschool Leiden, wat bijdraagt aan een hogere betrokkenheid. Het antwoord op deze deelvraag vormt de basis van het communicatieadvies.

1.5 Doelgroep

Hogeschool Leiden telde in 2019 11.345 studenten en 1209 medewerkers, waarvan 820 medewerkers onderwijs verzorgen (Hogeschool Leiden, 2019a). Hogeschool Leiden heeft vijf faculteiten, waaronder de faculteit Gezondheidszorg. De onderzoeksdoelgroep bestaat uit onderwijzend personeel van de faculteit Gezondheidszorg van Hogeschool Leiden. Deze paragraaf beschrijft de redenering achter de onderzoeksdoelgroep en de segmentatiekenmerken.

Het primaire kenmerk van de onderzoeksdoelgroep is dat zij onderwijsgevende medewerkers bij Hogeschool Leiden zijn. Onder 'onderwijsgevende medewerkers' verstaat Hogeschool Leiden docenten die bijdragen aan de voorbereiding van studenten op het werkveld (Hogeschool Leiden, 2016). Om de redenen in paragraaf 1.1 focust dit onderzoek zich op de onderwijzende medewerkers van de faculteit Gezondheidszorg. Bij de faculteit Gezondheidszorg werken ongeveer 185 onderwijzende medewerkers (Hogeschool Leiden, 2019a). De onderwijzende medewerkers bezitten minimaal een bachelordiploma (zie bijlage VI). Van de 185 medewerkers, hebben 107 medewerkers een wo- of hbo-master of zijn gepromoveerd (zie figuur 2; bijlage VI).



Figuur 2. Cirkeldiagram masters/promovendi bij de faculteit Gezondheidszorg (auteur, 2020)

Bij Verpleegkunde heeft 69% van de medewerkers een arbeidsovereenkomst voor onbepaalde tijd. Bij Fysiotherapie is dat 78%, bij Vaktherapie 76% en bij MANP 66%. Daarnaast heeft 32% van de Verpleegkunde medewerkers een arbeidsovereenkomst voor bepaalde tijd. Bij Fysiotherapie is dat 19%, bij Vaktherapie 23% en bij MANP is dat 32%. Van de master Fysiotherapie en Wijkgerichte Beweegzorg zijn die gegevens nog niet bekend bij HRM en daarom niet meegenomen (bijlage VI). Bij de faculteit werken 1,20 fte stagiairs, 1,35 fte student-assistenten en 9,50 fte onderwijsassistenten van de in totaal 141,32 fte van de faculteit Gezondheidszorg (bijlage VI). De onderzoeksdoelgroep bevat

onderwijzende medewerkers met een arbeidsovereenkomst voor bepaalde of onbepaalde tijd en daardoor sluit het onderzoek uitzendkrachten, student-assistenten, stagiairs en overige dienstverbanden uit. Dit onderzoek kiest voor die onderzoeksdoelgroep, omdat het van deze groep duidelijk is dat die het minst tevreden is (zie paragraaf 1.1). Het MTO 2018 onderzocht alle medewerkers en dit onderzoek richt zich op de groep die uit het onderzoek het minst tevreden en betrokken is.

Tabel 1 geeft schematisch weer wat de man/vrouw-verhouding is per opleiding, het aantal medewerkers per leeftijdscategorie en het gemiddelde aantal dienstjaren per opleiding. Dit onderzoek streeft naar een representatieve man-/vrouwverdeling per opleiding.

Tabel 1. *Personeelsgegevens van de onderzoeksdoelgroep van de faculteit Gezondheidszorg, peildatum 1-10-2020* (auteur, 2020)

Opleiding	Aantal medewerkers	Mannen	Vrouwen	0-35 jaar	35-65+ jaar	Gemiddelde dienstjaren
Verpleegkunde	87	19	68	25	62	7,7
Fysiotherapie	54	18	36	18	36	10,9
Vaktherapie	31	3	28	6	25	12,8
MANP	13	1	12	1	12	7,8
Totaal	185	41	144			

Opmerking: het aantal medewerkers van de master Fysiotherapie en Wijkgerichte Beweegzorg is op de peildatum (1-10-2020) nog onbekend en daarom niet meegenomen in de tabel (bijlage VI).

Opmerking: de gegevens zijn afkomstig uit een conceptrapport, waardoor sommige exacte aantallen nog niet bekend zijn bij HRM (bijlage VI).

De onderzoeksdoelgroep bevat onderwijzende medewerkers van de opleidingen Fysiotherapie, Vaktherapie, Verpleegkunde en de master Advanced Nursing Practice (MANP). De docenten van de master Fysiotherapie en Wijkgerichte Beweegzorg en bacheloropleiding Vaktherapie zijn uitgesloten van de onderzoeksdoelgroep, omdat zij niet op het verzoek tot deelname ingingen of weigerden (zie 1.6 Beperkingen en begrenzingen).

Voor dit onderzoek zijn twee segmentatiekenmerken relevant:

1. Gelijkmatische man-/vrouwverdeling.
2. Als docent voor bepaalde of onbepaalde tijd werkzaam bij de opleiding Fysiotherapie, Verpleegkunde of bij de master ANP.

Het hoofdstuk methodologie licht de werving toe, met daaruit volgend het respondentenschema dat overeenkomt met de onderzoeksdoelgroep.

1.6 Beperkingen en begrenzingen

Deze paragraaf beschrijft de beperkingen en begrenzingen die invloed hebben op de uitvoering van het onderzoek en de te verwachte resultaten. Enkele beperkingen en begrenzingen ontstonden voor de aanvang van het onderzoek en enkele tijdens het onderzoekstraject. Deze paragraaf licht toe met welke beperkingen het onderzoek rekening dient te houden.

1.6.1 Onderzoekperiode

De eerste begrenzing is de onderzoekperiode. Het onderzoek start op 14 september 2020 en eindigt 4 januari 2021. Dat betekent dat het onderzoek zestien weken beslaat. In dat tijdsbestek vindt de verzameling en verwerking van data plaats. Door de tijdsbegrenzing biedt dit onderzoek enkel een adviesrapport en een implementatieplan. Het is de verantwoordelijkheid van de organisatie om het implementatieplan uit te voeren.

1.6.2 Onderzoeksdoelgroep

Dit onderzoek richt zich enkel op onderwijzend personeel van de faculteit Gezondheidszorg. Door het tijdsbestek is afbakening van de doelgroep relevant, om het onderzoek zo waardevol en representatief mogelijk uit te voeren binnen de onderzoekperiode. Door de afbakening van de onderzoeksdoelgroep, sluit dit onderzoek studenten, ondersteunend personeel en onderwijzend personeel van de overige faculteiten uit. Hierdoor blijft er een kleinere groep potentiële respondenten over, waardoor het lastiger kan zijn om respondenten voor het onderzoek te vinden, aangezien er minder opties zijn. De intentie van dit onderzoek was om de medewerkersbetrokkenheid van de onderwijzende medewerkers bij alle vijf opleidingen binnen de faculteit Gezondheidszorg te onderzoeken. De masteropleiding Fysiotherapie en Wijkgerichte Beweegzorg weigerde mee te doen aan dit onderzoek, vanwege drukte met het opstarten van de master. Ook de bacheloropleiding Vaktherapie gaf geen gehoor aan het verzoek tot deelname. Dat betekent dat de aanbevelingen die uit het onderzoek voortkomen, niet toepasbaar zijn op de twee uitgesloten opleidingen. Het communicatieadvies is enkel toepasbaar op onderwijzend personeel van de opleidingen Verpleegkunde, Fysiotherapie en de master Advanced Nursing Practice van de faculteit Gezondheidszorg. Het gevolg voor het onderzoek is dat de groep potentiële respondenten verkleint.

1.6.3 Budget

Voor dit onderzoek is geen budget beschikbaar. De afwezigheid van financiële middelen heeft als gevolg dat er geen incentive is, mocht dat nodig zijn om respondenten te motiveren tot deelname aan het onderzoek. Hierdoor is het onderzoek afhankelijk van vrijwillige deelname van respondenten.

1.6.4 MTO 2020

Voorafgaand de onderzoekperiode is het medewerkerstevredenheidsonderzoek 2020 al afgenomen bij de medewerkers van Hogeschool Leiden. Echter, de resultaten zijn nog niet publiek gemaakt en

daardoor niet bruikbaar voor het onderzoek. Om die reden kan na het onderzoek naar boven komen dat de onderzoeksdoelgroep inmiddels meer betrokken is, dan bekend bij aanvang van het onderzoek. Het gevolg hiervan voor het onderzoek is dat eerdere redeneringen niet meer relevant zijn.

1.6.5 Externe analyse

De wens voor dit onderzoek was om de interne communicatie van andere hogescholen te analyseren in de situatieschets en te vergelijken met de interne communicatie van Hogeschool Leiden. De benaderde hogescholen gingen niet op het verzoek in om informatie over hun interne communicatie te verlenen. Het gevolg hiervan voor het onderzoek is dat bepaalde gegevens ontbreken die relevant kunnen zijn voor de externe analyse van dit onderzoek. Daarnaast is een vergelijking tussen Hogeschool Leiden en andere hogescholen op basis van interne communicatie niet mogelijk. Het gevolg daarvan is dat het onderzoek geen nieuwe inzichten krijgt over mogelijke interessante interne communicatiestrategieën van andere hogescholen in Nederland.

1.7 Situatieschets

De situatieschets beschrijft de voornaamste factoren die de organisatie beïnvloeden, namelijk de huidige interne communicatie, de dienst Marketing & Communicatie (M&C), de communicatieadviseur van Gezondheidszorg, de faculteitsdirecteur en opleidingsmanagers van de faculteit Gezondheidszorg en de andere vier faculteiten Educatie, S&T, M&B en SW&TP. Analyse laat zien dat Hogeschool Leiden de medewerkers voornamelijk informeert via SharePoint. Daarnaast verstuurt M&C wekelijks de interne nieuwsbrief naar alle medewerkers. De vijf faculteiten hebben overeenkomsten en verschillen ten aanzien van interne communicatie. De faculteit Gezondheidszorg heeft in tegenstelling tot de andere vier faculteiten geen overkoepelend of verbindend communicatiemiddel tussen de opleidingen.

1.7.1 Organisatie- en communicatiestructuur

Hogeschool Leiden is een hbo-instelling in de Randstad. De school heeft 36 geaccrediteerde opleidingen in verschillende sectoren binnen vijf faculteiten. Het is een groeiende hogeschool met 11.345 studenten en 1209 onderwijzende en ondersteunende medewerkers (Hogeschool Leiden, 2019a). De hogeschool is te verdelen in diensten en het onderwijs. Onder het onderwijs vallen de faculteiten en haar medewerkers. Onder diensten vallen het Administratief Centrum, het College van Bestuur (CvB), Facilitair Bedrijf, ICT, Beleid & Advies (B&A), Onderwijs- en studentzaken (O&S) en HRM. Als onderwijsinstelling ontvangt de hogeschool jaarlijks overheidsbijdragen en –subsidies voor het voortbestaan (Hogeschool Leiden, 2019c). De hogeschool is daardoor niet winstgericht.

Hogeschool Leiden informeert de medewerkers voornamelijk via het intranet mijn.hsleiden, ook wel SharePoint. Elke donderdag stuurt de afdeling Marketing & Communicatie (M&C) de interne nieuwsbrief naar alle medewerkers. Daarnaast ontvangt het personeel algemene informatie van het CvB, vanuit hun management en over evenementen. Ook sturen de vijf faculteiten binnen de

hogeschool hun eigen nieuwsbrief naar haar faculteitsmedewerkers. Wel is er een verschil per faculteit of zij een nieuwsbrief hebben voor de gehele faculteit, per opleiding of dat een enkele opleiding er een heeft. De afdeling M&C is verantwoordelijk voor de interne en externe communicatie van de hogeschool. Het team van M&C is in te delen in (bijlage I):

- Bestuurs-/corporate communicatie
- M&C-adviseurs faculteiten/diensten
- Studiekeizers, studenten- en medewerkerscommunicatie
- Online (website, social media, campagnes, monitoring)
- Evenementen
- Vormgeving, drukwerk, video

De afdeling M&C is onderdeel van de dienst Beleid & Advies (B&A). B&A stelt elk jaar een plan op voor de (beoogde) resultaten, activiteiten, personele bezetting en risico's. Onderdeel van dat plan is de planning voor interne en externe communicatie. Tabel 2 geeft de interne communicatieactiviteiten van 2020-2021 weer. Het doel van M&C is om de medewerkers van Hogeschool Leiden te voorzien van de juiste informatie, zodat de medewerkers hun werk zo goed mogelijk kunnen uitvoeren (bijlage I).

Tabel 2. *Interne communicatieactiviteiten 2020-2021 afdeling M&C* (auteur, 2020)

Interne communicatie	Nieuw			Status
	Trekker	Planning	Toelichting	
Bestuurscommunicatie i.k.v. coronamaatregelen	Manager	Continueren		In uitvoering
Nieuwsbrief <i>mijnhsleiden</i> versus inzet communicatieportals	Communicatie-adviseur	01.04.2021		Vorbereiden voorstel
Achterwand hoofdgebouw – studieverenigingen	Marketing-medewerker	15.10.2020		Gerealiseerd
Onderzoek interne communicatie	Communicatie-adviseur	01.02.2021	Stagiaire	In uitvoering
Studentenapp StuCom	Communicatie-adviseur	01.07.2021	Contract en toepassingen	Vorbereiden
Start Studiejaar medewerkersbijeenkomst	Marketing-medewerker	01.05.2021		Voorstel
Hogeschool Leidenprijs tijdens coronamaatregelen	Marketing-medewerker	15.10.2020	Online	In uitvoering
Binding eerstejaars en zittende studenten	M&C-adviseurs	01.11.2021		Plan

Opmerking: de gegevens zijn afkomstig uit het *Beleid & Advies conceptplan 2021-2022* (bijlage I)

Elke faculteit heeft een communicatieadviseur vanuit de afdeling M&C. De communicatieadviseurs zorgen voor verbinding tussen de dienst, waar M&C onder valt, en het onderwijs (zie bijlage IX, Gespreksverslag 2). De adviseurs vertalen de plannen en doelen van M&C naar de faculteit en andersom geldt hetzelfde. Wanneer er een communicatievraagstuk bij een faculteit ligt, kijkt de

desbetreffende adviseur hoe hij of zij kan helpen. Per faculteit en communicatieadviseur verschilt de communicatie (bijlage V; bijlage VII; bijlage IX). De communicatieadviseur van Gezondheidszorg heeft structurele overleggen, circa om de drie weken, met de opleidingsmanagers van de faculteit.

1.7.2 Interne communicatie bij Gezondheidszorg

Onder de faculteit Gezondheidszorg vallen de drie bacheloropleidingen Fysiotherapie, Vaktherapie en Verpleegkunde en de twee hbo-masteropleidingen Advanced Nursing Practice (MANP) en Fysiotherapie en Wijkgerichte Beweegzorg. De faculteitsdirecteur heeft hij minimaal één keer per week contact met iedere opleidingsmanager van de faculteit Gezondheidszorg. Dan bespreken zij wat er speelt binnen de faculteit en desbetreffende opleiding en gaat de faculteitsdirecteur na hoe hij de opleidingsmanagers kan helpen. Hij heeft geen groot managementteamoverleg (MT-overleg) met alle opleidingsmanagers bij elkaar. Daar is tot op heden geen vraag naar geweest, vertelde de faculteitsdirecteur in hetzelfde vooronderzoek als in paragraaf 1.1 (zie bijlage IX). Namens de faculteit communiceert de faculteitsdirecteur op dezelfde manieren met het CvB als met de opleidingsmanagers. Tijdens de overleggen met het CvB stelt de faculteitsdirecteur hen op de hoogte van wat er speelt binnen de faculteit.

Interne communicatie per opleiding

De interne communicatie bij de faculteit Gezondheidszorg wisselt per opleiding (bijlage IX, Gespreksverslag 1 en 3). De faculteitsdirecteur laat het aan de opleidingsmanagers om te bepalen wat voor hen de beste manier van communiceren is met de onderwijzende medewerkers (bijlage IX, Gespreksverslag 1). Per opleiding verschilt het of er sprake is van een wekelijkse nieuwsbrief, een update van een aantal regels via de mail of een teamoverleg via Microsoft Teams. De faculteitsdirecteur verstuurt geen nieuwsbrieven naar de medewerkers. De opleidingsmanagers die dat willen, versturen die zelf naar de medewerkers van de desbetreffende opleiding. De opleidingsmanagers spelen de informatie vanuit de faculteitsdirecteur door naar de teamcoördinatoren binnen hun opleiding of direct naar de onderwijzende medewerkers (bijlage IX).

Persoonlijke communicatie

Er is zelden sprake van persoonlijke communicatie tussen de faculteitsdirecteur en de onderwijzende medewerkers. In principe stuurt hij nooit berichten naar medewerkers (bijlage IX, Gespreksverslag 1). Enkel tijdens de beginperiode van COVID-19 stuurde hij nieuwsbrieven, maar daar is hij na de derde mee gestopt. Verder communiceert de faculteitsdirecteur niet direct met de onderwijzende medewerkers.

1.7.3 Interne communicatie bij de faculteiten

De vijf faculteiten binnen de hogeschool zijn Gezondheidszorg, Management & Bedrijf (M&B), Sociaal Werk & Toegepaste Psychologie (SW&TP), Science & Technology (S&T) en Educatie. Elke faculteit heeft haar eigen interne communicatiemiddelen, maar er zijn ook overeenkomsten. Tabel 3 geeft de regelmatig terugkerende communicatiemiddelen weer die de faculteiten gebruiken.

Tabel 3. *Gebruik interne communicatiemiddelen per faculteit binnen Hogeschool Leiden (auteur, 2020)*

Interne communicatiemiddelen	Faculteit				
	Gezondheidszorg	M&B	SW&TP	Educatie	S&T
Nieuwsbrief	x	x	x	x	x
MT-overleg		x	x	x	x
Overleg met CvB	x	x	x	x	x
Intern (team)overleg	x	x		x	x
E-mail	x	x	x	x	x
Bellen	x	x	x	x	x
Microsoft Teams	x	x	x	x	x
Sharepoint		x	x	x	
Kenniscentrumoverleg			x		
Journal Club			x		
Whatsapp	x	x	x	x	x
Zeepkistsessies			x		

Opmerking: de gegevens zijn afkomstig uit persoonlijke communicatie (bijlage V; bijlage VII; bijlage IX).

1.7.4 Conclusie

Volgens de geïnterviewde opleidingsmanager houden de onderwijzende medewerkers zich alleen bezig met wat binnen het eigen team of opleiding gebeurt en dat blijkt ook uit de interne communicatie (bijlage IX). De medewerkers van de opleidingen communiceren enkel binnen hun eigen opleiding, soms zelfs alleen binnen hun eigen team (bijlage IX). Zelfs de opleidingsmanagers hebben geen overleggen met elkaar. De communicatie gaat via de faculteitsdirecteur. Per faculteit verschilt het gebruik van interne communicatiemiddelen. De grootste overeenkomst tussen alle onderwijzende medewerkers is dat iedereen de wekelijkse nieuwsbrief vanuit M&C ontvangt. Daarnaast informeert Hogeschool Leiden alle onderwijzende medewerkers via SharePoint.

2. Theoretisch kader

De belangrijkste theoretische stromingen over het verhogen van medewerkersbetrokkenheid gaan over interne communicatie en betrokkenheid. Theorieën van Katz en Kahn (1966), Kahn (1990), May et al. (2004), Robinson et al. (2004), Schaufeli en Bakker (2004a), Sias (2005), Saks (2006), Welch en Jackson (2007), Parker en Martin (2009), MacLeod en Clarke (2011) en Welch (2011) zijn kritisch vergeleken op verschillen en overeenkomsten. Als centrale theorie is gekozen voor 'The employee engagement concept and internal corporate communication: a conceptual model' van Welch (2011), omdat de auteur de nadruk legt op de invloed van interne communicatie op medewerkersbetrokkenheid. Daarnaast komen verschillende theorieën samen in het conceptueel model van Welch (2011). Deze centrale theorie veronderstelt dat de organisatie de medewerkersbetrokkenheid kan bevorderen door rekening te houden met de behoeften van medewerkers met betrekking tot interne communicatie. Deze mogelijke verbetering is uitgewerkt in drie hypothesen.

2.1 Interne communicatie en medewerkersbetrokkenheid in theorie

Dit onderzoek richt zich op het verhogen van medewerkersbetrokkenheid van onderwijzende medewerkers van de faculteit Gezondheidszorg bij Hogeschool Leiden en de rol van interne communicatie hierbij. Onderzoek naar theoretische stromingen over betrokkenheid en interne communicatie zorgen voor meer kennis en diepgang, die helpen bij het kiezen van de centrale theorie van dit onderzoek. Deze paragraaf beschrijft de ontwikkelingen van interne communicatie en medewerkersbetrokkenheid.

Katz en Kahn (1966) refereerden als eerste naar medewerkersbetrokkenheid, hoewel ze de term niet expliciet noemden. Zij beaamden het belang van betrokkenheid en de positieve effecten op organisatiesucces (Katz & Kahn, 1966). Later definieerde Kahn in zijn eigen onderzoek medewerkersbetrokkenheid als "the harnessing of organization members' selves to their work roles; in engagement, people employ and express themselves physically, cognitively and emotionally during role performances" (1990, p. 694). May et al. (2004) bevestigden Kahn's theorie (1990) en vulden aan dat drie factoren een positieve relatie hebben met betrokkenheid, namelijk betekenis, veiligheid en beschikbaarheid. De theorieën van Kahn (1990) en May et al. (2004) zijn interessant voor de probleemstelling van dit onderzoek, omdat ze factoren aan het licht brengen die invloed hebben op het verhogen van medewerkersbetrokkenheid.

Schaufeli en Bakker (2004a) definiëren betrokkenheid als een positieve, voldoeninggevende, werkgerelateerde gemoedstoestand die vitaliteit, toewijding en absorptie karakteriseert. Hiermee breidden zij het begrip 'betrokkenheid' verder uit. Volgens de auteurs zijn vitaliteit, toewijding en absorptie de drie kenmerken van betrokkenheid. Schaufeli en Bakker (2004a) ontwikkelden een maatstaaf voor betrokkenheid, namelijk de Utrecht Work Engagement Scale (UWES), waarin zij de drie betrokkenheidskenmerken verwerkten. In hetzelfde jaar publiceerden de onderzoekers een

handboek met een toelichting op de UWES (Schaufeli & Bakker, 2004b). De theorie van de auteurs is interessant voor de probleemstelling, omdat het net als de theorieën van Kahn (1990) en May et al. (2004) kenmerken aan betrokkenheid toevoegt.

Robinson et al. (2004) stellen dat betrokkenheid van twee kanten moet komen. Zowel de werknemer als werkgever hebben invloed op de mate van betrokkenheid. Volgens de auteurs voelen medewerkers zich verplicht te reageren 'terug te betalen' met betrokkenheid wanneer zij beloningen krijgen van hun werk (Robinson et al., 2004). Deze theorie sluit aan op Kahn (1990) en May et al. (2004), die stellen dat een werkgever medewerkersbetrokkenheid kan verhogen door betekenis, veiligheid en beschikbaarheid te bieden. Deze theorie geeft inzicht in hoe de hogeschool mogelijk met de inzet van deze factoren de medewerkersbetrokkenheid kan verhogen, maar schiet tekort voor dit onderzoek, omdat de theorie de invloed van interne communicatie op medewerkersbetrokkenheid niet belicht (Robinson et al., 2004).

Sias (2005) onderzocht de relatie tussen communicatie en werktevredenheid met een onderzoek naar het verband tussen de hoeveelheid en kwaliteit van werkgerelateerde informatie die medewerkers ontvangen en de kwaliteit van de relatie tussen leidinggevend en werknemers. Daaruit bleek dat de relatie tussen medewerkers en leidinggevend verbeterde, naarmate de hoeveelheid en kwaliteit van de informatie stegen (Sias, 2005). Ook bleek uit het onderzoek dat informatiekwaliteit een goede voorspeller is voor werktevredenheid en –toewijding. De onderzoeksresultaten van Sias (2005) bevestigden dat een hoge informatiekwaliteit een positieve invloed heeft op de relatie tussen leidinggevend en ondergeschikten in een organisatie, waardoor de werktevredenheid toeneemt. Dat kan weer leiden tot een hogere medewerkersbetrokkenheid (Sias, 2005). Desalniettemin sluit deze theorie niet volledig aan op de probleemstelling, omdat het de invloed van informatievoorziening op medewerkersbetrokkenheid belicht, in plaats van de invloed van interne communicatie (Sias, 2005).

Saks (2006) maakte in zijn onderzoek onderscheid tussen taak- en organisatiebetrokkenheid. Met taakbetrokkenheid bedoelt Saks (2006) betrokkenheid van de medewerker bij zijn functie en met organisatiebetrokkenheid bedoelt de auteur betrokkenheid van de medewerker bij de organisatie. Daarmee breidt hij het begrip 'medewerkersbetrokkenheid' uit. Met zijn onderzoek toetst hij als een van de eerste empirisch de antecedenten en gevolgen van medewerkersbetrokkenheid (Saks, 2006). Het onderzoek van Saks bevestigde de theorie van Robinson et al. (2004) dat werknemers zich verplicht voelen om de organisatie terug te betalen in de vorm van betrokkenheid, wanneer zij beloningen krijgen van hun werk (Saks, 2006). Ook bleek uit zijn onderzoek dat taakbetrokkenheid hoger is dan organisatiebetrokkenheid. Daarnaast concludeerde de onderzoeker dat een *one size fits all* aanpak voor het verbeteren van medewerkersbetrokkenheid niet werkt (Saks, 2006). Hiermee bedoelt Saks dat er niet één manier is voor het verbeteren van betrokkenheid, maar dat het afhangt van de gewenste middelen en voordelen die een organisatie biedt aan medewerkers in ruil voor betrokkenheid. De theorie van Saks is interessant, omdat het, net als de theorie van Robinson et al., stelt dat organisaties medewerkersbetrokkenheid kunnen 'verdienen' en omdat het empirisch inzicht

geeft in hoe betrokkenheid tot stand kan komen. Daarbij maakte Saks onderscheid tussen taak- en organisatiebetrokkenheid. Echter behandelt de auteur niet de invloed van interne communicatie op medewerkersbetrokkenheid (Saks, 2006), waardoor de theorie tekortschiet voor het beantwoorden van de probleemstelling.

Welzijn en betrokkenheid met de organisatie zijn volgens Parker en Martin (2009) belangrijke factoren voor effectiviteit en productiviteit van leraren. In het artikel van Parker en Martin (2009) zijn 'leraren' onderwijsgevende medewerkers op basisscholen en middelbare scholen. Uit hun onderzoek bleek dat *direct coping strategies* voorspellers zijn van medewerkersbetrokkenheid en welzijn van leraren (Parker & Martin, 2009). Die strategieën zijn het maken van een goede planning en het willen en blijven leren binnen de organisatie. Uit de tegenovergestelde *palliative coping strategies*, zoals potentieel falen vermijden en uitstelgedrag, bleek dat er een gebrek is aan welzijn en betrokkenheid bij de organisatie. Het onderzoek van Parker en Martin sluit niet volledig aan op dit onderzoek, omdat de theorie de relatie tussen welzijn en betrokkenheid beslaat en niet de invloed van communicatie behandelt (Parker & Martin, 2009). Daarnaast had het onderzoek geen betrekking op onderwijzend personeel van hbo-instellingen, maar enkel op leraren van lager onderwijs, zoals de basisschool en middelbare school (Parker & Martin, 2009).

2.2 De relatie tussen medewerkersbetrokkenheid en interne communicatie

Verschillende theorieën geven dus aan dat de medewerkersbetrokkenheid essentieel is voor het functioneren van een organisatie. Ook zijn er verschillende factoren die invloed hebben op deze betrokkenheid. Meerdere theorieën koppelen interne communicatie aan het verhogen van betrokkenheid, zoals Welch en Jackson (2007). Zij stellen dat effectieve interne communicatie cruciaal is voor organisatiesuccessen, omdat die invloed heeft op het betrekken van medewerkers en het bereiken van doelstellingen (Welch & Jackson, 2007). De auteurs creëerden de Internal Communication Matrix die analyse, planning en evaluatie van interne communicatie mogelijk maakt. De theorie van Welch en Jackson (2007) biedt een hulpmiddel die de analyse, planning en evaluatie van de interne communicatie van Hogeschool Leiden mogelijk maakt, maar niet hoe interne communicatie de medewerkersbetrokkenheid bevordert. Daarom is deze theorie niet geschikt voor het beantwoorden van de probleemstelling.

Volgens MacLeod en Clarke (2011) is communicatie een cruciale factor voor de verbetering van betrokkenheid. Als interne communicatie van goede kwaliteit is, verbetert volgens de onderzoekers de betrokkenheid. Daarbij is het volgens de auteurs van belang dat medewerkers hun rol vanuit de visie van het management begrijpen door duidelijke communicatie van hun seniormanagement (MacLeod & Clarke, 2011). Het boek van MacLeod en Clarke behandelt op welke manieren een organisatie haar medewerkers meer kan motiveren en de betrokkenheid kan verhogen. Desalniettemin sluit de theorie niet volledig aan bij dit onderzoek, omdat de auteurs niet duidelijk maken hoe interne communicatie de medewerkersbetrokkenheid beïnvloedt (MacLeod & Clarke, 2011).

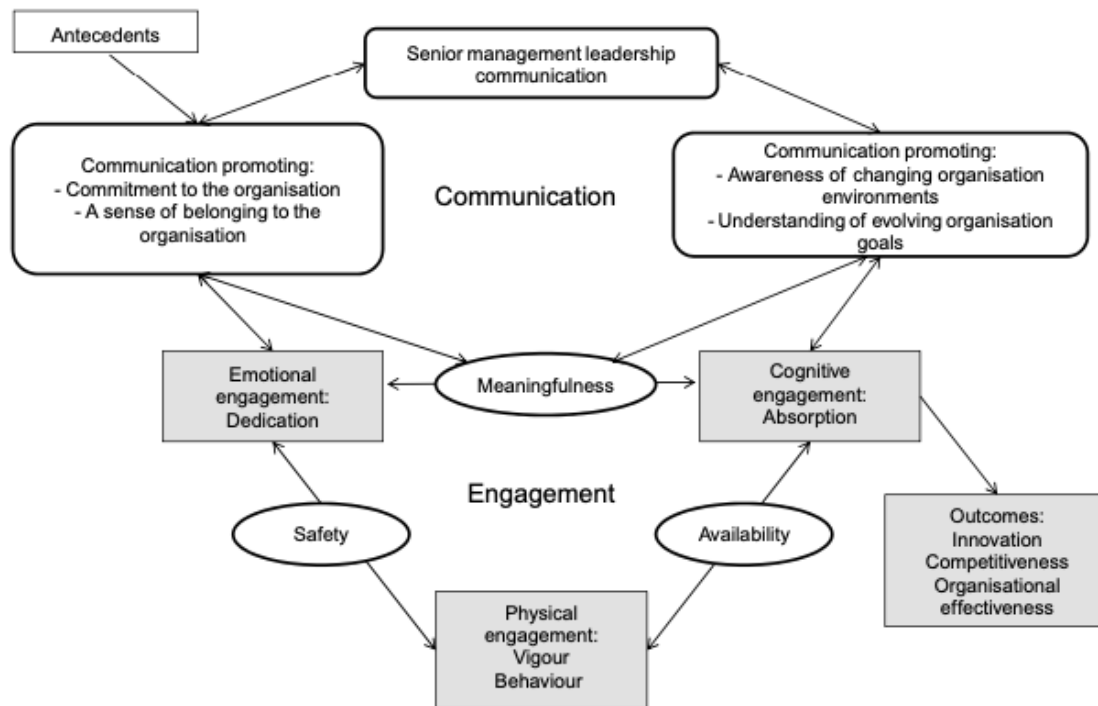
Welch (2011) borduurde voort op haar eerdere onderzoek met Jackson door te onderzoeken wat het verband is tussen interne communicatie en betrokkenheid. Welch (2011) bracht de evolutie van medewerkersbetrokkenheid in kaart en publiceerde 'The employee engagement concept and internal corporate communication: a conceptual model', dat zich richt op medewerkersbetrokkenheid en interne communicatie. Welch stelt dat medewerkers zich bewust zijn van veranderingen binnen de organisatie en begrip hebben voor organisatiedoelen, mits zij zich betrokken voelen bij de organisatie. In haar theorie verbindt Welch onder andere theorieën van Kahn (1990), Saks (2006) en Robinson et al. (2004). Hierdoor levert Welch een goed overzicht van de theorieën over medewerkersbetrokkenheid in relatie tot interne communicatie. De theorie van Welch is interessant voor dit onderzoek, omdat de auteur een verband legt tussen interne communicatie en betrokkenheid op organisatieniveau. Daarbij komen verschillende theorieën samen in de theorie van Welch. In tegenstelling tot de theorieën van Kahn (1990), May et al. (2004) en Schaufeli en Bakker (2004a), benadrukt de theorie van Welch in haar benadering de invloed van interne communicatie op medewerkersbetrokkenheid. Om die redenen sluit de theorie van Welch (2011) het best aan bij dit onderzoek.

2.3 Conceptueel model

De centrale theorie die het best past bij dit onderzoek en handvatten biedt voor de oplossing van het probleem is 'The employee engagement concept and internal corporate communication: a conceptual model' van Welch (2011). Volgens de theorie van Welch (2011) is interne communicatie een cruciale factor voor het verhogen van medewerkersbetrokkenheid. Deze theorie sluit het best aan op de probleemstelling, omdat het de mogelijke impact van interne communicatie op betrokkenheid beslaat. Daarbij is de theorie van Welch op organisatieniveau en belicht het verschillende facetten van betrokkenheid. Het model, te zien in figuur 3, illustreert de mogelijke impact van communicatie op medewerkersbetrokkenheid op organisatieniveau. Het laat aspecten zien van leiderschapscommunicatie van senior leidinggevenden in relatie tot medewerkersbetrokkenheid. Het model is een communicatie-georiënteerd perspectief op medewerkersbetrokkenheid. Welch borduurt voort op de theorie van Kahn (1990) en stelt in haar theorie dat betrokkenheid bestaat uit drie componenten: cognitieve, emotionele en fysieke betrokkenheid. Daarbij verwerkt Welch de inzichten van Schaufeli en Bakker (2004a) door die drie componenten te associëren met kracht, toewijding en absorptie. Ook voegt Welch de drie psychologische voorwaarden toe die volgens Kahn (1990) noodzakelijk zijn voor betrokkenheid, namelijk betekenis, veiligheid en beschikbaarheid.

Volgens Welch kan een organisatie de medewerkersbetrokkenheid verhogen door rekening te houden met de behoeften van medewerkers met betrekking tot communicatie. Welch associeert inzet van medewerkers met betrokkenheid. Een organisatie kan volledige medewerkersbetrokkenheid genereren bij het werk en de organisatie, door het toepassen van de drie betrokkenheidscomponenten: cognitief, emotioneel en fysiek. Emotioneel betrokken medewerkers tonen volgens Welch (2011) toewijding aan de organisatie. Medewerkers voelen zich een onderdeel van de organisatie en waardevol voor de werkgever en het team. Bij cognitieve betrokkenheid tonen

de medewerkers absorptie. Medewerkers zijn dan op de hoogte van veranderingen in de organisatie en begrijpen die veranderingen en de beweegredenen erachter. Wanneer medewerkers fysiek betrokken zijn, ultiemen zij dat in kracht. Hiermee bedoelt Welch dat medewerkers actief met hun werk bezig zijn en plezier hebben in hun werk. Het model laat zien dat medewerkersbetrokkenheid bijdraagt aan het behalen van organisatiedoelstellingen met behulp van interne communicatie.



Figuur 3. *The employee engagement concept and internal corporate communication: a conceptual model* (Welch, 2011)

2.4 Hypothesen

Dit onderzoek toetst drie hypothesen aan de hand van het conceptueel model van Welch (2011).

Hypothese 1: Als de organisatie kracht stimuleert bij medewerkers door communicatie, dan stijgt de fysieke betrokkenheid van medewerkers bij de organisatie.

“Hewitt Associates emphasise the role of engagement in business success and point to the need to allocate resources to improve engagement levels and “motivate talent to continually excel” (p. 2). This view of engagement focuses on behaviour and seems aligned with Kahn’s (1990) physical dimension of engagement” (Welch, 2011, p. 333). Volgens het citaat hebben fysiek betrokken medewerkers de kracht om continu te verbeteren in het werk. Dit onderzoek vult ‘werkplezier’ en ‘vitaliteit’ in voor kracht. Hypothese 1 toetst de verwachting dat wanneer Hogeschool Leiden met interne communicatie werkplezier en vitaliteit (kracht) stimuleert bij de onderwijzende medewerkers van de faculteit Gezondheidszorg, zij meer fysiek betrokken zijn bij de hogeschool en motivatie hebben om zich continu te verbeteren en overtreffen binnen de hogeschool.

Hypothese 2: Als de organisatie via communicatie haar medewerkers meer betreft bij veranderingen in de organisatie, dan verhoogt de cognitieve betrokkenheid van medewerkers.

“Engagement is influenced by internal communication, it is an organisational practice with the potential to effectively convey the values of the organization to all employees, and involve them with the goals of the organization. Such practices result in more engaged employees (Bindl and Parker, 2010). Well-designed internal communication programmes are an important factor for employee engagement (Papalexandris and Galanaki, 2009)” (Welch, 2011, p. 339). Het citaat beschrijft dat interne communicatie bijdraagt aan het op de hoogte stellen van medewerkers van doelstellingen en organisatorische veranderingen binnen de organisatie. Dit onderzoek vult ‘bewustzijn’ en ‘op de hoogte van veranderingen’ in voor cognitieve betrokkenheid. Hypothese 2 toetst de verwachting dat de onderwijzende medewerkers zich beter bewust zijn (cognitief betrokken) van zaken die spelen binnen Hogeschool Leiden, zodra het management hen meer op de hoogte stelt van organisatorische veranderingen binnen de hogeschool.

Hypothese 3: Als de organisatie in de communicatie naar de medewerkers focust op het creëren van verbinding tussen medewerkers en organisatie, dan stijgt de emotionele betrokkenheid van medewerkers.

“For example, a highly emotionally engaged employee may have a greater need for information to validate an ongoing sense of belonging to the organisation” (Welch, 2011, p. 341). Het citaat beschrijft dat emotioneel betrokken medewerkers een grotere behoefte aan informatie hebben om zich onderdeel van de organisatie te blijven voelen. Dit onderzoek vult ‘toewijding’ en ‘waardering’ in voor verbinding. Hypothese 3 toetst de verwachting dat wanneer Hogeschool Leiden focust op het creëren van toewijding en waardering (verbinding) tussen de organisatie en de medewerkers door middel van interne communicatie, de onderwijzende medewerkers van de faculteit Gezondheidszorg zich meer emotioneel betrokken voelen bij de hogeschool.

3. Methodologie

De methoden van onderzoek zijn deskresearch en kwalitatief onderzoek. Deskresearch ter beantwoording van deelvraag 1 over de huidige interne communicatie van Hogeschool Leiden en ter beantwoording van deelvraag 2 over interne communicatie bij andere faculteiten. Kwalitatief onderzoek ter aanvulling van deelvraag 1. Bij deelvraag 3 t/m 6 helpt kwalitatief onderzoek inzicht krijgen in de mate van medewerkersbetrokkenheid en de wensen en behoeften van de doelgroep ten aanzien van interne communicatie. Daarnaast toetst kwalitatief onderzoek de hypothesen. De reden voor kwalitatief onderzoek is, omdat deze methode ruimte geeft voor eigen inbreng van de respondent en de mogelijkheid om door te vragen naar de achterliggende beweegredenen. De doelgerichte steekproef en de praktisch bruikbare steekproef leidden tot een representatieve steekproef.

3.1 Methoden

Deze paragraaf beschrijft de redenering achter de keuze voor de onderzoeksmethode per deelvraag en hypothese. Tabel 4 geeft schematisch weer welke onderzoeksmethode het onderzoek hanteert per deelvraag en hypothese.

Tabel 4. *Onderzoeksmethode per deelvraag en hypothese* (auteur, 2020)

Deelvraag/hypothese	Onderzoeksmethode
Deelvraag 1: Hoe verloopt de huidige interne communicatie in de organisatie?	Deskresearch & kwalitatief onderzoek
Deelvraag 2: Hoe verloopt de interne communicatie bij de andere faculteiten binnen de organisatie?	Deskresearch
Deelvraag 3: In welke mate voelen de medewerkers zich cognitief betrokken bij de organisatie?	Kwalitatief onderzoek
Deelvraag 4: In welke mate voelen de medewerkers zich emotioneel betrokken bij de organisatie?	Kwalitatief onderzoek
Deelvraag 5: In welke mate voelen de medewerkers zich fysiek betrokken bij de organisatie?	Kwalitatief onderzoek
Deelvraag 6: Wat zijn de wensen en behoeften van de doelgroep ten aanzien van interne communicatie?	Kwalitatief onderzoek
Hypothese 1: Als de organisatie kracht stimuleert bij medewerkers door communicatie, dan stijgt de fysieke betrokkenheid van medewerkers bij de organisatie.	Kwalitatief onderzoek
Hypothese 2: Als de organisatie via communicatie haar medewerkers meer betreft bij veranderingen in de organisatie, dan verhoogt de cognitieve betrokkenheid van medewerkers.	Kwalitatief onderzoek
Hypothese 3: Als de organisatie in de communicatie naar de medewerkers focust op het creëren van verbinding tussen	Kwalitatief onderzoek

Deelvraag/hypothese	Onderzoeksmethode
medewerkers en organisatie, dan stijgt de emotionele betrokkenheid van medewerkers.	

3.1.1 Deskresearch

Dit onderzoek zet de onderzoeksmethode deskresearch in ter beantwoording van deelvraag 1 en 2 in de situatieschets. Deskresearch helpt deels deelvraag 1 te beantwoorden, omdat er achtergrondinformatie nodig is over de interne communicatie van de hogeschool en specifiek voor de faculteit Gezondheidszorg. Het geeft inzicht in de huidige interne communicatie(kanalen) tussen de medewerkers en de hogeschool. Hetzelfde geldt voor deelvraag 2. Deskresearch helpt deelvraag 2 te beantwoorden, omdat er informatie nodig is over de interne communicatie van de andere vier faculteiten. Deze onderzoeksmethode helpt een overzicht te creëren van overeenkomsten en verschillen tussen de faculteiten op het gebied van interne communicatie. Deskresearch voor deelvraag 1 en 2 vindt plaats binnen interne systemen van Hogeschool Leiden.

3.1.2 Kwalitatief onderzoek

Volgens Verhoeven (2018) is een kwalitatieve onderzoeksmethode een goede manier om gevoelige onderwerpen aan te snijden en inzicht te krijgen in de beleving van de respondent. Daarbij biedt kwalitatief onderzoek de mogelijkheid voor eigen inbreng van de respondent. Bij een kwalitatief onderzoek draait het om de beleving van de ondervraagden (Verhoeven, 2018). Dit onderzoek kan door middel van een kwalitatieve onderzoeksmethode de wensen, behoeften, gevoelens en associaties van de respondenten jegens interne communicatie in kaart brengen en zo de probleemstelling beantwoorden (Verhoeven, 2018). Dat is van belang voor dit onderzoek, omdat de beleving en de wensen en behoeften van de respondenten over interne communicatie de basis vormen voor het communicatieadvies. Een kwalitatief onderzoek biedt de mogelijkheid om de redenering achter de beleving, wensen en behoeften te vragen, waardoor het onderzoek onderbouwd aanbevelingen kan formuleren. Bij kwantitatief onderzoek is er geen mogelijkheid tot doorvragen en soms ook niet voor extra inbreng vanuit de respondent. Bij een kwantitatief onderzoek staat het verzamelen van cijfermatige gegevens centraal (Verhoeven, 2018). Om die redenen is kwalitatief onderzoek meer geschikt voor deze probleemstelling dan kwantitatief onderzoek.

Deskresearch beantwoordt deels deelvraag 1. Voor een volledige beantwoording van de vraag, hanteert het onderzoek daarnaast de onderzoeksmethode kwalitatief vooronderzoek naar de beleving van drie medewerkers op managementniveau binnen de faculteit Gezondheidszorg over de interne communicatie(kanalen). Volgens Verhoeven (2018) is kwalitatief onderzoek een goede methode voor probleemstellingen "...die gaan over ervaringen van personen in bepaalde situaties, hun achterliggende argumenten en motieven" (p. 140).

Voor deelvragen 3, 4 en 5 is kwalitatief onderzoek de beste methode, omdat het MTO 2018 een kwantitatief onderzoek was en dit onderzoek is daar een verdiepend vervolg op. Daarnaast biedt

kwalitatief onderzoek de respondent de kans om per betrokkenheidscomponent beargumenteerd toe te lichten in welke mate hij of zij zich betrokken voelt. Die diepgang is vereist, omdat het nodig is om in kaart te brengen wat de huidige mate van cognitieve, emotionele en fysieke betrokkenheid is en wat de redenering daarachter is, om tot een verbetering te komen. Daarnaast biedt deze onderzoeksmethode de mogelijkheid om door te vragen.

Ook voor deelvraag 6 is kwalitatief onderzoek de beste onderzoeksmethode. Zoals eerdergenoemd, biedt kwalitatief onderzoek de mogelijkheid om de wensen en behoeften van de respondent in kaart te brengen en dat is precies het doel van deelvraag 6. De diepgang die kwalitatief onderzoek biedt, is vereist voor deze deelvraag om de achterliggende motieven van de respondenten te achterhalen. Op die manier zijn de onderzoeksresultaten het meest waardevol voor het uiteindelijke advies en implementatieplan. Voor het toetsen van de hypothesen gebruikt dit onderzoek ook kwalitatief onderzoek. Door middel van de gekozen onderzoeksmethode, toetst dit onderzoek verbeteringen naar de theorie van Welch (2011).

3.2 Datacollectie

Deze paragraaf beschrijft en verantwoordt de datacollectie via deskresearch en kwalitatief onderzoek.

3.2.1 Deskresearch

Voor het vinden van wetenschappelijke literatuur en achtergrondinformatie, gebruikt dit onderzoek de databanken Google Scholar, Science Direct en HL Vinden. Deze databanken bieden gevalideerde artikelen, waaronder de centrale theorie van Welch (2011). Daarnaast gebruikt dit onderzoek interne bronnen, zoals het Instellingsplan 2017-2022 (Hogeschool Leiden, 2016), Sociaal Jaarverslag 2019 (Hogeschool Leiden, 2019a), Jaarverslag 2019 (Hogeschool Leiden, 2019c), MTO 2018 (Integron, 2018; bijlage III; bijlage IV), het Beleid & Advies conceptplan 2021-2022 (bijlage I) en het resultatenrapport MTO 2018 voor Gezondheidszorg faculteit (bijlage II). Voor beantwoording van deelvraag 2 vraagt het onderzoek informatie op bij de communicatieadviseurs van de faculteiten. Dat gebeurt voor drie faculteiten via de mail en voor de faculteit M&B vergaart het onderzoek informatie via persoonlijke communicatie (zie bijlage V; bijlage VII).

3.2.2 Kwalitatief onderzoek

Deelvraag 1 zet naast deskresearch ook kwalitatief onderzoek in voor beantwoording van de deelvraag. Het onderzoek trekt een doelgerichte steekproef om de informatie daar te halen waar het zit (Verhoeven, 2018). De respondenten zijn de communicatieadviseur van de faculteit Gezondheidszorg, de faculteitsdirecteur van Gezondheidszorg en de opleidingsmanager van Verpleegkunde. Zij zijn de experts binnen de faculteit over interne communicatie en het betrekken van de medewerkers. De reden van de keuze voor de opleidingsmanager van Verpleegkunde is, omdat Verpleegkunde de grootste opleiding van de faculteit is.

De onderzoekspopulatie voor beantwoording van deelvraag 3 t/m 6 en de hypothesen bestaat uit onderwijzende medewerkers van de faculteit Gezondheidszorg van Hogeschool Leiden. Dit onderzoek gebruikt een doelgerichte steekproef en de praktisch bruikbare steekproef voor het verzamelen van respondenten. Bij een doelgerichte steekproef gaat het werven van respondenten via een selectie van de steekproef op basis van bepaalde kenmerken (Verhoeven, 2018). Dit onderzoek zet een oproep via de mail uit bij de opleidingsmanagers van de faculteit, zodat zij de vraag kunnen uitzetten bij hun faculteitsmedewerkers. Daaruit volgt een namenlijst met potentiële respondenten. De medewerkers uit de lijst krijgen een mail met de vraag of zij hun medewerking willen verlenen. Op die manier haalt het onderzoek informatie uit de bron (Verhoeven, 2018). Bij een praktisch bruikbare steekproeftrekking vindt het werven van respondenten willekeurig plaats zonder vooraf bepaald systeem (Verhoeven, 2018). Dit onderzoek doet dat door op zoek te gaan naar respondenten op het werk van de onderzoeksdoelgroep en door op willekeurige wijze de medewerkers aan te spreken en verzoeken tot deelname aan het onderzoek.

Verantwoording onderzoeksdoelgroep

Verhoeven (2018) stelt dat een verzadigingspunt optreedt, wanneer er geen nieuwe informatie meer naar voren komt tijdens de interviews. Dat verzadigingspunt treedt vaak op wanneer de groep respondenten te groot is. Daarom is een groep van minimaal tien respondenten al voldoende volgens Verhoeven (2018). Dit onderzoek hanteert een onderzoekspopulatie van twaalf respondenten, exclusief de drie respondenten voor deelvraag 1. Het onderzoek streeft naar een gelijkmatige verdeling van onderwijzende medewerkers binnen verschillende opleidingen binnen de faculteit. Wanneer er meerdere gegadigden per opleiding zijn, zal een selectie voorkomen dat een opleiding oververtegenwoordigd is. Wanneer de doelgerichte steekproefmethode niet genoeg respondenten aantrekt, zet het onderzoek de sneeuwbalmethode in. Die methode biedt de mogelijkheid gebruik te maken van het netwerk van eerdere respondenten en hen als aanknopingspunt te gebruiken voor verdere contacten (Verhoeven, 2018). Als zowel de doelgerichte steekproefmethode als de sneeuwbalmethode niet genoeg respondenten werven, zet dit onderzoek als derde methode de praktisch bruikbare steekproef in. Zie Tabel 5 voor het respondentenschema.

Tabel 5. *Respondentenschema* (auteur, 2020)

Opleiding	Man	Vrouw	Respondentaantal
Master Advanced Nursing Practice	0	1	1
Master Fysiotherapie en Wijkgerichte Beweegzorg			X*
Bachelor Fysiotherapie	3	1	4
Bachelor Vaktherapie			X*
Bachelor Verpleegkunde	2	5	7
Totaal	5	7	12

Opmerking: *zie paragraaf 1.6 Beperkingen en begrenzingen.

Het interview

Het onderzoek vergaart data middels diepte-interviews. Diepte-interviews zijn geschikt voor de probleemstelling, omdat het achterliggende motieven van respondenten achterhaalt en het creëert een beeld van hun beleving met betrekking tot het vraagstuk (Verhoeven, 2018). Daarbij geeft deze methode de respondent de ruimte om zijn of haar antwoord toe te lichten en te onderbouwen. De interviews hebben een half-gestructureerde vorm. Dat houdt in dat het onderzoek een topic guide en vragenlijst hanteert met zowel open als gestructureerde vragen, maar er ook ruimte is voor eigen inbreng van de respondent (Verhoeven, 2018). De vragenlijst biedt houvast tijdens het interview. Daarnaast blijft de rode draad hetzelfde, maar is elk interview anders door eigen inbreng van de respondenten. De interviews vinden plaats via Microsoft Teams met videobeeld en fysiek in Hogeschool Leiden. De interviews duren driekwartier tot een uur.

Interviewtechnieken

De topic guide en vragenlijst borduren voort op recent onderzoek van Scheeres (2020) en Boetekees (2020). Daarnaast bestaat het uit gevalideerde interne communicatiestellingen van Schaufeli en Bakker (2004b) en tien interne communicatievragen en –stellingen van Ruck (2018). Het uitgangspunt van de vragenlijst is de theorie van Welch (2011) en de componenten uit het conceptueel model. De vragenlijst bestaat uit 10 onderdelen, verdeeld over 6 topics: de introductie; screening; interne communicatie (Ruck, 2018); wensen en behoeften interne communicatie (Scheeres, 2020); card sorting; stellingen over organisatiebetrokkenheid (Ruck, 2018); betrokkenheid (Scheeres, 2020); showcards met stellingen van Schaufeli en Bakker (2004b); cognitieve, emotionele en fysieke betrokkenheid (Boetekees, 2020) en de afronding. Het interview bestaat uit open, non-suggestieve vragen. Op die manier beantwoordt en beargumenteert de respondent vanuit zijn eigen mening en ervaring. Verder hanteert dit onderzoek de creatieve interviewtechniek card sorting (zie bijlage XI). Via die techniek kan het onderzoek achterhalen welk communicatiemiddel de voorkeur heeft per respondent. Als tweede creatieve interviewtechniek hanteert dit onderzoek showcards met stellingen (zie bijlage X, Tabel 6, Tabel 7 en Tabel 8). Via die techniek kan het onderzoek in kaart brengen in welke mate de respondent zich cognitief, emotioneel en fysiek betrokken voelt en kan het onderzoek deels de hypothesen toetsen. De werking van de creatieve interviewtechnieken staan toegelicht in paragraaf 3.3.

Uitwerking van de interviews

De interviews werkt het onderzoek anoniem uit. Het onderzoek vertaalt de verkregen data naar analyseschema's met behulp van geluidsopnames van de interviews. Door het maken van geluidsopnames, blijft de focus op het interview liggen en naderhand zijn de opnames goed bruikbaar voor het schrijven van verbatims (Verhoeven, 2018). De respondenten moeten consent geven voor de geluidsopname. De verbatims helpen data te verwerken naar analyseschema's, die relevant zijn voor het trekken van conclusies voor de probleemstelling. De analyseschema's staan in bijlage XIII. De

geluidsopnames zijn enkel voor onderzoeksdoeleinden bedoeld en verdwijnen nadat het onderzoekstraject eindigt.

3.3 Operationalisatie

Deze paragraaf beschrijft de operationalisatie van de deelvragen en hypothesen. De definitie van de begrippen geeft deze paragraaf aan de hand van de centrale theorie van Welch (2011). Daarbij verantwoordt de operationalisatie de totstandkoming van de topic guide voor het vooronderzoek (zie bijlage VI) en het hoofdonderzoek (zie bijlage VIII).

Deelvraag 1: Hoe verloopt de huidige interne communicatie in de organisatie?

Deze deelvraag gaat over het huidige verloop van de interne communicatie bij Hogeschool Leiden en specifiek bij de faculteit Gezondheidszorg. Het beantwoorden van deze deelvraag maakt overzichtelijk welke interne communicatiemiddelen de hogeschool en de faculteit inzetten en in welke richting(en) de communicatie verloopt. Het belangrijkste begrip van deze deelvraag is 'interne communicatie'. Welch en Jackson (2007) schreven in hun onderzoek over verschillende definities van interne communicatie. De verschillende definities kwamen allemaal neer op communicatie naar medewerkers. Deskresearch moet het onderzoek helpen om te onderzoeken welke communicatie naar de medewerkers plaatsvindt binnen de hogeschool. Onder 'interne communicatiemiddelen' vallen alle kanalen en middelen die de organisatie gebruikt voor de interne communicatie.

Zowel deskresearch als kwalitatief onderzoek beantwoordt deze deelvraag. Om inzicht te krijgen in de huidige interne communicatie zet dit onderzoek deskresearch in. Deskresearch vindt plaats binnen interne bronnen van de hogeschool. Het onderzoek maakt gebruik van het Beleid & Advies conceptplan 2020-2021 (bijlage I), resultatenrapport MTO 2018 voor Gezondheidszorg (bijlage II) en het Instellingsplan 2017-2022 (Hogeschool Leiden, 2016). Het onderzoek kijkt naar wat Hogeschool Leiden eerder schreef in rapporten over hun manier van communiceren, via welke communicatiekanalen en met welk doel zij intern communiceren. Die informatie geeft deels inzicht in het verloop van de huidige communicatie bij de organisatie.

Kwalitatief onderzoek helpt met het compleet beantwoorden van de deelvraag. Het onderzoek zet een half-gestructureerd interview in met de Gezondheidszorg faculteitsdirecteur, de onderwijsmanager van opleiding Verpleegkunde en met de M&C-communicatieadviseur van de faculteit Gezondheidszorg. De interviews moeten verhelderen welke communicatiestromen er zijn, hoe frequent communicatie plaatsvindt en wat de inhoud is van interne boodschappen. Daarbij focust het interview op het achterhalen van de werkwijze hoe managementmedewerkers focussen op het bevorderen van de cognitieve, emotionele en fysieke betrokkenheid van onderwijzende medewerkers met interne communicatie. De topic guide en vragenlijst staan in bijlage VIII. Aan de hand van de antwoorden en onderbouwing van de respondenten, ontstaat inzicht in de huidige interne communicatie vanuit het management. De vragenlijst komt uit eerder onderzoek van Scheeres (2020).

Deelvraag 2: Hoe verloopt de interne communicatie bij de andere faculteiten binnen de organisatie?

Deelvraag 2 onderzoekt hoe de interne communicatie verloopt bij de overige vier faculteiten binnen Hogeschool Leiden. Deze deelvraag definieert 'interne communicatie' hetzelfde als de operationalisatie van deelvraag 1. De andere faculteiten zijn Educatie, Sociaal Werk & Toegepaste Psychologie, Management & Bedrijf en Science & Technology. Door het beantwoorden van deze deelvraag krijgt het onderzoek inzicht in de verschillen en overeenkomsten tussen de vijf faculteiten op basis van interne communicatie. Hierdoor is het mogelijk om een vergelijking te maken tussen de vijf faculteiten en hun interne communicatie. Deelvraag 2 is eveneens te onderzoeken door middel van deskresearch. Het onderzoek vergaart informatie door de vier communicatieadviseurs van de faculteiten per mail te vragen hoe de interne communicatie verloopt binnen hun faculteit en tussen hen en de medewerkers. De antwoorden op die vraag vormen de bron voor beantwoording van de deelvraag. De informatie over de faculteit Management & Bedrijf komt tot stand door persoonlijke communicatie met de communicatieadviseur (zie bijlage VII).

Deelvraag 3: In welke mate voelen de medewerkers zich cognitief betrokken bij de organisatie?

Deze deelvraag gaat over de cognitieve betrokkenheid van de onderzoeksdoelgroep bij Hogeschool Leiden. Het belangrijkste begrip van deze deelvraag is 'cognitief betrokken'. Cognitief betrokken betekent dat medewerkers op de hoogte zijn van veranderingen binnen de organisatie en dat zij die ontwikkelingen begrijpen (Kahn, 1990). Schaufeli en Bakker (2004a) combineren het begrip met 'absorptie'. Volgens Welch (2011) is dat de complete vertaling van cognitieve betrokkenheid. Dit onderzoek meet de mate van cognitieve betrokkenheid met de creatieve interviewtechniek showcards met daarop stellingen. Met de Likertschaal, gebaseerd op het Utrecht Work Engagement Scale (UWES) van Schaufeli en Bakker (2004b), meet het onderzoek de cognitieve betrokkenheid van de onderwijzende medewerkers van de faculteit Gezondheidszorg. De UWES meet door middel van stellingen de mate van cognitieve betrokkenheid. De stellingen hebben betrekking op 'absorptie'. De respondent dient de stellingen te beantwoorden met een cijfer, gebaseerd op de UWES-schaling (Schaufeli & Bakker, 2004b), waarbij 0 nooit is en 6 altijd. Vervolgens moet de respondent de keuze onderbouwen. Op die manier probeert het onderzoek de achterliggende motieven te achterhalen voor het gegeven cijfer. Het gegeven cijfer en de motivatie daarachter, geven inzicht in de huidige mate van de cognitieve betrokkenheid van de medewerkers. Geeft de respondent bij alle stellingen een 4 of hoger, dan is dat voldoende en voelt de respondent zich cognitief betrokken. De Likertschaal in Tabel 6 (zie bijlage X) en vraag 24 t/m 27 (topic 4, bijlage X) horen bij cognitieve betrokkenheid. Ook onderzoekt vraag 18, gebaseerd op Ruck (2018), in hoeverre de respondent geïnteresseerd is in veranderingen binnen Hogeschool Leiden.

Deelvraag 4: In welke mate voelen de medewerkers zich emotioneel betrokken bij de organisatie?

Deze deelvraag gaat over de emotionele betrokkenheid van de onderzoeksdoelgroep bij Hogeschool Leiden. Het belangrijkste begrip van deze deelvraag is 'emotioneel betrokken'. Emotioneel betrokken

betekent volgens Kahn (1990) dat medewerkers zich emotioneel betrokken voelen bij hun werk. Het begrip 'emotioneel betrokken' koppelen Schaufeli en Bakker (2004a) aan 'toewijding'. Welch (2011) stelt dat medewerkers 'toewijding' uiten door zich onderdeel van de organisatie te voelen, verbinding te voelen en zich een gewaardeerde werknemer te voelen. Dit onderzoek meet de mate van emotionele betrokkenheid van de onderwijzende medewerkers van de faculteit Gezondheidszorg eveneens met de creatieve interviewtechniek showcards met daarop stellingen. De stellingen hebben net als bij deelvraag 3 de UWES-schaling van Schaufeli en Bakker (2004b). Voor het onderzoeken van deze deelvraag gebruikt het onderzoek de stellingen die betrekking hebben op 'toewijding'. Ook bij deze deelvraag dienen de respondenten alle stellingen een 4 of hoger te geven om de emotionele betrokkenheid te bevestigen. Om volledig inzicht te krijgen in de huidige mate van emotionele betrokkenheid van de medewerkers, geven de respondenten hun motivatie achter het gegeven cijfer. Daardoor komen achterliggende motieven voor het gegeven cijfer aan het licht. De Likertschaal in Tabel 7 (zie bijlage X) en vraag 29 en 31 (topic 5, bijlage X) horen bij emotionele betrokkenheid. Verder onderzoeken vraag 19 en 20 van Ruck (2018) in hoeverre de respondenten toewijding hebben voor Hogeschool Leiden.

Deelvraag 5: In welke mate voelen de medewerkers zich fysiek betrokken bij de organisatie?

Deze deelvraag gaat over de fysieke betrokkenheid van de onderzoeksdoelgroep bij Hogeschool Leiden. Het belangrijkste begrip van deze deelvraag is 'fysiek betrokken'. Volgens Kahn (1990) betekent fysieke betrokkenheid dat medewerkers met plezier naar hun werk gaan. Schaufeli en Bakker (2004a) combineren het begrip met 'kracht'. Welch (2011) stelt dat fysiek betrokken medewerkers 'kracht' uiten door actief met hun werk bezig te zijn en plezier te hebben in hun werk. Deze deelvraag toetst het onderzoek op dezelfde manier als deelvraag 3 en 4 met showcards met daarop stellingen. De stellingen met UWES-schaling die betrekking hebben op 'kracht' meten de fysieke betrokkenheid van de onderwijzende medewerkers. Ook bij deze stellingen geldt dat de respondenten fysiek betrokken zijn als zij aan alle stellingen een 4 of hoger geven. De achterliggende motieven achter de gegeven cijfers geven inzicht in de mate van fysieke betrokkenheid. De Likertschaal in Tabel 8 en vraag 34 (bijlage X, topic 6) horen bij het meten van de fysieke betrokkenheid.

Deelvraag 6: Wat zijn de wensen en behoeften van de doelgroep ten aanzien van interne communicatie?

De zesde deelvraag gaat over de wensen en behoeften van de medewerkers ten aanzien van interne communicatie. Door het beantwoorden van deze deelvraag krijgt het onderzoek inzicht in de huidige mening over interne communicatie, de voorkeur voor communicatiemiddelen, hoe vaak de medewerkers interne boodschappen wensen te ontvangen en wat er goed gaat of beter kan wat betreft interne communicatie(middelen), volgens de medewerkers. De belangrijkste begrippen bij deze deelvraag zijn 'interne communicatie' en 'interne communicatiemiddelen'. De definities van de begrippen 'interne communicatie' en 'interne communicatiemiddelen' zijn hetzelfde als bij de operationalisatie van deelvraag 1. De zesde deelvraag is eveneens te beantwoorden door kwalitatief

onderzoek. Vraag 1 t/m 7 (zie bijlage X, topic 1), gebaseerd op Ruck (2018), helpen om inzicht te krijgen in wat de medewerkers van de huidige interne communicatie vinden. Vraag 8 t/m 16 achterhaalt wat de wensen en behoeften van de respondenten zijn ten aanzien van interne communicatie (Scheeres, 2020). Dit onderzoek gebruikt voor beantwoording van deze deelvraag ook de creatieve interviewtechniek card sorting (zie bijlage X, vraag 27; bijlage XI). De respondenten krijgen vijf kaarten te zien met daarop interne communicatiemiddelen. Aan de respondent om die kaarten op volgorde van voorkeur te leggen. Eén van die kaarten zal leeg zijn voor eigen inbreng. Op die manier krijgt het onderzoek inzicht in de communicatievoorkeuren van de respondenten en krijgen zij de kans om nieuwe ideeën te opperen. Vraag 21 t/m 23 toetsen op welke manieren de respondenten wensen hoe Hogeschool Leiden hen betreft bij de organisatie.

Hypothese 1: Als de organisatie kracht stimuleert bij medewerkers door communicatie, dan stijgt de fysieke betrokkenheid van medewerkers bij de organisatie.

De eerste hypothese toetst de bewering van Welch (2011) dat het stimuleren van kracht van medewerkers door communicatie bijdraagt aan de fysieke betrokkenheid. Het begrip 'organisatie' staat voor Hogeschool Leiden. De hypothese staat in verband met deelvraag 5, waarbij het onderzoek de mate van de fysieke betrokkenheid van de respondent toetst met de Likertschaal. Voor hypothese 1 geldt dezelfde definitie voor 'fysieke betrokkenheid' en 'kracht' als bij deelvraag 5. De potentiële stijging meet dit onderzoek door het toetsen van een verbetering van de fysieke betrokkenheid van de respondent, wanneer Hogeschool Leiden met communicatie meer focust op het stimuleren van kracht. Vraag 35 en 36 (bijlage X, topic 6) toetsen of de respondenten verwachten dat interne communicatie invloed heeft op de fysieke betrokkenheid en een stijging daarvan, ten opzichte van de eerder gegeven cijfers bij deelvraag 5. Bij het toetsen van die verwachting, is het van belang om te toetsen of de respondenten bereid zijn om hun gedrag aan te passen. Het onderzoek neemt de hypothese aan indien de respondenten bevestigen dat interne communicatie invloed heeft op de stijging van fysieke betrokkenheid.

Hypothese 2: Als de organisatie via communicatie haar medewerkers meer betreft bij veranderingen in de organisatie, dan stijgt de cognitieve betrokkenheid van medewerkers.

De tweede hypothese toetst de bewering van Welch (2011) dat de cognitieve betrokkenheid van medewerkers stijgt, wanneer Hogeschool Leiden haar medewerkers betreft bij organisatieveranderingen in de communicatie. Ook bij deze hypothese staat het begrip 'organisatie' voor Hogeschool Leiden. Deze hypothese staat in verband met deelvraag 3 en voor hypothese 2 geldt dezelfde definitie voor 'cognitieve betrokkenheid' als bij deelvraag 3. De cognitieve betrokkenheid meet het onderzoek met de Likertschaal. Het onderzoek meet de verwachting dat de cognitieve betrokkenheid van de medewerkers stijgt, wanneer de hogeschool hen met communicatie meer betreft bij veranderingen in de organisatie. Vraag 28 (bijlage X, topic 4) toetst of de respondenten verwachten dat interne communicatie invloed heeft op een stijging van de cognitieve betrokkenheid, ten opzichte van de eerder gegeven cijfers aan de stellingen bij deelvraag 3. Ook bij deze hypothese is het van belang om de bereidheid van de respondenten te toetsen tot het aanpassen van hun

gedrag. Het onderzoek neemt de hypothese aan indien de respondenten bevestigen dat interne communicatie invloed heeft op de stijging van cognitieve betrokkenheid.

Hypothese 3: Als de organisatie in de communicatie naar de medewerkers focust op het creëren van verbinding tussen medewerkers en organisatie, dan stijgt de emotionele betrokkenheid van medewerkers.

De derde hypothese toetst de bewering van Welch (2011) dat als er vanuit het management stimulatie van emotionele verbinding met de organisatie plaatsvindt, de emotionele medewerkersbetrokkenheid stijgt. Voor deze hypothese geldt eveneens dat 'organisatie' staat voor Hogeschool Leiden. De hypothese staat in verband met deelvraag 4. Voor hypothese 3 geldt dezelfde definitie voor 'emotionele betrokkenheid' als bij deelvraag 4. Met de Likertschaal meet het onderzoek de emotionele betrokkenheid van de respondenten. 'Verbinding' betekent volgens Welch (2011) dat de medewerkers zich onderdeel van de organisatie voelen. Het onderzoek meet de verwachting dat de medewerkers zich meer emotioneel betrokken voelen bij de hogeschool, wanneer het management met de communicatie meer focust op het creëren van verbinding tussen de docenten en de hogeschool. Het onderzoek toetst met vraag 30, 32 en 33 (bijlage X, topic 5) of de respondenten verwachten dat interne communicatie invloed heeft op een stijging van hun emotionele betrokkenheid, ten opzichte van de eerder gegeven cijfers bij deelvraag 4. Bij deze hypothese is het eveneens van belang om de bereidheid van de respondenten tot het aanpassen van hun gedrag te toetsen. Het onderzoek neemt de hypothese aan indien de respondenten bevestigen dat interne communicatie invloed heeft op de stijging van emotionele betrokkenheid.

4. Resultaten

De voornaamste resultaten van het onderzoek zijn dat de organisatie en het management via e-mail, persoonlijke communicatie, telefonisch en via Teams communiceren met de onderwijzende medewerkers van de faculteit Gezondheidszorg. De medewerkers voelen zich gewaardeerd en ze hebben plezier in hun werk. De medewerkers zijn niet volledig op de hoogte van veranderingen binnen de faculteit en Hogeschool Leiden. Daarnaast voelen zij geen verbinding met de hogeschool, maar wel met hun eigen opleiding. Thuiswerken door COVID-19 heeft een negatieve invloed op de cognitieve, emotionele en fysieke betrokkenheid van de medewerkers. De medewerkers wensen meer te horen over wat speelt binnen de drie bacheloropleidingen van Gezondheidszorg. Daarbij wensen zij dat de faculteit op basis van thema's bijeenkomsten organiseert. Tot slot zien de medewerkers graag een betere structuur op SharePoint.

4.1 Resultaten per deelvraag

Deze paragraaf beantwoordt de deelvragen aan de hand van deskresearch en de verkregen data via de respondenten tijdens het kwalitatief onderzoek.

Verloop van de huidige interne communicatie

Deelvraag 1 gaat over de huidige interne communicatie in de organisatie en specifiek binnen de faculteit Gezondheidszorg. Het volledige antwoord op deze deelvraag staat in de situatieschets (zie paragraaf 1.7) en komt voort uit deskresearch en kwalitatief onderzoek (zie bijlage IX). Hogeschool Leiden informeert haar medewerkers via het intranet SharePoint. Daarnaast ontvangen de medewerkers elke donderdag de interne nieuwsbrief vanuit M&C. De communicatieadviseur van Gezondheidszorg van de afdeling M&C vertaalt de planning en communicatiedoelen tussen de dienst M&C en de faculteit Gezondheidszorg. Binnen de faculteit verschilt de interne communicatie per opleiding. De faculteitsdirecteur communiceert met de opleidingsmanagers en zelden direct met de onderwijzende medewerkers. De opleidingsmanagers communiceren met de teamcoördinatoren en onderwijzende medewerkers binnen hun eigen opleiding. De onderwijzende medewerkers, het management en de hogeschool communiceren via e-mail, persoonlijke communicatie, telefonisch en via Teams.

Verloop van de interne communicatie bij de andere faculteiten

Deelvraag 2 gaat over het verloop van de interne communicatie bij de faculteiten Educatie, SW&TP, M&B en S&T. Door deze deelvraag is het mogelijk om verschillen en overeenkomsten te noemen tussen de vijf faculteiten. Het volledige antwoord op deze deelvraag staat in de situatieschets (zie paragraaf 1.7). De medewerkers van de vier faculteiten ontvangen net als Gezondheidszorg de wekelijkse nieuwsbrief vanuit M&C. De vier faculteiten communiceren net als Gezondheidszorg via Microsoft Teams, e-mail en telefonisch. Educatie, SW&TP, M&B en S&T hebben in tegenstelling tot Gezondheidszorg een wekelijkse facultaire nieuwsbrief of een wekelijkse nieuwsbrief met een voorwoord dat is geschreven door de faculteitsdirecteur.

Cognitieve betrokkenheid

De respondenten zijn niet volledig op de hoogte van veranderingen binnen de organisatie (zie bijlage XIII, analyseschema 25). Zo vertelt respondent 2: *“Ik denk dus zelf heel wisselend, maar dat weet ik dus ook eigenlijk niet zo goed. Ik baseer me vooral op informatie die ik krijg”* (analyseschema 25).

Daarnaast kregen de respondenten de vraag in hoeverre zij het idee hebben dat zij goed geïnformeerd zijn. Daaruit bleek dat zij goed geïnformeerd zijn over zaken die spelen binnen hun eigen opleiding, maar minder over wat er speelt binnen de faculteit of hogeschool breed (analyseschema 5). Zo vertelt respondent 9 hierover: *“Ik denk dat ik binnen onze eigen opleiding goed ben geïnformeerd en binnen de hogeschool, de faculteit echt minder”* (analyseschema 5). De medewerkers geven aan interesse te hebben in veranderingen binnen de hogeschool, maar dan moeten die wel invloed hebben op hun eigen werk en functioneren (zie bijlage XIII, analyseschema 18).

Emotionele betrokkenheid

De respondenten voelen zich gewaardeerd (zie bijlage XIII, analyseschema 27). Daarbij vertellen zij wel dat die waardering vooral komt van hun collega's en de studenten. Zo zegt respondent 2: *“Ja, ik voel me wel gewaardeerd, vooral eigenlijk doordat ik dat dan terug hoor van naaste collega's en ook wel bij die gesprekken met de manager”* (analyseschema 27). Verder geven de respondenten aan dat zij het gevoel hebben dat zij de mogelijkheid hebben om hun eigen inbreng te geven en dat de organisatie hun mening serieus neemt (analyseschema 10).

Respondenten voelen geen verbinding met de hogeschool, maar wel met hun opleiding (analyseschema 28). Respondent 1 vertelt: *“Ik ben zeker verbonden binnen de opleiding en faculteit, maar hogeschool breed, als er een andere naam boven de hoofdingang had gestaan, had ik het ook prima gevonden”* (analyseschema 28). Het onderzoek laat zien, dat – in tegenstelling tot de inschatting van de faculteitsdirecteur en geïnterviewde opleidingsmanager – de medewerkers wel behoefte hebben aan meer informatie-uitwisseling en verbinding binnen de faculteit.

De respondenten geven om de toekomst van Hogeschool Leiden, omdat ze bij de hogeschool willen blijven werken en het een fijne werkgever vinden (analyseschema 19). Desondanks steken de respondenten geen extra energie in het helpen van Hogeschool Leiden bij het bereiken van haar doelen (zie bijlage XIII, analyseschema 20). De respondenten helpen daarentegen wel hun eigen opleiding bij het bereiken van de doelen en zijn ook bereid om daar extra energie in te steken (analyseschema 20). De score op de stelling “Ik ben enthousiast over mijn baan” is momenteel lager, omdat de COVID-situatie het werk minder leuk maakt (zie bijlage XIII, analyseschema 37).

Fysiek betrokkenheid

De respondenten hebben plezier in het werk dat zij doen en voelen zich fit en sterk (analyseschema 24). De effecten van thuiswerken door COVID-19 hebben echter een negatief effect op het

energielevel van de medewerkers (analyseschema 38). De respondenten ervaren een afname van de fysieke betrokkenheid door de huidige situatie van thuiswerken (analyseschema 38). De respondenten geven door het thuiswerken, ten gevolge van COVID-19, lagere cijfers aan de stellingen over fysieke betrokkenheid (zie bijlage X, Tabel 8) dan dat zij voorheen zouden geven (analyseschema 36).

De wensen en behoeften

De respondenten kregen de mogelijkheid om hun wensen en behoeften ten aanzien van interne communicatie uit te spreken (bijlage X, Topic guide). De respondenten zijn tevreden over de berichten die ze momenteel al ontvangen vanuit de organisatie, het College van Bestuur en Raad van Bestuur, maar ze willen graag meer informatie ontvangen die van toepassing is op hun werk (bijlage XIII, analyseschema 11), zoals het overall studentenaantal aan de start van het studiejaar (analyseschema 11), veranderingen in het geven van onderwijs of de cao. Respondenten willen meer informatie over raakvlakken tussen de opleidingen en curricula van de opleidingen (analyseschema 12). Daarnaast willen respondenten van de bacheloropleidingen Fysiotherapie, Verpleegkunde en Vaktherapie samenwerken op basis van thema's (analyseschema 12). Respondent 3 vertelt dat dat in het verleden al vaker plaatsvond: *“Wat heel leuk is geweest, is dat we een aantal jaren een soort van inspiratielunches gehad, waarbij mensen van de drie opleidingen rond een bepaald thema bij elkaar kwamen en dingen uitwisselden en ‘best practices’ lieten zien”* (analyseschema 12).

De respondenten wensen tijdens een organisatorische verandering te communiceren via persoonlijk contact (analyseschema 26). Dat kan ook via een (team)overleg. Respondent 4 zegt daarover: *“Nou, ik vind het wel fijn als het af en toe persoonlijke toelichting bij komt kijken...”* (analyseschema 26). Respondent 7 vertelt hoe persoonlijker de communicatie over een organisatorische verandering is, hoe beter hij het vindt (analyseschema 26). Respondent 8 geeft aan dat die communicatie ook kan plaatsvinden binnen het team of binnen de opleiding (analyseschema 26).

Een verbeterpunt voor de interne communicatie is een betere structuur op SharePoint. De respondenten wensen een beter overzicht op SharePoint, zodat het duidelijker is onder welk tabblad of tegel welke informatie te vinden is (analyseschema 13). De respondenten ervaren nu een zoektocht naar de juiste informatie (analyseschema 13). De pluspunten voor de huidige interne communicatie is de toegankelijkheid en de wekelijkse nieuwsbrief vanuit de hogeschool. De communicatie is volgens de respondenten open en toegankelijk (zie analyseschema 14). De doelgroep is positief over de wekelijkse nieuwsbrief, omdat ze daardoor een duidelijk beeld krijgen van wat er speelt binnen de hogeschool en ze hebben de vrijheid om eventueel door te klikken op een onderwerp dat hen interesseert.

Respondenten willen meer delen binnen de faculteit over wat er binnen de andere opleidingen gebeurt. Dat hoeft niet wekelijks, maar bijvoorbeeld per semester (analyseschema 12). Verder willen respondenten meer delen wat organisatiedoelen zijn en op een korte en bondige manier communiceren (analyseschema 39). Respondent 1 is benieuwd naar de manier waarop

Verpleegkunde en Vaktherapie omgaan met fysiek lesgeven tijdens de coronamaatregelen (analyseschema 39). Respondent 2 wil meer horen over wat er binnen de hele opleiding Verpleegkunde gebeurt, in plaats van alleen binnen het team (analyseschema 39). Over de wens om korter en bondiger te communiceren vertelt respondent 11: *“Dan zit het zeg maar nog in een overlegfase en de beslissing moet nog gemaakt worden en dan heb ik zoiets van, neem dan de rest maar mee als dan de beslissing gemaakt is...”* (analyseschema 39).

Persoonlijke communicatie

De respondenten vinden persoonlijke communicatie de prettigste communicatievorm (analyseschema 16), omdat het direct is (analyseschema 17). Zo geeft respondent 3 aan dat persoonlijke communicatie het snelst leidt tot overeenstemming tussen partijen (analyseschema 17). Respondent 4 sluit daarbij aan en noemt persoonlijke communicatie *“het meest efficiënt”* (analyseschema 17). Het intranet SharePoint vinden de respondenten het minst prettig (analyseschema 16), omdat het onpersoonlijk is en er geen melding komt van nieuwe berichten (analyseschema 17).

4.2 Resultaten per hypothese

Deze paragraaf presenteert de resultaten per hypothese en beschrijft het aannemen of verwerpen van de hypothesen.

Hypothese 1: Als de organisatie kracht stimuleert bij medewerkers door communicatie, dan stijgt de fysieke betrokkenheid van medewerkers bij de organisatie.

Deze hypothese toetst de verwachting dat de fysieke betrokkenheid verbetert als Hogeschool Leiden werkplezier (kracht) stimuleert bij medewerkers door interne communicatie. Door de drukte en door de gevolgen van thuiswerken, is de fysieke betrokkenheid afgenomen (analyseschema 38). De respondenten zeggen dat Hogeschool Leiden fysieke betrokkenheid kan stimuleren door beter te communiceren over de mogelijkheden die er binnen de hogeschool zijn om te werken aan vitaliteit en werkplezier (zie bijlage XIII, analyseschema 32). Zo zegt respondent 12: *“Wat meer promoten, dus bijvoorbeeld via de mail van bootcamp of iets in die trant. Daar heb ik dan wel over gehoord, maar inhoudelijk weet ik er niet zo veel van”* (analyseschema 32). Daarmee bevestigen de medewerkers de theorie van Welch (2011). Het onderzoek neemt hypothese 1 aan.

Hypothese 2: Als de organisatie via communicatie haar medewerkers meer betreft bij veranderingen in de organisatie, dan stijgt de cognitieve betrokkenheid van medewerkers.

Deze hypothese toetst de verwachting dat de cognitieve betrokkenheid verbetert als Hogeschool Leiden haar medewerkers meer bewust maakt en betreft bij veranderingen in de organisatie door interne communicatie. De medewerkers geven aan niet volledig op de hoogte te zijn van veranderingen in de organisatie en enkel goed geïnformeerd te zijn op opleidingsniveau. De respondenten geven aan dat wanneer Hogeschool Leiden de communicatie over veranderingen verbetert, zij beter op de hoogte zijn en zij zich daardoor meer cognitief betrokken voelen

(analyseschema 29). Daarnaast zou het volgens hen helpen om de veranderingen te bespreken op verschillende niveaus (analyseschema 29). Het onderzoek neemt hypothese 2 aan.

Hypothese 3: Als de organisatie in de communicatie naar de medewerkers focust op het creëren van verbinding tussen medewerkers en organisatie, dan stijgt de emotionele betrokkenheid van medewerkers.

Deze hypothese toetst de verwachting dat de emotionele betrokkenheid stijgt, wanneer Hogeschool Leiden met de interne communicatie focust op het creëren van verbinding tussen medewerkers en de hogeschool. De respondenten voelen geen verbinding met Hogeschool Leiden, maar wel met de opleiding (analyseschema 28). Die verbinding kan toenemen door activiteiten te organiseren voor de medewerkers met een informatief thema (analyseschema 31). Het onderzoek neemt hypothese 3 aan.

4.3 Overige resultaten

Naast de bovengenoemde resultaten, komen er overige resultaten naar voren, namelijk hoe Hogeschool Leiden de onderwijzende medewerkers kan betrekken, de mening van de respondenten over de behulpzaamheid van de huidige interne communicatiekanalen en de mening over de communicatie vanuit het management.

Medewerkers betrekken

De hogeschool kan haar medewerkers betrekken door hen op de hoogte te stellen van mogelijkheden die er zijn binnen de organisatie om deel te nemen aan activiteiten en zitting te nemen in commissies (analyseschema 21). Zo zegt respondent 8: *“Ik denk dat daar nog wel winst te behalen is, door meer van dat soort netwerken op te zetten, waar mensen uit verschillende opleidingen één ding gaan doen voor de hogeschool”* (analyseschema 21).

Behulpzaamheid huidige interne communicatiekanalen

Om duidelijkheid te krijgen over de behulpzaamheid van de huidige interne communicatiekanalen, kregen de respondenten de kans om daar hun mening over te delen. De respondenten vinden de huidige kanalen best handig, maar de wegen naar het vinden van informatie zijn volgens hen lang en er is overbodige informatie (analyseschema 1).

Mening over communicatie vanuit het management

De communicatie vanuit het management vinden de respondenten goed, maar ze moeten zelf zoeken als ze meer informatie willen (analyseschema 6). Volgens respondent 1 is de communicatie vanuit het management correct en tijdig. Respondent 3 beschrijft: *“Als het gaat over info die ik krijg vanuit het CvB, dan vind ik dat je goed geïnformeerd kunt zijn, maar dat het wel zelf zoeken is, zeg maar. Het staat in nieuwsberichten en je kunt doorklikken naar achterliggende informatie en je kunt in wezen bij alle informatie waar je bij zou moeten zijn, maar je moet het wel uit eigen interesse doen, maar het wordt niet aangedragen”* (analyseschema 6). De communicatie van de opleidingsmanagers vinden de respondenten goed en zorgvuldig (analyseschema 7; analyseschema 8; analyseschema 9).

5. Conclusies

Naar aanleiding van de resultaten van dit onderzoek zijn de volgende conclusies te trekken: Onderwijzende medewerkers van de faculteit Gezondheidszorg vinden SharePoint onoverzichtelijk, waardoor zij informatie niet goed kunnen vinden. Daarnaast hebben de medewerkers behoefte aan meer verbinding tussen de opleidingen binnen de faculteit. Verder wensen zij meer persoonlijke communicatie met het management. Tot slot zijn de medewerkers wel fysiek betrokken bij Hogeschool Leiden, maar niet cognitief en emotioneel betrokken.

5.1 Conclusies deelvragen

Deze paragraaf beantwoordt de deelvragen op basis van de resultaten uit hoofdstuk 4.

Betere structuur op SharePoint

Zoals de situatieschets beschrijft (zie paragraaf 1.7), is SharePoint het kanaal waarmee Hogeschool Leiden de medewerkers informeert. Uit de theorie blijkt dat wanneer de medewerkers niet goed weten wat er speelt in de organisatie, dat een negatief effect heeft op de medewerkersbetrokkenheid (zie paragraaf 2.2). Hogeschool Leiden moet daarom kijken naar de structuur op SharePoint en waar nodig verbeteren, zodat de medewerkers de informatie beter kunnen ophalen. Dan zijn de medewerkers beter op de hoogte van zaken die spelen, wat bijdraagt aan de medewerkersbetrokkenheid.

Verbinding binnen de faculteit

Educatie, SW&TP, M&B en S&T hebben een wekelijkse facultaire nieuwsbrief of een nieuwsbrief met een voorwoord van de faculteitsdirecteur. Gezondheidszorg heeft dat niet. De onderwijzende medewerkers krijgen geen updates vanuit de faculteit. Daardoor zijn de medewerkers binnen de faculteit niet op de hoogte van zaken die spelen bij andere opleidingen binnen Gezondheidszorg. Dat kan de reden zijn voor het gebrek aan verbinding tussen de onderwijzende medewerkers binnen de faculteit.

Niet cognitief betrokken

De medewerkers zijn niet cognitief betrokken bij Hogeschool Leiden, aangezien zij niet volledig op de hoogte zijn van zaken die spelen binnen de hogeschool. Daarnaast ervaren de medewerkers sneller afleiding tijdens het werk door het thuiswerken. De medewerkers zijn wel cognitief betrokken bij hun eigen opleiding. Dat is logisch volgens de theorie van Welch (2011; zie paragraaf 2.2), aangezien de cognitieve betrokkenheid afhangt van de mate waarin de medewerkers op de hoogte zijn van veranderingen in de organisatie. Volgens de theorie van Saks (2006; zie paragraaf 2.2) was die uitkomst ook te verwachten, aangezien taakbetrokkenheid hoger blijkt dan organisatiebetrokkenheid. Doordat de medewerkers wel goed geïnformeerd zijn over zaken binnen de eigen opleiding, zijn ze daar wel cognitief bij betrokken.

Niet emotioneel betrokken

De medewerkers voelen zich gewaardeerd, maar dat komt met name door naaste collega's. Tevens blijkt uit de resultaten dat er geen verbinding is tussen de medewerkers en de hogeschool. Aangezien de onderwijzende medewerkers geen verbinding voelen met Hogeschool Leiden en zij geen oprechte waardering vanuit de organisatie ervaren, is er geen emotionele betrokkenheid bij de hogeschool. Ook dit komt overeen met de theorie van Welch (2011; zie paragraaf 2.2), aangezien de emotionele betrokkenheid afhangt van de toewijding van de persoon aan de organisatie. De medewerkers zijn wel emotioneel betrokken bij hun eigen opleiding.

De medewerkers zijn fysiek betrokken

De medewerkers zijn fysiek betrokken, maar door de gevolgen van COVID-19 is het werkplezier minder en is daardoor de fysieke betrokkenheid momenteel lager. Dat resultaat was te verwachten, aangezien werkplezier invloed heeft op de fysieke betrokkenheid van medewerkers (zie paragraaf 2.2). Dit betekent dat Hogeschool Leiden hierop moet inspelen om de fysieke betrokkenheid te verhogen om zo uiteindelijk de medewerkersbetrokkenheid te verhogen.

Persoonlijke communicatie

Uit het onderzoek kwam naar voren dat de medewerkers persoonlijke communicatie de prettigste communicatievorm vinden, vooral tijdens een organisatorische verandering. Zij wensen daarom meer persoonlijk contact te hebben. Dat betekent dat Hogeschool Leiden beter op de wensen en behoeften kan aansluiten door meer gebruik te maken van persoonlijke communicatie. In de situatieschets kwam naar voren dat de medewerkers alleen persoonlijk contact hebben met hun naaste collega's, teamcoördinator en opleidingsmanager, zelden tot niet met de faculteitsdirecteur of met het management van Hogeschool Leiden (zie paragraaf 1.7). De medewerkers hebben dus meer behoefte aan persoonlijke communicatie.

5.2 Conclusies hypothesen

De respondenten benoemden de verwachting dat interne communicatie invloed heeft op de stijging van fysieke betrokkenheid. Die verwachting komt overeen met de theorie (zie paragraaf 2.2), dus het onderzoek neemt hypothese 1 aan. Dit betekent dat de hogeschool de fysieke betrokkenheid van de onderwijzende medewerkers kan verhogen door in te gaan op de wensen van de doelgroep.

De respondenten benoemden dat een betere communicatie over veranderingen binnen Hogeschool Leiden bijdraagt aan de cognitieve betrokkenheid. Ook die verwachting komt overeen met de theorie (zie paragraaf 2.2) en daarom neemt dit onderzoek hypothese 2 aan. Hogeschool Leiden kan de cognitieve betrokkenheid van de onderwijzende medewerkers verhogen door de communicatie over organisatorische veranderingen te verbeteren naar de wensen van de doelgroep.

De verbinding kan Hogeschool Leiden volgens de respondenten verbeteren door communicatie. Deze verwachting komt eveneens overeen met de theorie, waardoor dit onderzoek hypothese 3 aanneemt.

Hogeschool Leiden kan de emotionele betrokkenheid van de medewerkers verhogen door verbinding te creëren naar de wensen van de doelgroep.

5.3 Speel in op de wensen en behoeften

Aan de hand van de resultaten en conclusies is beantwoording van de probleemstelling mogelijk:

Hoe kan Hogeschool Leiden de betrokkenheid van onderwijzend personeel van de faculteit Gezondheidszorg verhogen middels interne communicatie?

Hogeschool Leiden kan de betrokkenheid van onderwijzend personeel van de faculteit Gezondheidszorg verhogen door de interne communicatie aan te passen op de wensen en behoeften van de doelgroep. Met de aanpassingen dient de organisatie rekening te houden met de cognitieve, emotionele en fysieke betrokkenheid van de onderwijzende medewerkers van de faculteit Gezondheidszorg. De interne communicatie heeft invloed op die drie componenten van medewerkersbetrokkenheid en wanneer die drie componenten in balans zijn, is er sprake van volledige medewerkersbetrokkenheid.

De resultaten laten zien dat de onderwijzende medewerkers van de opleidingen Verpleegkunde, Fysiotherapie en de master Advanced Nursing Practice van de faculteit Gezondheidszorg zich meer betrokken voelen, wanneer Hogeschool Leiden meer aandacht besteedt aan de cognitieve, emotionele en fysieke componenten. Hiervoor moet Hogeschool Leiden ten eerste duidelijker communiceren welke mogelijkheden er zijn voor het bevorderen van vitaliteit, zodat het energieniveau van de onderwijzende medewerkers verbetert. Zodra het energieniveau verbetert, stijgt de fysieke betrokkenheid. Ten tweede moet de hogeschool meer verbinding creëren met en tussen de medewerkers. De medewerkers gaven aan daar meer behoefte aan te hebben. Wanneer de verbinding toeneemt, stijgt de emotionele betrokkenheid. Tot slot moet Hogeschool Leiden persoonlijk en meer communiceren over organisatorische veranderingen. Wanneer de doelgroep goed op de hoogte is van zaken die spelen binnen de organisatie, stijgt de cognitieve betrokkenheid. De medewerkersbetrokkenheid stijgt als Hogeschool Leiden op die drie componenten inspeelt met interne communicatie.

6. Aanbevelingen

Op basis van de resultaten en conclusies van dit onderzoek zijn de volgende aanbevelingen geformuleerd: Hogeschool Leiden moet de structuur op SharePoint te verbeteren en het management moet meer persoonlijk communiceren met de medewerkers. Daarnaast moet de hogeschool de medewerkers meer informeren over interne vacatures. Voor het creëren van verbinding kan de faculteit Gezondheidszorg themabijeenkomsten organiseren en informatie-uitwisselingen binnen de faculteit bevorderen door het versturen van een facultaire nieuwsbrief per semester. De laatste aanbeveling is om een vervolgonderzoek uit te voeren naar de wensen en behoeften van de onderwijzende medewerkers ten aanzien van interne communicatie om de medewerkersbetrokkenheid te verhogen bij de opleidingen Vaktherapie en Fysiotherapie en Wijkgerichte Beweegzorg.

6.1 Aanbevelingen

De adviezen voor de organisatie geven aan wat en waarom Hogeschool Leiden het beste kan doen of laten voor het behalen van de doelstelling.

Aanbeveling 1: Verbeter de tabbladen van SharePoint en voeg extra tegels toe

Verbeter de structuur van SharePoint door de tabbladen overzichtelijker te maken, zodat de medewerkers weten onder welk tabblad ze welke informatie vinden. Voeg daarnaast extra tegels toe aan 'Mijn apps', die de medewerkers sneller naar de gewenste informatie navigeren.

Aanbeveling 2: Communiceer meer persoonlijk

Persoonlijke communicatie kan in de huidige situatie met COVID-19 via Microsoft Teams. Na COVID-19 kan persoonlijke communicatie plaatsvinden tijdens een een-op-een gesprek, een teamoverleg, opleidingsbijeenkomst of faculteitsbijeenkomst. Wanneer er sprake is van een organisatorische verandering kan de opleidingsmanager, faculteitsdirecteur of iemand anders uit het management, aansluiten bij het Teams-overleg om de medewerkers een persoonlijke toelichting te geven. De medewerkers krijgen dan direct de mogelijkheid om vragen te stellen.

Aanbeveling 3: Informeer medewerkers actief over mogelijkheden en vacatures

Informeer medewerkers over mogelijkheden binnen de organisatie om mee te doen met activiteiten of om zitting te nemen in commissies. Door deelname willen de medewerkers nog meer onderdeel van de hogeschool uitmaken. Plaats de interne vacatures ook op SharePoint, naast de sectie in de wekelijkse nieuwsbrief, zodat de medewerkers makkelijk en snel terugvinden welke interne vacatures openstaan.

Aanbeveling 4: Organiseer themabijeenkomsten

Organiseer (online) themabijeenkomsten zowel op faculteitsniveau als hogeschoolniveau. Op die manier leren collega's elkaar beter kennen en kunnen ze kennis uitwisselen. Dit advies sluit ook aan

op de belofte van de hogeschool 'We zijn een leergemeenschap: iedereen doet ertoe, hoort erbij, bouwt mee en draagt bij' (Hogeschool Leiden, 2016). De themabijeenkomsten kunnen bestaan uit inspiratielunches, zoals die eerder plaatsvonden of door een bijeenkomst te organiseren met gastsprekers. Organiseer online themabijeenkomsten ten tijde van COVID-19 en daarna fysiek op Hogeschool Leiden.

Aanbeveling 5: Wissel informatie uit

Wissel informatie uit over raakvlakken tussen de bacheloropleidingen binnen de faculteit Gezondheidszorg. Deel die informatie per semester in een online facultaire nieuwsbrief. Wanneer de organisatie dit advies opvolgt, zal er volgens de medewerkers meer verbinding ontstaan binnen de faculteit, wat bijdraagt aan de emotionele betrokkenheid. Wanneer de emotionele betrokkenheid stijgt, draagt dat bij aan de medewerkersbetrokkenheid. Indien daar animo voor is, kan de faculteit een commissie aanstellen voor het opstellen, schrijven en versturen van de facultaire nieuwsbrief.

Aanbeveling 6: Voer onderzoek uit bij de opleidingen Vaktherapie en Fysiotherapie en Wijkgerichte Beweegzorg

Hoofdstuk 1 beschrijft dat de onderwijzende medewerkers van de bacheloropleiding Vaktherapie en de masteropleiding Fysiotherapie en Wijkgerichte Beweegzorg niet deelnamen aan het onderzoek. Om een compleet beeld te krijgen van de wensen en behoeften van de onderwijzende medewerkers van de faculteit Gezondheidszorg ten aanzien van interne communicatie, is het advies om hetzelfde onderzoek uit te voeren onder de ontbrekende opleidingen. Wanneer Hogeschool Leiden dat doet, heeft zij volledig inzicht in de wensen en behoeften van de onderwijzende medewerkers van de faculteit Gezondheidszorg van Hogeschool Leiden.

6.2 Antwoord op de organisatiedoelstelling

Dit onderzoek draagt bij aan het waarmaken van de belofte: 'We zijn een leergemeenschap: iedereen doet ertoe, hoort erbij, bouwt mee en draagt bij' (Hogeschool Leiden, 2016). Door de resultaten van dit onderzoek heeft Hogeschool Leiden nu inzicht in de behoeften van onderwijzend personeel van de opleidingen Verpleegkunde, Fysiotherapie en MANP ten aanzien van interne communicatie, wat bijdraagt aan het verhogen van de medewerkersbetrokkenheid. Een hogere medewerkersbetrokkenheid draagt bij aan het versterken van de kwaliteitscultuur, die bijdraagt aan de belofte die Hogeschool Leiden voor 2022 hoopt waar te maken. Als Hogeschool Leiden de aanbevelingen opvolgt, is de instelling dichterbij het bereiken van de organisatiedoelstelling (zie paragraaf 1.3).

7. Implementatie

De implementatiestrategie komt voort uit de aanbevelingen van dit onderzoek. Als communicatiemiddelen zijn SharePoint, themabijeenkomsten en een facultaire nieuwsbrief geschikt. Totale kosten van implementatie bedragen €5.827,- voor het eerste jaar, afhankelijk van de arrangementen tijdens een themabijeenkomst. Totale (geschatte) immateriële opbrengsten bedragen meer cognitief, emotioneel en fysiek betrokken medewerkers, doordat zij beter op de hoogte zijn, meer verbinding voelen en meer gebruik maken van de middelen om te werken aan vitaliteit. Daarnaast levert een hogere medewerkersbetrokkenheid een hogere MTO-score op in de toekomst. Het vervolgonderzoek levert meer kennis op over de wensen en behoeften van de onderwijzende medewerkers van Vaktherapie en de master Fysiotherapie en Wijkgerichte Beweegzorg.

7.1 Aanbevelingen implementeren

Dit implementatieplan behandelt de volgende aanbevelingen:

1. Maak SharePoint overzichtelijker.
 2. Communiceer meer persoonlijk.
 3. Communiceer meer mogelijkheden en vacatures.
 4. Organiseer (online) themabijeenkomsten.
 5. Wissel informatie uit.
 6. Voer onderzoek uit bij de opleidingen Vaktherapie en Fysiotherapie en Wijkgerichte Beweegzorg.
- Het implementatieplan maakt duidelijk hoe Hogeschool Leiden en de faculteit Gezondheidszorg de interne communicatie kunnen verbeteren. Per aanbeveling geeft het onderzoek een voorstel aan de hand van de 5 W's en H (wat, waar, wie, wanneer, waarom en hoe). Paragraaf 7.2 behandelt het voorstel voor de planning en paragraaf 7.3 de kosten en baten van de aanbevelingen.

Actie 1: Maak SharePoint overzichtelijker

Ten eerste moet de structuur op SharePoint overzichtelijker. De tabbladen moeten duidelijker, zodat de medewerker beter weet naar welke informatie het tabblad leidt. Het voorstel hiervoor is:

Wat en waar: Herschik de tabbladen door de navigatie op SharePoint te wijzigen. Voeg daarnaast per opleiding een eigen tegel toe op SharePoint bij 'Mijn apps'.

Wie: De gemachtigden hebben toegang tot het wijzigen van SharePoint. SharePoint is hogeschoolbreed, dus dien een verzoek in tot het wijzigen van SharePoint bij ICT. Wijzingen aan SharePoint gelden voor alle medewerkers van Hogeschool Leiden.

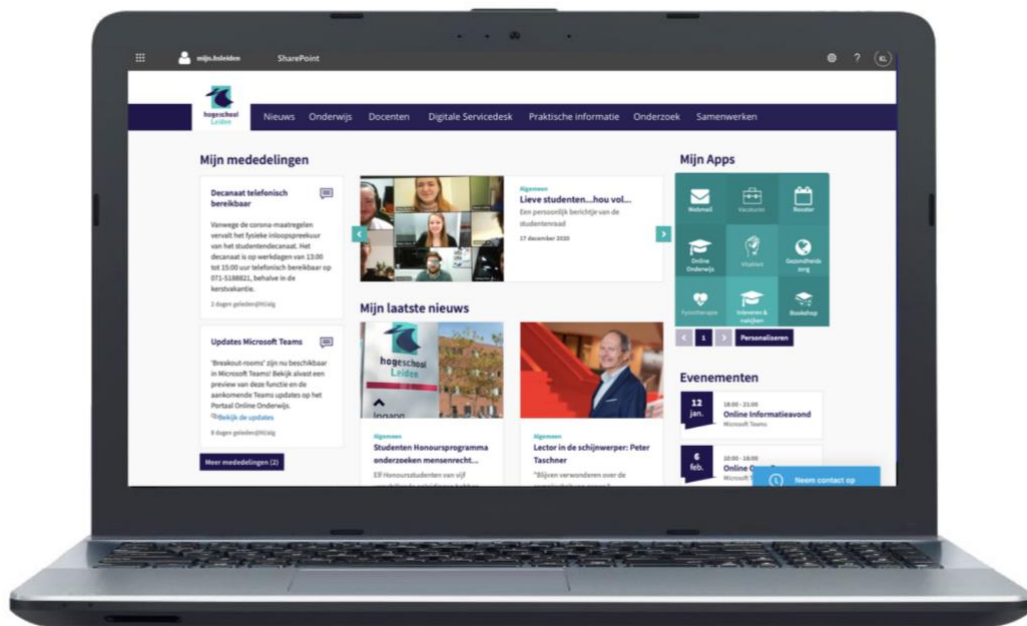
Wanneer: Hoe sneller het overzicht verbetert op SharePoint, hoe sneller de medewerkers beter de gewenste informatie op SharePoint vinden.

Waarom: Voor de onderwijzende medewerkers is het vooral belangrijk dat zij snel informatie kunnen vinden die relevant is voor het uitvoeren van hun werk. De medewerkers hoeven minder door te klikken op het platform indien er een tegel is die direct naar hun opleiding leidt en er overzichtelijke

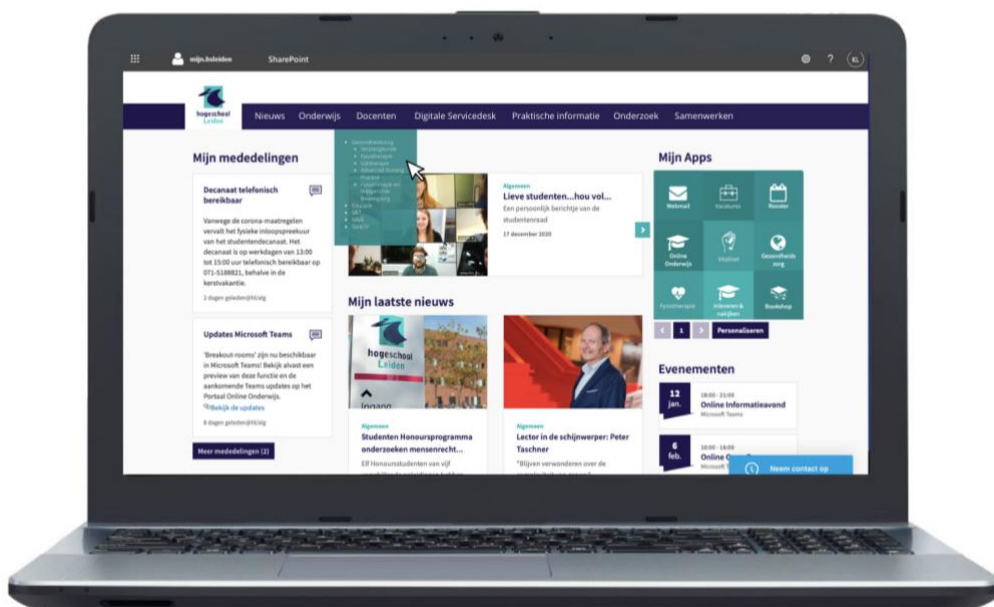
tabbladen zijn. Daarnaast bepalen de medewerkers zelf welke tegels zij zien, dus er is geen sprake van overbodige tegels.

Hoe: De suggesties zijn te vervangen door de gemachtigden via de navigatie-optie op SharePoint. De hoeveelheid opties om de SharePoint-site te vervangen, hangt af van de versie die de hogeschool gebruikt.

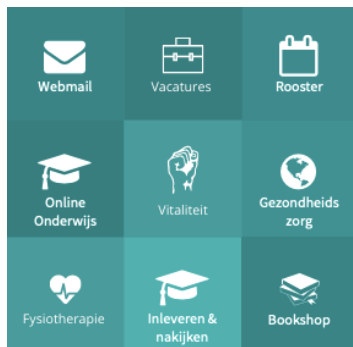
Een voorbeeld van hoe Hogeschool Leiden deze aanbeveling kan realiseren staat in figuur 4a, figuur 4b en figuur 4c.



Figuur 4a. Voorbeeld nieuwe startpagina SharePoint (auteur, 2020)



Figuur 4b. Voorbeeld nieuwe startpagina SharePoint (auteur, 2020)



Figuur 4c. Voorbeeld nieuwe blokken bij 'Mijn apps' op SharePoint (auteur, 2020)

Actie 2: Communiceer meer persoonlijk

De medewerkers wensen meer persoonlijke communicatie, bijvoorbeeld tijdens een organisatorische verandering. Het voorstel hiervoor is:

Wat en waar: Houd de wekelijkse (online) teammeetings binnen de opleiding aan.

Wie: Het management, de faculteitsdirecteur en opleidingsmanagers van de faculteit Gezondheidszorg met de onderwijzende medewerkers van de faculteit Gezondheidszorg.

Wanneer: Zodra er een organisatorische verandering plaatsvindt, dient een medewerker met een managementfunctie de medewerkers persoonlijk toe te spreken.

Waarom: De doelgroep vindt persoonlijke communicatie de prettigste communicatievorm. Daarnaast krijgen de medewerkers direct de kans om vragen te stellen.

Hoe: Rooster een moment in tijdens het overleg voor informatieverstrekking vanuit het management of de faculteitsdirecteur of opleidingsmanager. Als tijdbesparend alternatief kan de medewerker met een managementfunctie een video opnemen die de hogeschool plaatst op SharePoint, waar de video voor alle medewerkers zichtbaar is of enkel gericht aan bepaalde opleiding. Hogeschool Leiden bezit over de juiste middelen voor het opnemen van een video, zoals een ruimte, microfoon en een camera.

Actie 3: Communiceer meer mogelijkheden en vacatures

De medewerkers willen meer horen over interne vacatures en mogelijkheden. Om de vacatures en mogelijkheden makkelijker terug te vinden, is het voorstel het volgende:

Wat en waar: Voeg een tegel toe op SharePoint die de medewerkers naar de interne vacatures leidt van de hele hogeschool en van de faculteit (zie figuur 4c). Hetzelfde geldt voor mogelijkheden om te werken aan vitaliteit en werkplezier (zie figuur 4c).

Wie: Hier geldt hetzelfde als bij actie 1. De gemachtigden hebben toegang tot het wijzigen van SharePoint. SharePoint is hogeschoolbreed, dus dien een verzoek in tot het wijzigen van de SharePoint bij ICT. Ook deze wijziging geldt voor alle medewerkers van Hogeschool Leiden.

Wanneer: Hoe eerder de medewerkers deze informatie terug kunnen vinden, hoe bevorderlijker voor de medewerkersbetrokkenheid.

Waarom: De medewerkers willen meer horen over interne vacatures en mogelijkheden om te werken aan vitaliteit en werkplezier. Als de communicatie daarover duidelijker is, maken de medewerkers meer gebruik van de mogelijkheden of ze solliciteren op een vacature, waardoor de betrokkenheid stijgt.

Hoe: Hier geldt net als bij actie 1 dat de gemachtigden via de navigatie-optie op SharePoint nieuwe tegels kan toevoegen. Zodra er nieuwe tegels zijn, kan de medewerker op een van de tegels klikken en die navigeert de medewerker naar de desbetreffende webpagina. De webpagina geeft vervolgens de mogelijkheden weer om te werken aan vitaliteit, zoals de vitaliteitscheck, of geeft een lijst met openstaande vacatures waar de medewerker op kan reageren.

Actie 4: Organiseer themabijeenkomsten

De medewerkers gaven aan dat zij behoefte hebben aan verbinding en samenkomen met collega's. Als voorbeeld hiervoor gaven zij themabijeenkomsten. Het voorstel is:

Wat en waar: Organiseer themabijeenkomsten, zoals inspiratielunches, voor de onderwijzende medewerkers van de faculteit Gezondheidszorg. Organiseer die op de hogeschool zodra COVID-19 dat toelaat, maar organiseer tot die tijd bijeenkomsten online via Microsoft Teams.

Wie: De faculteitsdirecteur, opleidingsmanagers, communicatieadviseur van Gezondheidszorg, Eurest Campus Catering en de afdeling Evenementen.

Wanneer: Organiseer drie keer per studiejaar een themabijeenkomst.

Waarom: Tijdens deze bijeenkomsten kunnen medewerkers kennis en ervaringen met elkaar delen. Het creëert betrokkenheid en cohesie.

Hoe: Laat medewerkers zich van tevoren aanmelden, dan maken de afdeling Evenementen en service Eurest Campus Catering een passende offerte. Om die bijeenkomsten onder de aandacht te brengen bij de medewerkers, kan de faculteit een uitnodiging sturen naar haar medewerkers (zie figuur 5). Neem contact op met Evenementen voor een coronaproof luncharrangement (zie bijlage XII). Zodra COVID-19 het toelaat, vindt de bijeenkomst fysiek plaats op Hogeschool Leiden.



Figuur 5. Voorbeeld uitnodiging inspiratielunch (auteur, 2020)

Actie 5: Wissel informatie uit

Medewerkers willen beter op de hoogte zijn van wat speelt binnen de faculteit. Het voorstel hiervoor is:

Wat en waar: Wissel informatie uit binnen de faculteit via een facultaire nieuwsbrief. In figuur 6 staat een voorbeeld voor de nieuwsbrief met als huisstijl de kleur van faculteit Gezondheidszorg.

Wie: Stel een commissie op van medewerkers van de faculteit.

Wanneer: Verstuur de nieuwsbrief per semester op de eerste dinsdag van de maand. Dan zit er ruimte tussen de facultaire nieuwsbrief en de wekelijkse nieuwsbrief van de hogeschool die de medewerkers op donderdag ontvangen.

Waarom: Door een digitale facultaire nieuwsbrief te sturen, zijn de medewerkers beter op de hoogte van wat er speelt bij de andere opleidingen binnen de faculteit. Dat bevordert de cognitieve betrokkenheid en cohesie binnen de faculteit Gezondheidszorg.

Hoe: Hogeschool Leiden maakt al gebruik van de e-mailmarketingsoftware Webpower voor het opzetten van de wekelijkse nieuwsbrief vanuit de hogeschool. Voor de facultaire nieuwsbrief is het advies om datzelfde systeem te gebruiken.



Figuur 6. Voorbeeld opzet facultaire nieuwsbrief (auteur, 2020)

Actie 6: Voer onderzoek uit bij de opleidingen Vaktherapie en Fysiotherapie en Wijkgerichte Bewegezorg

Het voorstel voor de laatste aanbeveling is:

Wat en waar: Voer een vervolgonderzoek uit bij de onderwijzende medewerkers van de bacheloropleiding Vaktherapie en masteropleiding Fysiotherapie en Wijkgerichte Bewegezorg.

Wie: Een afstudeerstudent.

Wanneer: Zoek een afstudeerstudent voor het eerste semester van studiejaar 2021-2022.

Waarom: Een vervolgonderzoek geeft een compleet beeld van de wensen en behoeften van de onderwijzende medewerkers bij de faculteit Gezondheidszorg ten aanzien van interne communicatie.

Hoe: Voer hetzelfde onderzoek uit als dit onderzoek.

7.2 Planning

Tabel 9 geeft een mogelijke tijdsplanning voor de implementatie weer. Indien de themabijeenkomst door COVID-19 niet fysiek plaatsvindt, vindt het online plaats via Microsoft Teams. De betrokken medewerkers staan in cursief onder de actie per cel (zie Tabel 9).

Tabel 9. *Planning per maand voor implementatie jaar 1 (auteur, 2020)*

Mnd	Themabijeenkomst	Facultaire nieuwsbrief	SharePoint & Onderzoek
0	Brainstormsessie Overleg met de faculteitsdirecteur en opleidingsmanagers <i>Communicatieadviseur, opleidingsmanagers en faculteitsdirecteur van Gezondheidszorg, Evenementen</i>	Brainstormsessie Vacature voor nieuwsbriefcommissie opstellen <i>Communicatieadviseur en faculteitsdirecteur van Gezondheidszorg, communicatiemedewerker</i>	Brainstormsessie Contact opnemen met ICT <i>Communicatiemedewerker, ICT</i>
1	Offerte aanvragen luncharrangement voor themabijeenkomst Uitnodiging ontwerpen themabijeenkomst <i>Eurest Campus Catering, Evenementen, marketingmedewerker</i>	Commissie aanstellen voor de facultaire nieuwsbrief Webpower training geven voor nieuwsbriefcommissie <i>Communicatiemedewerker, nieuwsbriefcommissie, faculteitsdirecteur</i>	Voorstel bespreken nieuwe SharePoint-indeling Feedback verwerken eerste voorstel SharePoint-indeling <i>Communicatiemedewerker, ICT</i>
2	Overleg concept themabijeenkomst en offerte <i>Communicatieadviseur, faculteitsdirecteur en</i>	Eerste facultaire nieuwsbrief opstellen Eerste facultaire nieuwsbrief versturen (inclusief uitnodiging themabijeenkomst)	Nieuwe SharePoint-indeling testen Laatste aanpassingen aan SharePoint-indeling <i>ICT</i>

Mnd	Themabijeenkomst	Facultaire nieuwsbrief	SharePoint & Onderzoek
	<i>opleidingsmanagers van Gezondheidszorg</i>	<i>Nieuwsbriefcommissie</i>	
3	Aanmeldingen inventariseren Arrangementen aanvragen themabijeenkomst en ruimte huren (indien fysiek) of Teams-meeting aanmaken. <i>Eurest Campus Catering, Evenementen, communicatieadviseur Gezondheidszorg, marketingmedewerker</i>	Populariteit eerste facultaire nieuwsbrief meten <i>Nieuwsbriefcommissie</i>	Nieuwe SharePoint live <i>ICT</i>
4	Eerste themabijeenkomst Feedback ophalen eerste themabijeenkomst <i>Eurest Campus Catering, Evenementen, communicatieadviseur Gezondheidszorg, marketingmedewerker, opleidingsmanagers en faculteitsdirecteur Gezondheidszorg</i>		
5	Brainstorm tweede themabijeenkomst <i>Communicatieadviseur, faculteitsdirecteur en opleidingsmanagers van Gezondheidszorg</i>		Overleg onderzoek naar de opleidingen Vaktherapie en Fysiotherapie en Wijkgerichte Beweegzorg door afstudeerstudent <i>Communicatiemedewerker, manager M&C</i>

Mnd	Themabijeenkomst	Facultaire nieuwsbrief	SharePoint & Onderzoek
6	Offerte aanvragen catering voor themabijeenkomst Uitnodiging ontwerpen themabijeenkomst <i>Eurest Campus Catering, Evenementen, marketingmedewerker</i>	Overleg over tweede facultaire nieuwsbrief <i>Nieuwsbriefcommissie, faculteitsdirecteur, opleidingsmanagers en communicatieadviseur van Gezondheidszorg</i>	Vacature opstellen voor afstudeerstudent <i>Communicatiemedewerker, HRM</i>
7	Aanmeldingen inventariseren Arrangementen aanvragen themabijeenkomst en ruimte huren (indien fysiek) of Teams-meeting aanmaken <i>Eurest Campus Catering, Evenementen, communicatieadviseur Gezondheidszorg, marketingmedewerker</i>	Tweede facultaire nieuwsbrief opstellen Tweede facultaire nieuwsbrief versturen (inclusief uitnodiging themabijeenkomst) <i>Nieuwsbriefcommissie</i>	Vacature verspreiden Contact opnemen met opleiding Communicatie voor het plaatsen van de vacature op de leeromgeving van de opleiding <i>Communicatiemedewerker, HRM</i>
8	Tweede themabijeenkomst Feedback ophalen tweede themabijeenkomst <i>Eurest Campus Catering, Evenementen, communicatieadviseur Gezondheidszorg, marketingmedewerker, opleidingsmanagers en faculteitsdirecteur Gezondheidszorg</i>	Populariteit tweede facultaire nieuwsbrief meten <i>Nieuwsbriefcommissie</i>	

Mnd	Themabijeenkomst	Facultaire nieuwsbrief	SharePoint & Onderzoek
9	Brainstorm derde themabijeenkomst <i>Communicatieadviseur, faculteitsdirecteur en opleidingsmanagers van Gezondheidszorg</i>		Sollicitatiegesprekken afstudeerstudent <i>Communicatiemedewerker, manager M&C</i>
10	Offerte aanvragen catering voor themabijeenkomst Uitnodiging ontwerpen themabijeenkomst <i>Eurest Campus Catering, Evenementen, marketingmedewerker</i>	Uitnodiging derde themabijeenkomst versturen <i>Nieuwsbriefcommissie</i>	
11	Aanmeldingen inventariseren Arrangementen aanvragen themabijeenkomst en ruimte huren (indien fysiek) of Teams-meeting aanmaken <i>Eurest Campus Catering, Evenementen, communicatieadviseur Gezondheidszorg, marketingmedewerker</i>		Start begeleiding afstudeerstudent <i>Communicatiemedewerker</i>
12	Derde themabijeenkomst Feedback ophalen derde themabijeenkomst <i>Eurest Campus Catering, Evenementen,</i>	Overleg over derde facultaire nieuwsbrief <i>Nieuwsbriefcommissie, faculteitsdirecteur, opleidingsmanagers en</i>	

Mnd	Themabijeenkomst	Facultaire nieuwsbrief	SharePoint & Onderzoek
	<i>communicatieadviseur Gezondheidszorg, marketingmedewerker, opleidingsmanagers en faculteitsdirecteur Gezondheidszorg</i>	<i>communicatieadviseur van Gezondheidszorg</i>	

7.3 Kosten en baten

De aanbevelingen en implementatie roepen kosten op. Deze paragraaf beschrijft de kosten die aan de aanbevelingen en implementatie verbonden zijn voor het eerste jaar. Het totale kostenoverzicht voor het eerste jaar staat in Tabel 11. Daarnaast beschrijft deze paragraaf wat de implementatie oplevert voor Hogeschool Leiden.

SharePoint en Webpower zijn al in gebruik door Hogeschool Leiden, dus er zijn geen extra kosten verbonden aan nieuwe abonnementen. Wel hangen er personeelskosten aan het aanpassen van SharePoint. Een ICT-medewerker verdient gemiddeld €2.331,- per maand (Glassdoor, 2020). Ervan uitgaande dat een maand uit 20 werkdagen bestaat en de medewerker 8 uur per dag werkt, verdient een ICT-medewerker €14,57 per uur. Naar schatting kost het aanpassen van SharePoint in totaal 12 uur, dus €175,- in totaal aan personeelskosten (Tabel 11).

Voor de nieuwsbriefcommissie kan de faculteit Gezondheidszorg drie docenten aanstellen. Een docent in schaal 10 heeft een minimaal maandsalaris van €2.769,- (Vereniging Hogescholen, 2020). Ook hier ervan uitgaande dat een maand uit 20 werkdagen bestaat en de docent 8 uur per dag werkt, verdient een docent €17,31 per uur. Naar schatting kost het opmaken en schrijven van de facultaire nieuwsbrief 3 uur per docent, dus €459,- in totaal aan personeelskosten (Tabel 11).

Wanneer een medewerker met een managementfunctie tijdens een organisatorische verandering persoonlijk een toelichting komt geven tijdens een overleg, zitten daar personeelskosten aan verbonden. Ervan uitgaande dat die medewerker in schaal 12 zit, verdient hij minimaal €4.225,14 per maand (Vereniging Hogescholen, 2020). Als de maand uit 20 werkdagen bestaat en de medewerker 8 uur per dag werkt, verdient de medewerker €26,41 per uur. Wanneer de medewerker bij elke opleiding van de faculteit Gezondheidszorg persoonlijk een toelichting geeft van een halfuur, kost dat €65,- aan personeelskosten (Tabel 11).

Ook aan de themabijeenkomsten zijn kosten verbonden. De kosten verschillen op basis van het soort bijeenkomst, maar om een voorbeeld te geven, schetst deze paragraaf de kosten voor een fysieke inspiratielunch. De catering voor een inspiratielunch kan de faculteit of hogeschool intern regelen via de Eurest Campus Catering Hogeschool Leiden. Een luncharrangement kan de faculteit of hogeschool opvragen via de Servicedesk. Een luncharrangement is vanaf 2 personen en t/m 50

personen. Hetzelfde geldt voor een compleet verzorgd luncharrangement. Tussen die twee arrangementen is het compleet verzorgde arrangement inclusief bediening. Voor een luncharrangement voor meer dan 50 personen moet de organisator contact opnemen met de Servicedesk (zie bijlage XII). Tabel 10 geeft de afgeronde prijzen weer voor verschillende lunchopties. Voor een coronaproof luncharrangement maakt de afdeling Evenementen een voorstel op maat met bijbehorende offerte (zie bijlage XII). Aangezien een coronaproof luncharrangement op aanvraag is, zijn de kosten onbekend en daarom niet meegenomen in het totale kostenoverzicht in Tabel 11.

Tabel 10. Voorbeeld kosten voor luncharrangementen (auteur, 2020)

Wat	Kosten
Bediening	€29,- per uur
Partymanager	€45,- per uur
Klassieke lunch	€7,- p.p. €9,- p.p. *compleet verzorgd
Klassieke lunch voor de opleiding MANP	13 x €7,- = €91,-
Klassieke lunch voor de opleiding Vaktherapie	31 x €7,- = €217,-
Klassieke lunch voor de opleiding Fysiotherapie	54 x €7,- = **€378,-
Klassieke lunch voor de opleiding Verpleegkunde	87 x €7,- = **€609,-
Klassieke lunch voor de faculteit Gezondheidszorg (**excl. Fysiotherapie en Wijkgerichte Beweegzorg)	€91,- + €217,- + €378,- + €609,- = €1.295,-

Opmerking: *bij compleet verzorgd zijn de personeelskosten voor bediening inbegrepen in de prijs.

Opmerking: de informatie is afkomstig uit *Banquetingmap 2020-2021 HL – COVID-19 versie* (zie bijlage XII).

Opmerking: **voor luncharrangementen voor meer dan 50 personen kan de prijs afwijken (zie bijlage XII).

Opmerking: ***het aantal medewerkers van de opleiding Fysiotherapie en Wijkgerichte Beweegzorg is onbekend en daarom niet meegenomen in de berekening (zie paragraaf 1.5).

Tot slot zitten aan een vervolgonderzoek ook kosten verbonden. Hogeschool Leiden kan hiervoor een afstudeerstudent aannemen. Een afstudeerstudent kost maandelijks €310,- en een afstudeeronderzoek duurt vier maanden. Dat betekent dat een volledig vervolgonderzoek, uitgevoerd door een afstudeerstudent, €1.240,- kost (Tabel 11).

Tabel 11. Afgerond kostenoverzicht eerste jaar implementatie (auteur, 2020)

Aanbeveling	Kosten per maand/keer	Totaalsom
Klassieke lunch excl. bediening voor de faculteit Gezondheidszorg	€1.296,-	3 x €1.296,- = €3.888,-

Aanbeveling	Kosten per maand/keer	Totaalsom
SharePoint verbeteren	€175,-	€175,-
Facultaire nieuwsbrief	3 x €17,- = €51,- per docent 3 x €51,- = €153,-	3 x €153,- = €459,-
Persoonlijke communicatie	€26,41 : 2 = €13,- x 5 = €65,-	€65,-
Vervolgonderzoek	€310,-	4 x €310,- = €1.240,-
Totaalsom	€1.999,-	€5.827,-

7.3.1 Opbrengsten

Wanneer Hogeschool Leiden de genoemde adviezen implementeert, levert dat meer cognitief, emotioneel en fysiek betrokken medewerkers op. De medewerkers zijn dan beter op de hoogte van wat speelt binnen de hogeschool, wat bijdraagt aan de cognitieve betrokkenheid van de medewerkers bij Hogeschool Leiden. Daarnaast creëren de bijeenkomsten en persoonlijke communicatie meer binding tussen de medewerkers en de hogeschool, wat een hogere emotionele betrokkenheid oplevert. Wanneer de medewerkers meer weten over de opties om te werken aan vitaliteit en werkplezier, maken zij daar sneller gebruik van. Dat draagt bij aan hun fysieke betrokkenheid. Verder levert een hogere medewerkersbetrokkenheid een hogere MTO-score op van de faculteit Gezondheidszorg voor Hogeschool Leiden. De verwachting is dat na het doorvoeren van de aanbevelingen, het betrokkenheidspercentage in het MTO stijgt met 0,5%. Het vervolgonderzoek levert Hogeschool Leiden meer kennis op over de wensen en behoeften van de onderwijzende medewerkers van de faculteit Gezondheidszorg.

Bibliografie

- Boetekees, K. (2020). *Interne communicatie in iedere ader van organisatie X*. Scriptie, Hogeschool Leiden, Leiden.
- Glassdoor. (2020). *Salaris voor Ict Medewerker*. Opgeroepen op december 29, 2020, van Glassdoor: https://www.glassdoor.nl/Salarissen/ict-medewerker-salarissen-SRCH_KO0,14.htm
- Hogeschool Leiden. (2015). *Jaarverslag 2014*. Hogeschool Leiden, Leiden.
- Hogeschool Leiden. (2016). *Instellingsplan Hogeschool Leiden 2017-2022*. Leiden: Hogeschool Leiden.
- Hogeschool Leiden. (2019a). *Sociaal jaarverslag 2019*. Leiden.
- Hogeschool Leiden. (2019b). *Zelfevaluatie rapport*. Leiden.
- Hogeschool Leiden. (2019c). *Jaarverslag 2019*. Hogeschool Leiden, Leiden.
- Kahn, W. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of management journal*, 33(4), 629-724.
- Katz, D., & Kahn, R. (1966). The Social Psychology of Organizations. In D. Katz, & R. Kahn, *The Social Psychology of Organizations*. Wiley, New York.
- Kraner, B. (2019). *The combined effects of psychological conditions contributing to the outcome of employee engagement*. The Ohio State University. Ohio: US : ProQuest Information & Learning.
- MacLeod, D., & Clarke, N. (2011). Engaging for success: enhancing performance through employee engagement, a report to Government. In D. MacLeod, & N. Clarke, *Engaging for success: enhancing performance through employee engagement, a report to Government*. Londen: Crown Copyright.
- May, D., Gilson, R., & Harter, L. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(1), 11-37.
- Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie. (2017). *NVAO Kwaliteitsbeleid*. Den Haag.
- NVAO Nederland. (2020). *Adviesrapport Hogeschool Leiden*. Adviesrapport, Den Haag.
- Onderwijsraad. (2015). *Kwaliteit in het hoger onderwijs*. Den Haag: Drukkerij Excelsior.
- Parker, P., & Martin, A. (2009). Coping and buoyancy in the workplace: Understanding their effectson teachers' work-related well-being and engagement. *Teaching and Teacher Education*, 25(1), 68-75.
- Robinson, D., Perryman, S., & Hayday, S. (2004). *The Drivers of Employee Engagement*. Institute for Employment Studies, Brighton.
- Ruck, K. (2018, november 27). *ICQ10: Ten questions for internal comms surveys*. Opgeroepen op oktober 21, 2020, van PRAcademy: <https://pracademy.co.uk/insights/icq10-ten-questions-for-internal-communication-and-organisational-engagement/>
- Saks, A. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600-619.
- Schaufeli, W., & Bakker, A. (2004a). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior: The International*

- Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 25(3), 293-315.
- Schaufeli, W., & Bakker, A. (2004b). *Utrecht Work Engagement Scale*. Handleiding, Occupational Health Psychology Unit Utrecht University.
- Scheeres, D. (2020). *De bouw van interne communicatie*. Scriptie, Hogeschool Leiden.
- Sias, P. (2005). Workplace relationship quality and employee information experiences. *Communication studies*, 56(4), 375-395.
- Vereniging Hogescholen. (2016). *Collectieve arbeidsovereenkomst voor het hoger beroepsonderwijs 2016-2017*. Den Haag: Vereniging Hogescholen.
- Vereniging Hogescholen. (2020). *Collectieve voor het hoger Arbeidsovereenkomst beroepsonderwijs voor het hoger beroepsonderwijs*. Den Haag: Impressed.
- Verhoeven, N. (2018). Wat is onderzoek? In N. Verhoeven, *Wat is onderzoek?* (6e ed.). Amsterdam: Boom uitgevers.
- Welch, M. (2011). The evolution of the employee engagement concept: communication implications. *Corporate Communications: An International Journal*, 16(4), 328-346.
- Welch, M., & Jackson, P. (2007, Januari). Rethinking internal communication: a stakeholder approach. *Corporate communications: An international journal*, 12(2), 177-198.

Bijlage I: Relevante pagina's Beleid & Advies conceptplan 2021-2022

Deze bijlage is wegens privacygevoelige redenen verwijderd.

Bijlage II: Relevante pagina's resultatenrapport medewerkersbelevingsonderzoek faculteit Gezondheidszorg 2018

Deze bijlage is wegens privacygevoelige redenen verwijderd.

Bijlage III: Relevante pagina's van het MTO 2018

Deze bijlage is wegens privacygevoelige redenen verwijderd.

Bijlage IV: Tevredenheid per faculteit

Deze bijlage is wegens privacygevoelige redenen verwijderd.

Bijlage V: Mailcontact over interne communicatie

Deze bijlage is wegens privacygevoelige redenen verwijderd.

Bijlage VI: Personeelsinformatie

Deze bijlage is wegens privacygevoelige redenen verwijderd.

Bijlage VII: Gespreksverslag interne communicatie bij M&B

Deze bijlage is wegens privacygevoelige redenen verwijderd.

Bijlage VIII: Topic guide inclusief vragenlijst vooronderzoek

Topic	Onderdeel	Toelichting/Vragen
Introductie	Introductie	<u>Respondenten verwelkomen</u> Welkom, mijn naam is Lana Kouwenberg. Ik ben een vierdejaarsstudent Communicatie aan Hogeschool Leiden. Ik voer dit onderzoek uit in opdracht van Hogeschool Leiden. Hartelijk dank voor uw deelname aan het onderzoek. <u>Uitleg interview</u> Het doel van dit onderzoek is om inzicht te krijgen in de interne communicatie op managementniveau. <u>Anonimiteit vermelden</u> Het interview is anoniem. Uw naam zal onbekend blijven in het onderzoek. <u>Consent geluidsopname</u> Voor onderzoeksdoeleinden wordt een geluidsopname gemaakt van het interview. Na het onderzoek verdwijnen de geluidsopnames uit de database. Gaat u hiermee akkoord?
Screening	Screening	1. Wat is uw functie? 2. Wat zijn de hoofdtaken van uw functie? 3. Hoelang bent u werkzaam bij Hogeschool Leiden? 4. Hoelang daarvan bent u werkzaam in uw huidige functie?
Topic 1	Interne communicatie top-down	5. Wat is de interne communicatiestrategie? 6. Wat voor interne boodschappen stuurt u naar de medewerkers? 7. Hoe vaak stuurt u interne boodschappen naar de medewerkers? 8. Via welk kanaal/welke kanalen stuurt u deze boodschappen? 9. Welke interne communicatiemiddelen gebruikt u nog meer? 10. Hoe wenst u interne boodschappen te versturen? 11. Hoe vaak ontvangt u reacties van medewerkers op uw boodschappen? 12. Via welke kanalen reageren zij dan?

		13. Hoe ervaart u de interne communicatie tussen het management en de medewerkers op het moment? 14. Hoe tevreden bent u over de interne communicatie? 15. Wat kan hier beter aan als het aan u ligt? 16. Wat gaat er juist goed op het gebied van interne communicatie? 17. Hoe zou u de ideale interne communicatie omschrijven tussen management en medewerkers? Denk hierbij aan uw wensen en behoeften op dit gebied.
Topic 1	Interne communicatie bottom-up	18. Wat voor interne boodschappen stuurt u naar uw superieuren? 19. Hoe vaak stuurt u interne boodschappen naar uw superieuren? 20. Waarom stuurt u interne boodschappen naar uw superieuren? 21. Via welk kanaal/welke kanalen stuurt u deze boodschappen? 22. Welke interne communicatiemiddelen gebruikt u nog meer?
Topic 2	Cognitieve betrokkenheid	23. Hoe betreft u de medewerkers bij veranderingen in de organisatie door middel van interne communicatie? 24. Als medewerkers zich meer cognitief betrokken voelen bij de hogeschool wanneer de interne communicatie hen meer betreft bij organisatieveranderingen, zou u daar de interne communicatie op aanpassen?
Topic 3	Emotionele betrokkenheid	25. Hoe besteedt u aandacht aan het stimuleren van verbinding tussen medewerkers en de hogeschool door middel van interne communicatie? 26. Als medewerkers zich meer emotioneel betrokken voelen als er in de interne communicatie meer aandacht wordt besteed aan de waardering en erkenning van het belang van de medewerkers, zou u daar de communicatie op aanpassen?

Topic 4	Fysieke betrokkenheid	27. Hoe besteedt u aandacht aan het stimuleren van vitaliteit bij de medewerkers door middel van interne communicatie? 28. Als medewerkers zich meer fysiek betrokken voelen bij de hogeschool als de interne communicatie meer aandacht besteedt aan de stimulatie van vitaliteit, zou u daar de communicatie op aanpassen?
Afronding	Afronding	Ruimte geven voor vragen en op- of aanmerkingen. Respondent bedanken.

Bijlage IX: Gespreksverslagen vooronderzoek

Deze bijlage is wegens privacygevoelige redenen verwijderd.

Bijlage X: Topic guide inclusief vragenlijst

Topic	Onderdeel	Toelichting/Vragen
Introductie	Introductie	<u>Respondenten verwelkomen</u> Welkom, mijn naam is Lana Kouwenberg. Ik ben een vierdejaarsstudent Communicatie aan Hogeschool Leiden. Ik voer dit onderzoek uit in opdracht van Hogeschool Leiden. Hartelijk dank voor uw deelname aan het onderzoek. <u>Uitleg interview</u> Het doel van dit onderzoek is om inzicht te krijgen in uw wensen en behoeften jegens interne communicatie en in welke mate u zich betrokken voelt bij de hogeschool. Mijn onderzoeksvraag is: "Hoe kan Hogeschool Leiden de betrokkenheid van onderwijzend personeel van de faculteit Gezondheidszorg verhogen middels interne communicatie?" → Verloop interview vertellen. → Begrip 'interne communicatie' toelichten. <u>Anonimiteit vermelden</u> Het interview is anoniem. Uw naam zal onbekend blijven in het onderzoek. <u>Consent geluidsopname</u> Voor onderzoeksdoeleinden wordt een geluidsopname gemaakt van het interview. Na het onderzoek verdwijnen de geluidsopnames uit de database. Gaat u hiermee akkoord? Heeft u voordat we starten nog vragen?
Screening	Screening	Wat is uw functie? Hoelang bent u werkzaam bij Hogeschool Leiden? Hoelang daarvan bent u werkzaam in uw huidige functie?
Topic 1	Interne communicatie	1. Hoe behulpzaam vindt u de huidige interne communicatiekanalen? 2. Welke informatie wilt u ontvangen over Hogeschool Leiden?

		3. Hoe goed bent u geïnformeerd over zaken binnen de opleiding, faculteit en hogeschool breed? 4. Hoe goed vindt u de senior-managers in communiceren? 5. Hoe goed vindt u uw eigen manager in communiceren? 6. Hoe tevreden bent u over de mogelijkheden die u krijgt voor uw eigen inbreng? 7. Hoe serieus wordt uw mening genomen?
Topic 2	Wensen en behoeften interne communicatie	8. Wat voor interne boodschappen ontvangt u van het management? 9. Hoe vaak ontvangt u interne boodschappen van het management? 10. Via welk kanaal/welke kanalen ontvangt u deze boodschappen? 11. Als u een boodschap ontvangt van het managementteam, is deze dan altijd relevant voor u? 12. Hoe ervaart u de interne communicatie tussen het management en de medewerkers op het moment? 13. Hoe tevreden bent u over de interne communicatie? (Plus- en verbeterpunten) 14. Wat voor boodschappen wenst u te ontvangen van het management? 15. Hoe vaak wenst u boodschappen te ontvangen van het managementteam? 16. Hoe zou u de ideale interne communicatie omschrijven tussen management en medewerkers? Denk hierbij aan uw wensen en behoeften op dit gebied.
Topic 2	Wensen en behoeften interne communicatie (card sorting)	17. Ik wil u vragen de volgende vijf kaarten op volgorde te leggen via welke manier u het liefst communiceert (1) en via welke manier het minst graag (5). Eén kaart is leeg en mag u zelf invullen. Kaarten: - Intranet - E-mail - Persoonlijke communicatie

		- Vergadering - (Eigen inbreng)
Topic 3	Stellingen over organisatiebetrokkenheid	18. Ik ben geïnteresseerd in veranderingen binnen Hogeschool Leiden. Waarom wel of niet? 19. Ik geef om de toekomst van Hogeschool Leiden. Waarom wel of niet? 20. Ik stop extra energie in het helpen van Hogeschool Leiden bij het bereiken van haar doelen. Waarom wel of niet?
Topic 3	Betrokkenheid	21. Hoe wilt u betrokken zijn bij Hogeschool Leiden? 22. Op welke manier wilt u betrokken worden? 23. Wat betekent betrokkenheid voor u?
Topic 3	Betrokkenheid	Likertschaal vragen, zie Tabel 6, Tabel 7 en Tabel 8
Topic 4	Cognitieve betrokkenheid (bewustzijn)	24. In hoeverre bent u op de hoogte van veranderingen binnen de organisatie? 25. In tijden van een organisatorische verandering, welke communicatievorm vindt u dan het meest prettig? 26. Hoe zou volgens u de interne communicatie over veranderingen binnen Hogeschool Leiden kunnen worden verbeterd? 27. Hoe moet Hogeschool Leiden intern communiceren over veranderingen om uzelf als betrokken medewerker te zien? 28. Wanneer voelt u zich cognitief meer betrokken bij Hogeschool Leiden? En hoe zou interne communicatie daarin kunnen bijdragen? <i>Hulpwoorden: bewustzijn en op de hoogte van activiteiten.</i>
Topic 5	Emotionele betrokkenheid (toewijding)	29. In hoeverre voelt u zich gewaardeerd voor het werk dat u doet? 30. Als Hogeschool Leiden in de interne communicatie meer aandacht besteedt aan het waarderen van u als medewerker en het erkennen van het belang van uw werk, zou

		u zich dan meer emotioneel betrokken voelen? 31. In hoeverre voelt u zich verbonden met de hogeschool? 32. Als Hogeschool Leiden in de interne communicatie meer focust op het stimuleren van verbinding tussen u en de hogeschool, zou u zich dan meer emotioneel betrokken voelen? 33. Hoe zou interne communicatie verder nog kunnen bijdragen aan een hogere emotionele betrokkenheid? <i>Hulpwoorden: toewijding, belangrijk en waardevol.</i>
Topic 6	Fysieke betrokkenheid (kracht)	34. In hoeverre voelt u zich veilig om uzelf te zijn op uw werk? 35. Als Hogeschool Leiden in de interne communicatie meer aandacht besteedt aan de stimulatie van vitaliteit, zou u zich dan fysiek betrokken voelen? 36. Wanneer voelt u zich fysiek meer betrokken? En hoe zou interne communicatie daarin kunnen bijdragen? <i>Hulpwoorden: kracht, plezier en energie.</i>
Afronding	Afronding	Ruimte geven voor vragen en op- of aanmerkingen. Respondent bedanken.

Schaalverdeling

0 Nooit

1 Sporadisch (een paar keer per jaar)

2 Af en toe (eens per maand of minder)

3 Regelmatig (een paar keer per maand)

4 Dikwijls (eens per week)

5. Zeer dikwijls (een paar keer per week)

6. Altijd (dagelijks)

Tabel 6. *Stellingen over cognitieve betrokkenheid* (Schaufeli & Bakker, 2004b)

Cognitieve betrokkenheid (absorptie)	0	1	2	3	4	5	6
Als ik aan het werk ben, vliegt de tijd voorbij.							
Als ik werk, vergeet ik alle andere dingen om me heen.							
Wanneer ik heel intensief aan het werk ben, voel ik mij gelukkig.							
Ik ga helemaal op in mijn werk.							
Mijn werk brengt mij in vervoering (heel opgetogen, enthousiast).							
Ik kan mij heel moeilijk van mij werk losmaken.							

Tabel 7. *Stellingen over emotionele betrokkenheid* (Schaufeli & Bakker, 2004b)

Emotionele betrokkenheid (toewijding)	0	1	2	3	4	5	6
Ik vind het werk dat ik doe nuttig en zinvol.							
Ik ben enthousiast over mijn baan.							
Mijn werk inspireert mij.							
Ik ben trots op het werk dat ik doe.							
Mijn werk is voor mij een uitdaging.							

Tabel 8. *Stellingen over fysieke betrokkenheid* (Schaufeli & Bakker, 2004b)

Fysieke betrokkenheid (vitaliteit)	0	1	2	3	4	5	6
Op mijn werk bruis ik van energie.							
Als ik werk, voel ik mij fit en sterk.							
Als ik 's morgens opsta, heb ik zin om aan het werk te gaan.							
Als ik aan het werk ben, dan kan ik heel lang doorgaan.							
Op mijn werk beschik ik over een grote mentale (geestelijke) veerkracht.							
Op mijn werk zet ik altijd door, ook als het even tegenzit.							

Bijlage XI: Card sorting

1.	Intranet
2.	E-mail
3.	Persoonlijke communicatie
4.	Vergadering
5.	

Bijlage XII: Relevante pagina's over prijzen catering

Onderstaande pagina's zijn afkomstig van de *Banquetingmap 2020-2021 HL – COVID-19 versie* van Eurest Campus Catering, p. 4-8.

BESTELHOEVEELHEDEN

Wij hanteren onderstaande bestelhoeveelheden:

Arrangementen	Minimum	Maximum
Vergader en koffiearrangements	2 personen	50 personen**
Vergader- en koffiearrangements compleet verzorgd	20 personen	50 personen**
Luncharrangements	2 personen	50 personen**
Luncharrangements compleet verzorgd	20 personen	50 personen**
Receptiearrangements compleet verzorgd	20 personen	50 personen**
Budget Buffet	10 personen	50 personen**
Diner Buffetten	25 personen*	50 personen**

*Een dinerbuffet voor minder dan 25 personen is mogelijk, maar dan geldt de volgende toeslag:

- meerprijs bij 0 tot 10 personen 50%
- meerprijs bij 10 tot 15 personen 35%
- meerprijs bij 15 tot 25 personen 20%

**Voor groepen groter dan 50 personen graag contact opnemen met de Servicedesk

Voor lunches welke in het restaurant worden geserveerd en ingedekt geldt geen toeslag.

In de arrangementen staat het arrangement beschreven eventuele extra's buiten het arrangement worden op basis van nacalculatie aan u doorberekend.

BEZORGEN/COMPLEET VERZORGD

Onze diensten worden aangeboden in 2 verschillende categorieën:

- Bezorgen (excl. Bediening)
Onze medewerkers bezorgen uw bestelling standaard inclusief serviesgoed. Indien gewenst kunnen wij uw arrangement met MVO disposable serviesgoed leveren, u dient dit aan te geven via de Digitale Servicedesk. Voor catering in onderwijsruimtes zal gebruik worden gemaakt van disposable serviesgoed, indien gewenst op verzoek porseleinen serviesgoed. Uw bestelling wordt maximaal 15 minuten voor aanvang bezorgd. Onze medewerkers zorgen tevens voor het ophalen van uw bestelling na afloop van uw bijeenkomst. Gelieve de bestelling netjes op dienbladen en alles bij elkaar gezet achter te laten.
- Compleet verzorgd (incl. bediening)
Onze gastheren/dames verwelkomen en serveren uw gasten het gewenste arrangement en dragen zorg voor het opruimen van de locatie. Voorbereidende werkzaamheden worden 15 minuten voor aanvang afgerond. Bij compleet verzorgd arrangementen zijn de personeelskosten inbegrepen, waarbij wij uitgaan van 1 bedieningsmedewerker per 50 gasten. Deze periode begint op het moment dat volgens de planning de aanvangstijd is. Benodigde middelen zijn tevens onderdeel van het integrale tarief. Alle banquetingvoorzieningen worden door onze gastheren/dames geserveerd of in buffetvorm klaargezet met serviesgoed. Indien gewenst kunnen wij uw arrangement met MVO disposable serviesgoed serveren, u dient dit aan te geven via de Digitale Servicedesk.

ADDITIONELE PERSONEELSKOSTEN

Bij de arrangementen compleet verzorgd zijn de personeelskosten inbegrepen. Deze periode begint op het moment dat volgens planning aanvangstijd is. Als u graag langer wilt blijven is dit in overleg tegen de geldende tarieven. Hiervoor hanteren wij onderstaande uurtarieven. Deze tarieven gelden ook voor buffetten en diners en tevens voor partijen buiten de reguliere openingstijden. De personeelsinzet wordt in overleg met de partymanager vastgesteld en de raming hiervan treft u in uw offerte.

Medewerker bediening

08.00 – 18.00 uur	€ 29,07
18.00 – 07.59 uur	€ 38,15
Zaterdag	€ 38,15
Zondag	€ 52,58

Partymanager

08.00 – 18.00 uur	€ 45,36
18.00 – 07.59 uur	€ 52,07
Zaterdag	€ 52,07
Zondag	€ 70,11

Voor alle eetmomenten

Onderstaand treft u een overzicht van de door ons samengestelde arrangementen voor alle eetmomenten, op welk moment van de dag. Ingespeeld op de trends van nu, om uw gasten te verrassen en te verleiden tot heerlijke producten. Heeft u andere wensen, dan maken wij graag een offerte op maat voor u.

All day Breakfast

Bagel, met diverse ontbijtreceptuur
Hartige ontbijtmuffin
Groente&fruit smoothie
Verse muntthee

C 7,99 bezorgen
C 10,42 compl. verz.

Voorbeeld van All Day Breakfast:

- Bagel met avocado
- Ontbijtmuffin met ei en groene kruiden

Basis lunch

1 pistolet belegd
1 krentenbol
Handfruit 1 p.p.
Flavoured water, 250 ml per persoon

C 5,06 bezorgen

Populair

Sandwich, ambachtelijk brood in plakken gesneden,
en een afgebakken broodje beide royaal belegd
Vers sap, 250 ml per persoon
Stuk fruit per persoon

C 6,17 bezorgen
C 8,05 compl. verz.

Voorbeeld van lunch Populair:

- Sandwich met babaganoush en groente
- Vers afgebakken broodje met geitenkaas, spinazie en honing

Klassieke lunch

Soep van de dag, 200 ml per persoon
Hele wrap, divers belegd
Twee mini broodjes, divers belegd
Vers sap, 250 ml per persoon

C 7,19 bezorgen
C 9,31 compl. verz.

Voorbeeld van de Klassieke lunch:

- Wortel- en paprikasoep
- Mini broodje met oude kaas en zonnebloempitten
- Mini broodje met hummus en granaatappel
- Wrap met courgette, zongedroogde tomatensalsa en bosui

Gluten- en lactosevrije lunch

Gazpacho, koude soep met diverse vegetarische recepturen
Glutenvrij broodje, divers belegd
Wrap van sla, met gegrilde groente en hummus
Seizoenssalade, bijvoorbeeld watermeloenensalade
Vers sap, 250 ml per persoon

C 7,08 bezorgen
C 9,21 compl. verz.

Chef's Table diner

Chef's Table – keep it simple

Menu van de dag
Salade met toppings
Broodje met boter
Menu wordt geserveerd in een take away verpakking

C 11,13

Voor overige diners neem contact op met de Servicedesk voor een corona proof voorstel op maat

Borrel

Wilt u na uw bijeenkomst nog graag met uw gasten een drankje nuttigen? Wij verzorgen dit graag voor u. Ook hierbij heeft u de keus of wij alleen de drankjes en hapjes bezorgen of dat u kiest voor de volledige verzorging van uw bijeenkomst.

Borrelkrat

Gevulde krat met drankenassortiment, vier per persoon, bestaande uit;
Rode en witte wijn, (alcoholvrij) bier, water en fruit/frisdranken.

C 5,06 bezorgen

Borrelkrat gezond

Gevulde krat met drankenassortiment, twee per persoon, bestaande uit;
Rode en witte wijn, (alcoholvrij) bier, water en fruit/frisdranken.
Geserveerd met een vegetarisch hapje en groentengarnituur.
Bijvoorbeeld een springroll loempia en snoeptomaatjes

C 6,07 bezorgen

Voor overige borrel&hapjes wensen neem contact op met de Servicedesk zodat wij een corona proof voorstel op maat maken.

Bijlage XIII: Analyseschema's

Deze bijlage is wegens privacygevoelige redenen verwijderd.

Bijlage XIV: Verbatims

Deze bijlage is wegens privacygevoelige redenen verwijderd.