



Onbetaalbare betrokkenheid

Een onderzoek naar de interne communicatie van de Bibliotheek X

Auteur:	Sigourney Noorlander
Studentnummer:	1076434
Instituut:	Hogeschool Leiden
Opleiding:	Communicatie
Opdrachtgever:	Organisatie X
Afstudeerbegeleider:	Martien Schriemer
Bedrijfsbegeleider:	-
Eerste beoordelaar:	Edwin van Rooijen
Tweede beoordelaar:	Jochem Alsemgeest
Conceptueel model:	Communication and Employee Engagement – Mary Welch (2011)
Aantal woorden:	15.845
Plaats en datum:	Leiden, 1 juni 2020 (kans 1)

Voorwoord

Beste lezer,

Met trots presenteer ik u mijn afstudeerscriptie, waar ik tijdens dit traject intensief aan heb gewerkt. Binnen organisatie X heb ik een onderzoek gedaan naar de interne communicatie en de medewerkersbetrokkenheid. Zo heb ik inzichtelijk gemaakt hoe de huidige vrijwilligers de interne communicatie ervaren en hoe betrokken ze bij de gehele organisatie zijn. Het is bijzonder dat ik middels dit onderzoek een bijdrage heb mogen leveren.

Graag wil ik de medewerkers en de vrijwilligers van organisatie X bedanken voor de medewerking. In het bijzonder wil ik de bedrijfsbegeleider bedanken voor de fijne begeleiding en het meedenken. Mijn afstudeerbegeleider Martien Schriemer wil ik hartelijk bedanken voor de ondersteunende feedbacksessies. Daarnaast ook mijn familie en vrienden voor het bijstaan tijdens deze stressvolle, maar leerzame periode. Ik kan zeggen dat zonder de steun en kennis van deze mensen, het realiseren van dit afstudeeronderzoek lastiger was geweest. Mijn dank is groot.

Leiden, 2 juni 2020

Sigourney Noorlander

Samenvatting

Deze scriptie beschrijft het onderzoek naar het communicatieprobleem onder de vrijwilligers van organisatie X (hierna: ORGANISATIE X). De aanleiding voor dit onderzoek is dat de medewerkerstevredenheid, over de huidige manier van communiceren vanuit het management naar de vrijwilligers, niet voldoet aan de ambitie van de organisatie. De doelstelling van het onderzoek is om de organisatie advies te geven hoe ORGANISATIE X haar communicatie kan verbeteren om de samenwerking en communicatie met de vrijwilligers te verbeteren.

De situatieschets beschrijft de voornaamste factoren die ORGANISATIE X beïnvloeden. Om een beeld te schetsen van de interne communicatie analyseert het onderzoek welke communicatiemiddelen het management en de team- en projectleiders inzetten om de vrijwilligers te informeren. De analyse laat de informatiestromen zien en de veroudering van bepaalde communicatiemiddelen. Door de grote toename in vrijwilligers zijn boodschappen niet afgestemd op specifieke subgroepen. Verder geeft een kleinschalig vervolgonderzoek aan hoe de vrijwilligers de huidige interne communicatie ervaren.

De belangrijkste stromingen in theorie over het vergroten van de effectiviteit van de informatieverstrekking door middel van interne communicatie betreffen theorieën over interne communicatie, medewerkersbetrokkenheid en motivatie. Theorieën van Likert, Kahn, Hackman en Oldham, Meijs, Gemert en Woudstra, Saks, Macey en Schneider, MacLeod en Clarke en Welch zijn kritisch vergeleken op verschillen en overeenkomsten. Als centrale theorie is gekozen voor het Communication and Employee Engagement model van Welch (2011), omdat deze theorie zich focust op het verhogen van de medewerkersbetrokkenheid met interne communicatie. De mogelijke verbeteringen staan uitgewerkt in drie hypothesen.

Als methoden van onderzoek zijn deskresearch en kwalitatief onderzoek ingezet. Deskresearch dient ter beantwoording van het eerste deelprobleem om het interne communicatiebeleid tussen het management en de vrijwilligers in kaart te brengen. Daarnaast geeft het een antwoord op het vooronderzoek en de gebruikte centrale theorie. Kwalitatief onderzoek is ingezet om de hypothesen te testen. Deze onderzoeksmethode brengt de beweegredenen, gevoelens en waarden van de onderzoeksdoelgroep in kaart, wat nodig is voor het beantwoorden van de overige deelproblemen. Een representatieve steekproef van respondenten is gevonden door een selecte en doelgerichte steekproef uit te voeren.

De voornaamste resultaten van het onderzoek zijn dat vrijwilligers op organisatorisch niveau niet over voldoende kennis beschikken. Vrijwilligers ontvangen een grote hoeveelheid informatie over ontwikkelingen die niet altijd op hen van toepassing is. Daarentegen zeggen zij zich wel bewust te zijn van praktische zaken omtrent hun werkgebied. Zij beschikken over voldoende algemene kennis om de klanten te informeren. Er bestaat echter een afstand tussen het management, de leidinggevenden en de (vrijwillige) medewerkers, door het gebrek aan

persoonlijke communicatie. Leidinggevendens zeggen dat dit komt door de grote hoeveelheid werkzaamheden en tijdgebrek.

Naar aanleiding van de resultaten van dit onderzoek zijn de volgende conclusies getrokken: vrijwilligers ontvangen regelmatig beleidsinformatie vanuit het management en van leidinggevendens. De hoeveelheid informatie is te veel, niet gericht en niet altijd relevant. De vrijwilligers zijn cognitief, emotioneel en fysiek betrokken bij hun werkzaamheden, de vestiging en de klanten. Dit zijn zij daarentegen niet op organisatorisch niveau. Verder is geconcludeerd dat de aansturing van vrijwilligers als eerste versloft als leidinggevendens het te druk hebben.

Op basis van de resultaten en conclusies van dit onderzoek zijn de volgende aanbevelingen geformuleerd: een vernieuwd digitaal platform, bijgewerkt projectenboek, digitaal smoelenboek, online vrijwilligersbijeenkomsten en bezoeken aan de vestigingen om op lange termijn de medewerkersbetrokkenheid te vergroten.

Om de aanbevelingen van dit onderzoek te realiseren is de volgende implementatiestrategie geformuleerd aan de hand van het implementatiemodel genaamd het PDCA-model van Deming. Als communicatiemiddelen zijn een communicatieplatform, interne video's en persoonlijke overleggen geschikt. De totale kosten van implementatie bedragen het eerste jaar €9,00 en immateriële kosten zoals manuren. Totale (geschatte) opbrengsten bestaan uit hogere cognitieve betrokkenheid, georganiseerde interne communicatie en versterkte erkenning.

Inhoudsopgave

Voorwoord	1
Samenvatting.....	2
Inhoudsopgave	4
1. Probleemformulering	6
1.1 Aanleiding	6
1.2 Probleemstelling	8
1.3 Doelstelling	8
1.4 Deelproblemen	9
1.5 Doelgroep	10
1.6 Beperkingen en grenzen	11
2. Situatieschets	13
2.1 ORGANISATIE X	13
2.2 Organisatiestructuur	14
2.3 Organisatiecultuur	14
2.4 Informatiestromen	15
3. Theoretisch kader.....	18
3.1 Interne communicatie en medewerkersbetrokkenheid	18
3.2 Motivatie	20
3.3 Conceptueel model	21
3.4 Hypothesen	22
4. Methodologie	24
4.1 Methoden	24
4.2 Datacollectie	25
4.3 Operationalisatie	28
5. Resultaten	32
5.1 Huidige interne communicatie	32
5.2 Medewerkersbetrokkenheid	33
5.3 Informatiewensen en behoeften	36
5.4 Toetsing hypothesen	37
6. Conclusie.....	39
6.1 Deelproblemen	39
6.2 Toetsing hypothesen	41
6.3 Beantwoording probleemstelling	42
7. Aanbevelingen.....	43
7.1 Medewerkersbetrokkenheid vergroten	43
8. Implementatie	47

8.1 Digitaal communicatieplatform	47
8.2 Digitaal smoelenboek	49
8.3 Bezoeken aan de vestigingen	49
8.4 Kosten, planning en opbrengsten	50
Bijlagen	53

1. Probleemformulering

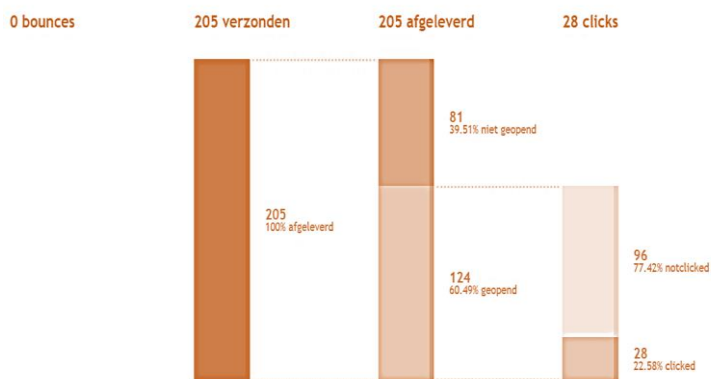
Deze scriptie beschrijft het onderzoek naar het communicatieprobleem onder de vrijwilligers van organisatie X (hierna: ORGANISATIE X). De aanleiding voor dit onderzoek is dat de medewerkerstevredenheid, over de huidige manier van communiceren vanuit het management naar de vrijwilligers, niet voldoet aan de ambitie van de organisatie. De doelstelling van het onderzoek is om de organisatie advies te geven hoe ORGANISATIE X haar communicatie kan verbeteren om de samenwerking en communicatie met de vrijwilligers te verbeteren.

1.1 Aanleiding

ORGANISATIE X maakt deel uit van het landelijke organisatienetwerk en is een breed, maatschappelijk instituut. In het kader van de participatiewet krijgt ORGANISATIE X in toenemende mate te maken met de vraag van gemeenten om ruimte te bieden aan vrijwilligers om kwetsbare burgers in de samenleving te ondersteunen (ORGANISATIE X, 2018a). In drie jaar tijd is het aantal vrijwilligers bij ORGANISATIE X met 80% gestegen. Om de openingstijden uit te breiden en als organisatie te blijven bestaan, is ORGANISATIE X met meer vrijwilligers gaan werken. Naast de traditionele taken, zoals het reserveren van boeken en het beantwoorden van informatievragen, bieden vrijwilligers ondersteuning bij activiteiten op het gebied van persoonlijke ontwikkeling en basisvaardigheden. Deze ondersteuning is volgens ORGANISATIE X alleen mogelijk als de vrijwilligers volledig, tijdig en juist geïnformeerd zijn (ORGANISATIE X, 2018b).

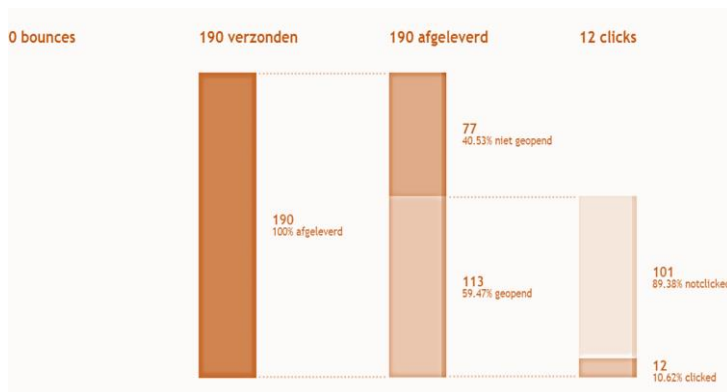
Daarnaast laat ORGANISATIE X één keer in de vier jaar door Probiblio een tevredenheidsonderzoek onder de medewerkers uitvoeren. Het meest recente onderzoek uit 2017 geeft inzicht in de mate van tevredenheid. De interne communicatie richting de groeiende groep vrijwilligers is hierin een aandachtspunt. De vrijwilligers geven aan onvoldoende geïnformeerd te zijn (ORGANISATIE X, 2019b). Uit een kleinschalig vervolgonderzoek uit 2019 komt echter naar voren dat zij voldoende op de hoogte zijn over organisatorische veranderingen en projecten (ORGANISATIE X, 2019c). Het is van belang voor de kwaliteit van de dienstverlening om deze groep, die rechtstreeks in contact staat met de klanten, goed te informeren over wat de organisatie doet, voor wie en waarom. Omdat zij maar enkele uren per week aanwezig zijn, is het essentieel dat de interne communicatie alle vrijwilligers bereikt.

Aan de hand van de conflicterende tevredenheidsonderzoeken onder de vrijwilligers is vervolgens nader onderzoek gedaan naar het openen van de algemene nieuwsbrief. Het management zendt hierin interne boodschappen betreffende praktische zaken, projecten en ontwikkelingen. Uit het e-mailmarketingsysteem, Helledialog, blijkt dat in 2019 en 2020 zo'n 40% van de vrijwilligers deze maandelijkse nieuwsbrief niet opent. In de maand januari 2019 is dit 39,51% (zie Figuur 1).



Figuur 1. Aantallen en percentages externe nieuwsbrief januari 2019 (Hellodialog, 2020)

In de maand februari 2020 (zie Figuur 2), was dit 40,53%. In januari 2020 en december 2019 lag het percentage rond de 40% (zie Bijlage A, Figuur 1). Uit het systeem blijkt dat 180 vrijwilligers en tien beroepskrachten de nieuwsbrief uit februari 2020 niet geopend hebben. Daarentegen was de doorklikratio (clicks) in 2019 hoger dan in 2020 (Hellodialog, 2020). Deze clicks geven aan in hoeverre de doelgroep voldoende geboeid is door de content om door te klikken voor meer informatie.



Figuur 2. Aantallen en percentages externe nieuwsbrief februari 2020 (Hellodialog, 2020)

Ondanks aansturing vanuit de leidinggevenden blijven vrijwilligers volgens hen onvoldoende geïnformeerd over projecten, (marketing)acties, regels en tarieven. Het gevolg is dat zij regelmatig leidinggevenden moeten raadplegen om klantvragen te beantwoorden. Om deze groep te informeren over de laatste ontwikkelingen en hun deskundigheid te bevorderen, organiseert het management twee jaarlijkse vrijwilligersbijeenkomsten om de kwaliteit van de dienstverlening te vergroten (ORGANISATIE X, 2019a). Een derde van de vrijwilligers woont deze bij (persoonlijke communicatie, medewerker X, 25 februari 2020).

Om het communicatieprobleem op te lossen, is het belangrijk om te kijken hoe ORGANISATIE X interne communicatie moet inzetten om de huidige vrijwilligers te betrekken bij de gehele organisatie en de klant.

1.2 Probleemstelling

ORGANISATIE X werkt met X betaalde medewerkers (X FTE) en 326 vrijwilligers (ORGANISATIE X, 2019a). De vrijwilligers hebben een grote verantwoordelijkheid: hun betrokkenheid bij ORGANISATIE X en de communicatie richting de klant bepaalt mede het succes van de projecten en activiteiten die de organisatie uitvoert (ORGANISATIE X, 2018b). Het is van belang dat vrijwilligers voldoende weten over andere projecten waar zij zelf geen bijdrage aan leveren, in verband met het doorverwijzen van de klant van het ene project naar het andere project. Daarnaast komt uit vooronderzoek naar voren dat vrijwilligers weten wat de organisatie van hen verwacht, maar de exacte taakverdeling tussen de vrijwilligers en betaalde beroepskrachten is niet altijd duidelijk (ORGANISATIE X, 2017).

Om een grotere opkomst bij de vrijwilligersbijeenkomsten te realiseren, is een operationeel frontofficeoverleg per vestiging georganiseerd. Het doel hiervan was om meer vrijwilligers te bereiken en plaatselijk informatie te delen (ORGANISATIE X, 2020). Ondanks extra overleg op de eigen vestiging, heeft het de vrijwilligers niet gestimuleerd om deze bij te wonen. De probleemstelling luidt daarom als volgt:

“Hoe kan het management van ORGANISATIE X de informatieverstrekking richting de huidige vrijwilligers verbeteren?”

Door de probleemstelling te beantwoorden krijgt ORGANISATIE X inzicht in de gewenste interne communicatie voor de vrijwilligers. Het is van belang dat de organisatie weet hoe huidige vrijwilligers de communicatie wensen, om dit mee te nemen in de interne communicatie en zo de vrijwilligers meer te betrekken bij de gehele organisatie en de klant. ORGANISATIE X wil de interne communicatie richting de vrijwilligers verbeteren, omdat de organisatie goede communicatie met iedereen van groot belang acht. De vrijwilligers nemen nu aantoonbaar weinig informatie tot zich en hierdoor missen ze informatie die van belang is voor het goed uitvoeren van hun (vrijwillige) werk. Daarnaast is de organisatie grotendeels aangewezen op gemeentelijke financiering en andere fondsen. De focus komt daardoor steeds meer op resultaten en effecten te liggen. Het is van belang om bij de vrijwilligers betrokkenheid en draagvlak te creëren om de deskundigheid te bevorderen (ORGANISATIE X, 2018b).

1.3 Doelstelling

Vrijwilligers vervullen een belangrijke rol voor ORGANISATIE X. De vrijwilligers en de beroepskrachten zijn het gezicht van de organisatie. Een proactieve houding en flexibiliteit van de medewerkers is daarom van belang. Het optimaliseren van de professionalisering van hun inzet is dan ook een aandachtspunt (ORGANISATIE X, 2019a). De organisatie investeert namelijk jaarlijks X % van de begroting aan deskundigheidsbevordering van betaalde medewerkers en vrijwilligers (ORGANISATIE X, 2019b). Met de vrijwilligers maakt ORGANISATIE X wederzijdse afspraken en legt deze vast in een vrijwilligersovereenkomst.

Een afspraak is dat beide partijen zich inspannen om de werkverhouding en de omstandigheden te optimaliseren (ORGANISATIE X, 2019b). Het management wil inzicht in de manier waarop zij het huidige informatievoorziening onder de vrijwilligers kan versterken, zodat zij ambassadeurs zijn. De organisatie wil dat de vrijwilligers zich verbonden voelen met de gehele organisatie en niet alleen aan het eigen project of de eigen vestiging. De doelstelling luidt daarom als volgt:

“Inzicht geven in de huidige en gewenste communicatie met vrijwilligers, teneinde een communicatieadvies te geven over hoe ORGANISATIE X de samenwerking met vrijwilligers kan verbeteren.”

Het doel is om middels dit onderzoek te achterhalen hoe de huidige interne communicatie eruit ziet met betrekking tot de boodschappen en communicatiemiddelen. Om de interne communicatie efficiënter te maken is het nodig om inzicht te krijgen in de gewenste interne communicatie. Volgens het management kunnen goed geïnformeerde vrijwilligers de klanten de beste service verlenen door de juiste informatie te verstrekken. Het onderzoek geeft advies over hoe ORGANISATIE X de informatieverstrekking onder de groep vrijwilligers kan verbeteren door middel van interne communicatie. Op deze manier verhoogt de kwaliteit van de dienstverlening en ontstaat er meer verbinding tussen de medewerkers onderling en de organisatie.

1.4 Deelproblemen

De deelproblemen dragen bij aan het beantwoorden van de probleemstelling. Hieronder zijn drie verschillende deelproblemen geformuleerd die onderdeel zijn van de probleemformulering:

1: *Hoe verloopt het huidige interne communicatieproces van het management naar de vrijwilligers?*

Om ORGANISATIE X te adviseren is het van belang om eerst een beeld van de huidige communicatie te geven. De focus ligt bij dit onderzoek op de informatieverstrekking. Het gaat hierbij om formele, functionele, interne communicatie vanuit het management naar de vrijwilligers. Dit deelprobleem onderzoekt middels deskresearch welke boodschappen het management zendt en de frequentie hiervan. Daarnaast brengt dit deelprobleem in kaart welke communicatiemiddelen de organisatie inzet om de vrijwilligers te bereiken, hoe de communicatielijnen lopen en wat de vindbaarheid van de informatie is.

2: *In welke mate voelen vrijwilligers en team- en projectleiders zich betrokken bij de ORGANISATIE X?*

Het is van belang om bij dit deelprobleem te analyseren in hoeverre de huidige vrijwilligers betrokken zijn bij de organisatie, met betrekking tot de activiteiten, cursussen en projecten. Om dit deelprobleem te beantwoorden, is het nodig om de mate van betrokkenheid in kaart te brengen en om te onderzoeken of dit invloed heeft op de opname van informatie. De team- en

projectleiders sturen de vrijwilligers aan en zijn daarom verantwoordelijk. Om deze reden is het van belang inzicht te geven in de mate van betrokkenheid onder de team- en projectleiders. Met al deze inzichten kan ORGANISATIE X haar interne communicatie verbeteren en een actieve houding bij de vrijwilligers en eventueel de team- en projectleiders bewerkstelligen.

3. Wat is de gewenste interne communicatie van de vrijwilligers?

Het is van belang bij dit deelprobleem te analyseren of ORGANISATIE X de huidige interne communicatie dient te veranderen om de informatieverstrekking onder de vrijwilligers te versterken. Het onderzoek geeft inzicht in hoe de organisatie en de vrijwilligers de huidige interne communicatie ervaren en hoe de vrijwilligers boodschappen willen ontvangen. Vervolgens brengt de onderzoeker in kaart hoe de vrijwilligers de interne communicatie met betrekking tot de boodschappen en communicatiemiddelen wensen te zien.

1.5 Doelgroep

Bij het probleem zijn twee deelpopulaties betrokken: het management (directeur-bestuurder, frontofficemanager en twee backoffice managers) en de medewerkers. Het onderzoek richt zich specifiek op de operationele kern, de medewerkers. Onder de onderzoekspopulatie werknemers vallen de vrijwilligers (project- en frontofficevrijwilligers). De vrijwilligers nemen aantoonbaar weinig informatie tot zich en zijn er ter ondersteuning van de leidinggevenden (team- en projectleiders). Het onderzoek neemt ook de team- en projectleiders mee. De vrijwilligers verrichten namelijk hun taken onder de regie van elf leidinggevenden die de kwaliteit van het werk bewaken. Dit onder de eindverantwoordelijkheid van het management. Het is essentieel om de samenwerking inzichtelijk te maken en deze te bevorderen bij de vrijwilligers.

De organisatie beschikt niet over een doelgroepanalyse. Uit het onderzoek van Stichting OrganisatieWerk van 2017 blijkt dat er drie verschillende typen vrijwilligers in een organisatie zijn. Onder Type A vallen de vrijwilligers die rechtstreeks onder de organisatie vallen, dit soort type vrijwilliger komt met 81% het meeste voor. Type B zijn vrijwilligers die onder de organisatie en onder een andere organisatie vallen. Onder Type C vallen vrijwilligers die vanuit een andere organisatie vrijwilligerswerk doen bij de organisatie (Von der Fuhr, Jans & Van Weert, 2017). Bij ORGANISATIE X komt voornamelijk Type A voor. Voor de huidige vrijwilligers is het werk in de meeste gevallen een hobby, tijdsbesteding of een maatschappelijke doelstelling en gaat het om betekenis geven. Hun drijfveren zijn met name sociale contacten en het leveren van een zinvolle bijdrage aan de maatschappij (ORGANISATIE X, 2019b).

Vrijwilligers

ORGANISATIE X kent vier subgroepen: frontofficevrijwilligers, gastvrouw en gastheer, projectvrijwilligers en vrijwillige horecamedewerkers (zie Bijlage B, figuur 1 t/m 6). Het informeren van klanten over projecten en ontwikkelingen behoort niet tot het takenpakket van

de vrijwillige horecamedewerkers. De groep van 326 vrijwilligers bestaat voornamelijk uit (gepensioneerde) vrouwen die uit verschillende beroepsgroepen komen. In de frontoffice is 9% man en 91% vrouw, in de backoffice is 30% man en 70% vrouw. De leeftijd ligt tussen de 50 en 75 jaar en een groot deel zet zich langdurig in, in de drie gemeenten in Zuid-Holland. Verder is de vrijwilliger gemiddeld een dagdeel in de week aanwezig om de taken uit te voeren (persoonlijke communicatie, medewerker X, 25 februari 2020).

Onder de frontofficevrijwilligers vallen ook gastheren/gastvrouwen, zij zijn werkzaam tijdens de leen- en leesuren. Klanten mogen tijdens deze uren zelfstandig gebruikmaken van de faciliteiten (zie Bijlage B, figuur 1). Ze ontvangen en verwelkomen de klanten en beantwoorden in deze uren alleen eenvoudige vragen over de collectie (ORGANISATIE X, 2019b). Frontofficevrijwilligers geven eenvoudige inlichtingen en assisteren bij activiteiten indien gewenst (zie Bijlage B, figuur 2) (ORGANISATIE X, 2019b). Projectvrijwilligers voeren hun taken uit op basis van hun specifieke kennis en competenties. Ze bieden ondersteuning bij hetzelfde project en zijn op meerdere plekken inzetbaar. Deze projecten richten zich op basisvaardigheden zoals leesbevordering, laaggeletterdheid en mediawijsheid (ORGANISATIE X, 2019b).

1.6 Beperkingen en grenzen

Het gehele onderzoek neemt vijftien weken in beslag, vanaf februari tot en met mei 2020. Het onderzoek richt zich op de interne communicatie en de relatie tot medewerkersbetrokkenheid. Daarnaast richt het onderzoek zich op één doelgroep: de medewerkers. Onder de medewerkers vallen zowel huidige vrijwilligers als de betaalde team- en projectleiders. Zij sturen de vrijwilligers aan en zijn verantwoordelijk voor hen. Het onderzoek neemt twee subgroepen, de horecavrijwilligers en voorleesvrijwilligers, niet mee omdat deze niet relevant zijn voor het vraagstuk vanwege hun werkzaamheden. Het onderzoek neemt daarnaast het management niet mee omdat anders de onderzoeksdoelgroep te breed is en vanwege beperkte tijd. In een eventueel vervolgonderzoek is het mogelijk om het management mee te nemen. ORGANISATIE X geeft aan een laag budget te hebben om de uitvoering van het implementatieplan te realiseren. Verder levert het onderzoek enkel een communicatieadvies op.

De Europese Privacywetgeving (AVG) is een beperking om de vrijwilligers op bepaalde kenmerken te selecteren. De team- en projectleiders krijgen de opdracht om de respondenten te selecteren en hen te laten participeren aan het onderzoek. Het onderzoek gebruikt een kwalitatieve onderzoeksmethode. Een eventueel vervolgonderzoek met een kwantitatieve onderzoeksmethode kan meer invulling geven en onderscheid maken tussen de X aantal vestigingen.

Verder is de uitbraak van het coronavirus (COVID-19) mogelijk een beperking voor de werving van de respondenten en het afnemen van de interviews. De traditionele methode, face-to-face, is door deze situatie niet uitvoerbaar, dit is mogelijk een beperking voor de resultaten. Het is mogelijk dat de respondent via beeldbellen zich minder op zijn gemak voelt en daardoor minder informatie vrijgeeft. Daarnaast is de lichaamstaal beperkt, waardoor het minder inzicht geeft in de interpretatie van de woorden van de geïnterviewde.

2. Situatieschets

De situatieschets beschrijft de voornaamste factoren die ORGANISATIE X beïnvloeden. Om een beeld te schetsen van de interne communicatie analyseert het onderzoek welke communicatiemiddelen het management en de team- en projectleiders inzetten om de vrijwilligers te informeren. De analyse laat de informatiestromen zien en de veroudering van bepaalde communicatiemiddelen. Door de grote toename in vrijwilligers zijn boodschappen niet afgestemd op specifieke subgroepen. Verder geeft een kleinschalig vervolgonderzoek aan hoe de vrijwilligers de huidige interne communicatie ervaren.

2.1 ORGANISATIE X

De Koninklijke Organisatie ondersteunt het merk ORGANISATIE X met vele landelijke campagnes en activiteiten. ORGANISATIE X werkt samen met plaatselijke en regionale instellingen om een neutrale, laagdrempelige ontmoetingsplek te zijn voor zowel jong als oud. Het organiseren van activiteiten, al dan niet geïnitieerd door ORGANISATIE X zelf, stimuleert breder gebruik door zowel leden als niet-leden. Dat geldt met name voor de specifieke doelgroepen die verbinding missen in de maatschappij: laaggeletterden, digibeten, eenzame (niet-zelfredzame) ouderen, vluchtelingen en laagopgeleide inwoners. ORGANISATIE X biedt daarom in X aantal vestigingen een collectie aan van kranten, boeken en tijdschriften, (beperkt) gratis gebruik van internet, pc's, wifi en vele (culturele) activiteiten zoals tabletcafés, het taalmaatjesproject en inloopspreekuren (ORGANISATIE X, 2018b).

Management

Het management bestaat uit: de directeur-bestuurder, de frontofficemanager en de twee backofficemanagers. Het managementteam stuurt gezamenlijk drie teamleiders en acht projectleiders aan en verstrekt indirect informatie aan de subgroepen vrijwilligers via communicatiemiddelen (zie Bijlage A, Figuur 2). De (lokale) team- en projectleiders zijn verantwoordelijk voor de interne communicatie binnen de eigen vestigingen. De betaalde frontofficemanager en twee betaalde backofficemanagers in het management zijn hoofdverantwoordelijk voor de gehele interne communicatie (zie Bijlage B, figuur 8).

Vrijwilligers

Op dit moment zetten 174 projectvrijwilligers en 152 frontofficevrijwilligers zich in. Bij de selectie van vrijwilligers beoordeelt ORGANISATIE X of de potentiële vrijwilliger over voldoende vaardigheden, motivatie, kennis en ervaring beschikt om de werkzaamheden uit te voeren. Het werk is vrijwillig, maar niet vrijblijvend (ORGANISATIE X, 2019b). Het streven van ORGANISATIE X is om met het huidig communicatiebeleid in 2020 aan de eisen van het NOV-keurmerk (Vrijwillige Inzet Goed Geregeld) te voldoen (ORGANISATIE X, 2019a). ORGANISATIE X is volgens de landelijke richtlijnen van de VOB gecertificeerd. Dit is een

certificering van de dienstverlening. Het NOV-keurmerk levert hier een positieve bijdrage aan (ORGANISATIE X, 2019b).

Medewerkersonderzoek

In december 2019 heeft ORGANISATIE X een kleinschalig kwantitatief onderzoek uitgevoerd onder de huidige vrijwilligers omtrent de interne communicatie. Zo geeft een respondent aan dat het niet duidelijk is welke rol de beroepskrachten hebben. Ondanks dat uit vooronderzoek blijkt dat de vrijwilligers onvoldoende geïnformeerd zijn, geeft de groep aan voldoende te weten over de activiteiten binnen de organisatie. Een enkeling geeft aan alleen op de hoogte te zijn van zijn eigen project of taken en dat voldoende te vinden. Daarnaast geeft de groep aan vaker dan twee keer per jaar een bijeenkomst te willen bijwonen om zich meer verbonden te voelen en informatie te krijgen over cursussen en praktische zaken. Ondanks dat deze behoefte er is, woont maar een derde deel deze bijeenkomsten in de eigen vestiging en op de hoofdvestiging bij (ORGANISATIE X, 2019c).

2.2 Organisatiestructuur

De organisatiestructuur binnen de organisatie heeft verschillende hiërarchische lagen. Daardoor weet iedereen aan wie hij verantwoording moet afleggen en heeft een duidelijk aanspreekpunt. Aan de hand van het organogram is te zien dat ORGANISATIE X gebruikmaakt van lijncommunicatie (zie Bijlage A, Figuur 6). Drie lagen zijn relevant bij dit probleem: het management, de leidinggevendenden en de vrijwilligers (ORGANISATIE X, 2020). De verantwoordelijkheden liggen bij de team- en projectleiders, in een hogere organisatielaag, waardoor de vrijwilligers in de onderste laag weinig zelfstandigheid kennen. Een organisatie als ORGANISATIE X valt onder de 'professionele organisatie'. Dit wil zeggen dat de medewerkers die de primaire activiteit van een organisatie uitvoeren, de operationele kern zijn (Mintzberg, 2013). De frontofficemanager en backofficemanagers, die zich in het management bevinden, zijn eindverantwoordelijk.

Een vaste overlegstructuur zorgt volgens ORGANISATIE X voor het structureren van belangrijke momenten van informatievoorziening en deskundigheidsbevordering. Het management stelt deze aan het begin van het kalenderjaar vast. Het bijwonen van het breed overleg waarbij alle betrokkenen aanwezig zijn, is alleen voor de team- en projectleiders verplicht. Het is echter zeer wenselijk dat alle vrijwilligers de twee jaarlijkse bijeenkomsten bijwonen in de hoofdvestiging in X en eventuele trainingen volgen (ORGANISATIE X, 2019a).

2.3 Organisatiecultuur

ORGANISATIE X streeft naar een open communicatieklimaat waarin zowel de betaalde medewerkers als vrijwilligers zich gerespecteerd voelen. De organisatie werkt op basis van gelijkwaardigheid tussen de drie organisatielagen (zie Bijlage B, figuur 7). Medewerkers durven elkaar aan te spreken en elkaar complimenten en feedback te geven (ORGANISATIE X,

2019a). De interne communicatie is transparant, heeft korte lijnen en is gesteld op resultaatverantwoordelijkheid, waarin geldt: afspraak is afspraak (ORGANISATIE X, 2018b). De verantwoordelijkheden staan per functie genoteerd (zie Bijlage B, figuur 1 t/m 6). Bij de uitvoering van het communicatiebeleid staan de volgende kernwaarden centraal: klantgericht, professioneel en toegankelijk. Deze kernwaarden komen volgens het beleid tot uiting in de interne en externe communicatie, de activiteiten en in de houding en het gedrag van de medewerkers. De externe communicatie moet de identiteit van ORGANISATIE X uitstralen en moet voldoen aan de verwachtingen die de klant heeft ten aanzien van lezen, leren en informeren. Zo verwacht het management dat vrijwilligers en de team- en projectleiders kundig zijn, op de hoogte zijn van de missie en visie en beschikken over relevante kennis (ORGANISATIE X, 2018b).

2.4 Informatiestromen

ORGANISATIE X hanteert zowel bottom-up als top-down management. De huidige wijze van communicatie is voornamelijk gericht op de traditionele vorm, eenrichtingsverkeer. Om alle medewerkers te informeren, zodat zij over relevante kennis beschikken en bekwaam zijn, zet het management verschillende interne communicatiemiddelen in (zie Bijlage A, Figuur 2). Deze zijn onder te verdelen in mondelinge, schriftelijke en digitale middelen. In het kader van duurzaam werken, maakt ORGANISATIE X zo min mogelijk gebruik van schriftelijke communicatie op papier (ORGANISATIE X, 2019a).

Volgens Reijnders (2006) is de behoefte aan informatie sterk individueel bepaald en hangt af van de volgende factoren: het onderwerp waar de medewerker bij betrokken is, de waarden die hij belangrijk vindt in het werk en de hiërarchische positie in de organisatie (Reijnders, 2006). De boodschappen die het management zendt, zijn voornamelijk gericht op beleidsinformatie: informatie over de ontwikkelingen binnen ORGANISATIE X, hr-informatie, taakinformatie en motiverende informatie (Michels, 2013). De boodschappen in de interne nieuwsbrief 'Biebschakel' bevatten motiverende informatie zoals boekentips en uitjes (zie Bijlage A, Figuur 4). Twee betaalde medewerkers hebben de taak om deze nieuwsbrief één keer in de twee maanden op te maken en te versturen. Met deze motiverende boodschappen probeert ORGANISATIE X rond de 225 medewerkers betrokken te houden bij de organisatie (Hellodialog, 2020). Het management verwacht met behulp van de communicatiemiddelen de medewerkers uit te laten dragen wat zij communiceren (ORGANISATIE X, 2019a).

Een combinatie van alle vier de soorten informatie is te vinden op intranet en in de externe nieuwsbrief. Een projectleider, die ook een webmaster is, krijgt de taak de externe nieuwsbrief op te maken en één keer per maand te versturen naar de medewerkers en klanten (zie Bijlage A, Figuur 3). Hierin communiceert het management over de veranderde organisatieomgeving. Rond de 200 medewerkers ontvangen deze nieuwsbrief, terwijl er X medewerkers en rond de

300 vrijwilligers binnen ORGANISATIE X zijn. Het aantal vrijwilligers dat de 'Biebschakel' ontvangt is rond de 100 (Hellodialog, 2020). De taalvrijwilligers ontvangen van het taalteam een extra nieuwsbrief per e-mail (zie Bijlage A, Figuur 5). Een paar dagen voor het versturen naar de klant, ontvangen alle medewerkers de externe nieuwsbrief, zodat zij eerder op de hoogte zijn van de ontwikkelingen. Als de vrijwilligers over een e-mailadres beschikken en deze is doorgegeven aan het management, dan ontvangen zij beide soorten nieuwsbrieven. Sommigen ontvangen deze op een gedeeld e-mailadres van hun partner (persoonlijke communicatie, medewerker X, 25 februari 2020).

De frontofficemanager uit het managementteam verzorgt een up-to-date projectenboek voor zowel de vrijwilligers als de klanten (zie Bijlage A, Figuur 2). Het aanvullen hiervan in de vestigingen is de taak van de leidinggevenden. Elk projectenboek bevat op iedere vestiging dezelfde informatie over het aanbod van projecten, contactgegevens, tarieven, (marketing)acties en hoe klanten zich moeten aanmelden (ORGANISATIE X, 2019a). Het projectenboek op de hoofdvestiging X is de laatste tijd niet bijgewerkt. Een marketingactie hierin is verlopen en enkele bladzijden zijn leeg. Daarnaast staat er een vraag in over een marketingactie, deze stellen medewerkers vervolgens niet aan het management.

Het intranet, InSite, is alleen toegankelijk via de eigen cloudomgeving thuis of op kantoor en is alleen bestemd voor betaalde medewerkers. Intranet opent niet meteen automatisch op het scherm, waardoor medewerkers niet direct de mededelingen lezen (zie Bijlage A, Figuur 7). Het management houdt eens in de zoveel tijd het intranet up-to-date. De vrijwilligers weten van het intranet af, maar hebben de bevoegdheid niet om in te loggen (persoonlijke communicatie, medewerker X, 25 februari 2020). Omdat de medewerkers de berichten weinig lezen, heeft het management besloten het intranet niet meer in het communicatiebeleid mee te nemen. Als vervanging hiervan is er sinds het begin van 2020 een fysiek mededelingenbord (ORGANISATIE X, 2019a).

De boodschappen in de vrijwilligersbijeenkomsten bevatten hr-informatie. Onder hr-informatie vallen procedures, tarieven, regelingen en beleidsinformatie (Michels, 2013). De frontofficevrijwilligers en teamleiders maken gebruik van een overdrachtsboek, hierin staan alle bijzonderheden en belangrijke zaken. De leidinggevenden zijn verantwoordelijk voor het verstrekken van de juiste informatie over taken en beleidsmatige zaken (ORGANISATIE X, 2019b). Zij sturen een e-mail naar vrijwilligers zodra er ontwikkelingen zijn of er een nieuwe taakverdeling is. Directe aansturing vindt volgens het communicatiebeleid zo min mogelijk plaats (ORGANISATIE X, 2019b). Eén keer of twee keer per jaar vindt een een-op-een gesprek plaats (ORGANISATIE X, 2019a). Vrijwilligers geven in het tevredenheidsonderzoek aan behoefte te hebben aan meer begeleiding en persoonlijk overleg met de organisatie.

Kortom het management van ORGANISATIE X maakt gebruik van lijncommunicatie richting de (vrijwillige) medewerkers. De medewerkers, vrijwilligers en leidinggevenden, zijn de operationele kern van de organisatie. Vanuit de twee hogere organisatielagen ontvangen vrijwilligers beleidsinformatie en taakinformatie. De team- en projectleiders ontvangen informatie top-down vanuit het management via overleg en e-mails. De informatie zenden zij via e-mail, vrijwilligersbijeenkomsten, het projectenboek en de nieuwsbrief door naar de vrijwilligers om hen op de hoogte te laten blijven.

3. Theoretisch kader

De belangrijkste stromingen in theorie over het vergroten van de effectiviteit van de informatieverstrekking door middel van interne communicatie betreffen theorieën over interne communicatie, medewerkersbetrokkenheid en motivatie. Theorieën van Likert, Kahn, Hackman en Oldham, Meijs, Gemert en Woudstra, Saks, Macey en Schneider, MacLeod en Clarke en Welch zijn kritisch vergeleken op verschillen en overeenkomsten. Als centrale theorie is gekozen voor het Communication and Employee Engagement model van Welch (2011), omdat deze theorie zich focust op het verhogen van de medewerkersbetrokkenheid met interne communicatie. De mogelijke verbeteringen staan uitgewerkt in drie hypothesen.

3.1 Interne communicatie en medewerkersbetrokkenheid

Voor het onderzoek is het van belang om inzichtelijk te maken welke theoretische stromingen met betrekking tot interne communicatie invloed uitoefenen op medewerkersbetrokkenheid.

Shannon en Weaver (1949) stellen dat als de zender, een leidinggevende, boodschappen verzendt naar de ontvanger, de medewerker, dat percepties, interpretaties en intenties een belangrijke rol spelen. Communicatie beïnvloedt namelijk het gedrag van de ontvanger. Reijnders (2006) stelt dat er pas sprake is van communicatie als de boodschap daadwerkelijk ontvangen is en de ontvanger hierop reageert. Volgens Welch en Jackson (2007) is het noodzakelijk om te analyseren welke communicatiemiddelen en boodschappen voldoen aan de behoefte en belangen van medewerkers.

Socioloog en psycholoog Likert (1961) legt het accent op de relevantie van goede communicatie tussen individuen en groepen. Zo geeft hij met zijn Linking Pin-model inzicht in de verschillende communicatiestromen met verschillende organisatieafdelingen. De medewerkers zijn betrokken bij hun eigen afdeling, maar de betrokkenheid bij de organisatie is niet op het gewenste niveau. Aan de hand van drie niveaus maakt Likert duidelijk hoe deze lagen binnen een organisatie op een effectieve manier kunnen communiceren. Het hoogste niveau zendt boodschappen door aan de leidinggevenden die zich op een lager niveau bevinden. De leidinggevenden zenden informatie door aan de werknemers een niveau lager. Het model helpt mogelijk bij het vergroten van de betrokkenheid onder de medewerkers uit een lager niveau. Echter, de theorie geeft voornamelijk handvatten over het verbeteren van de communicatiestromen.

In 1966 vond er een samenwerking plaats tussen onderzoekers Kahn en Katz (1966). Zij beschreven het belang van betrokkenheid bij organisaties. Kahn (1990) ontwikkelde later een eigen theorie over persoonlijke betrokkenheid van medewerkers op het werk. In zijn theorie, *Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement*, stelt hij dat er drie verschillende elementen zijn gericht op betrokkenheid: fysiek, cognitief en emotioneel. Uit de theorie blijkt dat er drie psychologische voorwaarden zijn voor betrokkenheid om medewerkers

te laten presteren. De eerste voorwaarde, zingeving, gaat erom dat de medewerker zich van belang voelt op het werk. Een andere, veiligheid, wil zeggen dat hij zich veilig voelt binnen de organisatie. Ten slotte betekent de voorwaarde, beschikbaarheid, dat hij de middelen heeft om de functie te vervullen. Als een medewerker niet een van deze voorwaarden ervaart, dan is de betrokkenheid lager dan wanneer hij alle drie deze voorwaarden ervaart. Deze drie voorwaarden verklaren niet de resultaten van medewerkers op de werkvloer. Ondanks dat betrokkenheid een rol speelt bij deze theorie, mist de connectie met interne communicatie om betrokkenheid te stimuleren.

Saks (2006) geeft met zijn *Social Exchange Theory* inzicht in de verschillende consequenties van medewerkersbetrokkenheid. Net als Kahn (1990) stelt ook Saks (2006) dat medewerkersbetrokkenheid bestaat uit drie verschillende elementen: cognitief, fysiek en emotioneel. Deze theorie maakt een onderscheid tussen betrokkenheid bij het werk en bij de gehele organisatie: taak- en organisatiebetrokkenheid.

Macey en Schneider (2008) focussen zich met hun theorie *The Meaning of Employee Engagement* op het emotionele aspect. Betrokken medewerkers hebben volgens hen het gevoel dat hun baan een positieve invloed heeft op de mentale toestand. Wanneer medewerkers zich betrokken voelen, zijn zij bereid meer te doen dan de organisatie van hen vraagt. Zowel in de theorie van Macey en Schneider (2008) als die van Saks (2006) mist een link naar interne communicatie, hoe je betrokkenheid onder de medewerkers bereikt en wat de rol van het management hierin is.

Gemert en Woudstra (2005) brengen zowel de huidige communicatie als de gewenste communicatie van een organisatie in beeld, top-down en bottom-up. In 2005 ontwikkelden zij het *TOCOM-model* (Twente Organizational Communication Model). In hun theorie richten zij zich op de organisatiestructuur, cultuur en strategie. In tegenstelling tot de theorie *Engaging For Succes* van MacLeod en Clarke (2009), richt deze theorie zich op het analyseren van de communicatie vanuit de organisatie. De theorie biedt een referentiekader aan voor het ontwerpen van strategische communicatie. Het model behandelt het begrip (interne) communicatie, maar neemt hierin niet de betrokkenheid van de medewerkers mee.

In tegenstelling tot de theorie *Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement* van Kahn (1990), stellen MacLeod en Clarke (2009) dat er een duidelijk verband is tussen de resultaten en werknemersbetrokkenheid. In hun theorie *Engaging for Success*, stellen zij dat communicatie een cruciale factor is voor kwaliteitsverbetering door medewerkersbetrokkenheid. Als de interne communicatie van goede kwaliteit is, dan vergroot dit de persoonlijke betrokkenheid. De medewerkers hebben duidelijke communicatie nodig vanuit het senior management om hun eigen rol te begrijpen in relatie tot de visie van het management. Naast dat MacLeod en Clarke (2009) meerdere elementen onderzoeken die

mogelijk medewerkersbetrokkenheid bewerkstelligen, laat de theorie niet zien of de medewerker aan bepaalde condities moet voldoen om betrokken te zijn binnen een organisatie.

Welch (2011) combineert verschillende bestaande theorieën zoals de theorie van Kahn (1990) en inzichten tot een eigen theorie *Communication and Employee Engagement*. Deze theorie laat de mogelijke impact zien van interne communicatie op de medewerkersbetrokkenheid in een organisatie. Dit is te bereiken vanuit top-down management. Welch (2011) stelt in tegenstelling tot Kahn (1990) dat (interne) communicatie een kritische factor is bij het beïnvloeden van betrokkenheid en geen onderliggende factor is. Echter, het model maakt net als de theorie van Kahn (1990) gebruik van drie componenten: fysieke, cognitieve en emotionele verbondenheid. Zo implementeert Welch (2011) ook Kahn's (1990) psychologische voorwaarden voor medewerkersbetrokkenheid: *betekenis*, *veiligheid* en *beschikbaarheid*. Als dit op orde is, ontstaat betrokkenheid. Hieruit volgt innovatie, competitiegerichtheid en een effectieve organisatie. Het model geeft inzicht in hoe interne communicatie de betrokkenheid van medewerkers op verschillende niveaus kan beïnvloeden. Deze theorie neemt in tegenstelling tot bovenstaande theorieën de impact van interne communicatie vanuit het management op de medewerkersbetrokkenheid mee.

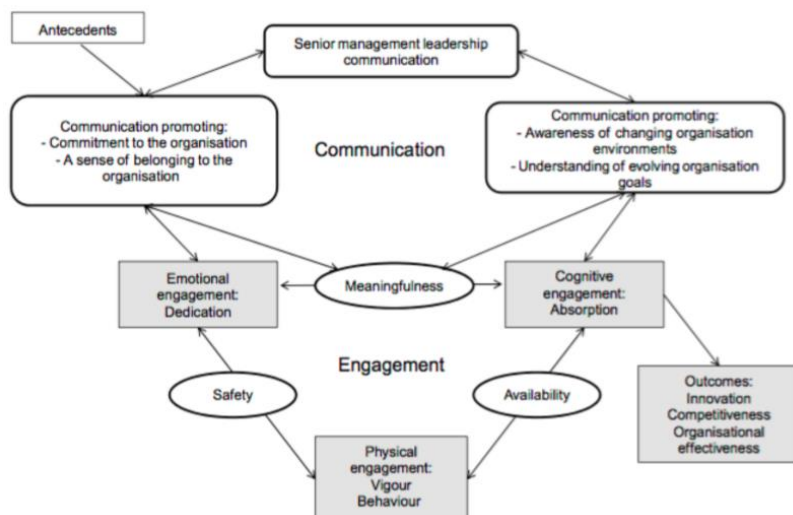
3.2 Motivatie

Hackman en Oldham (1976) stellen in hun theorie: *Job Characteristics Model* (JCM) dat er vijf functiedimensies zijn die de werkverdoening van medewerkers beïnvloeden: autonomie, feedback, vaardigheidsvariatie, taakidentiteit en het belang van een taak. De dimensies dragen bij aan de organisatorische effectiviteit, gunstige persoonlijke en werkresultaten. De theorie veronderstelt dat de taak zelf de sleutel is tot de motivatie van de medewerker. De link naar communicatie mist in de theorie. Dit element behoort niet tot een van de dimensies.

Meijs (1997) onderzoekt het managen van vrijwilligers. Hij onderscheidt twee soorten motieven voor vrijwilligerswerk: consumptie- en investeringsmotieven. Onder de consumptiemotieven valt rechtstreeks profijt, waaronder altruïsme en morele verplichting. De investeringsmotieven hebben vaak te maken met de toekomst: mensen zetten zich vrijwillig in om ervaring op te doen voor hun huidige werk of toekomstige werk. Meijs (2007) stelt dat vrijwilligers intrinsiek of extrinsiek gemotiveerd zijn. Bij intrinsieke motivatie is er sprake van bevrediging na het uitvoeren van het vrijwilligerswerk. Extrinsieke motivatie ontstaat door externe factoren zoals verplichtingen vanuit de organisatie. Voor een organisatie die werkt met vrijwilligers is het lastig om verplichtingen op te leggen omdat er weinig sanctiemogelijkheden zijn (Van Daal et al., 2005).

3.3 Conceptueel model

De centrale theorie met het communicatiemodel dat aansluit bij het communicatieprobleem van dit onderzoek is het model *Communication and Employee Engagement* van Welch (zie Figuur 3). De theorie van Welch (2011) toont aan op welke manier het management doelgerichte interne communicatie kan inzetten om de betrokkenheid onder de medewerkers te vergroten.



Figuur 3. Communication and Employee Engagement Model – Welch (2011, p.340)

Welch (2011) gebruikt meerdere componenten vanuit andere theorieën. Net als de theorie van Kahn (1990) ziet Welch (2011) de betrokkenheid binnen haar theorie als een componentenstructuur bestaande uit: cognitieve (*absorptie*), fysieke (*vitaliteit*) en emotionele (*toewijding*) dimensies. Cognitieve betrokkenheid uit zich in bewustzijn. Dat betekent dat medewerkers op de hoogte zijn van de activiteiten en het belang inzien van wat de organisatie doet. Fysieke betrokkenheid drukt zich uit in vitaliteit, oftewel een actieve en energieke houding hebben. Tot slot uit emotionele betrokkenheid zich in toewijding. Dat vertaalt zich erin dat medewerkers zich belangrijk voelen en de waarde inzien van het werk dat zij verrichten (Welch, 2011). Ook integreert Welch (2011) in haar model de drie psychologische voorwaarden van Kahn (1990): *zingeving*, *veiligheid* en *beschikbaarheid*. Om vast te stellen op welke manier het management de communicatie dient in te zetten, is het belangrijk om eerst in kaart te brengen in hoeverre de onderzoeksdoelgroep cognitief, fysiek of emotioneel betrokken is bij ORGANISATIE X.

Uit de eerder benoemde theorieën, sluit deze theorie aan bij het vraagstuk van het onderzoek omdat het de mogelijke impact laat zien van interne communicatie op de medewerkersbetrokkenheid in een organisatie. Welch (2011) bekijkt met haar theorie als enige de medewerkersbetrokkenheid vanuit een communicatie-georiënteerd perspectief en neemt de voorziening van informatie hierin mee. Daarnaast sluit de theorie aan bij het probleem omdat het om een communicatieprobleem gaat tussen verschillende organisatielagen: het

management, team- en projectleiders en de vrijwilligers. Het model van Welch (2011) hanteert een top-down en bottom-up benadering, waarbij het management met effectieve communicatie, de medewerkersbetrokkenheid vanuit twee kanten kan stimuleren. Dit heeft belang bij alle drie de organisatielagen. Voor het onderzoek is het daarom essentieel dat de rol van de team- en projectleiders aan bod komt omdat zij net als het management (taak)informatie verstrekken middels interne communicatie. Daarnaast sturen zij de vrijwilligers op de werkvloer aan. De theorie benadrukt aspecten van leiderschapscommunicatie tussen het senior management in relatie tot de medewerkers. Deze aspecten bevorderen mogelijk de betrokkenheid (Welch, 2011).

Communicatie is een van de belangrijkste methoden om aan de psychische behoeften van de medewerkers te voldoen. Deze methode moet het management inzetten om medewerkersbetrokkenheid te creëren met betrekking tot de boodschappen. Volgens het model zijn medewerkers zich bewust van veranderingen binnen de organisatie wanneer zij zich betrokken voelen. Dit helpt bij het oplossen van het vraagstuk. Het model brengt daarnaast de huidige en gewenste interne communicatie in kaart en brengt dit in verband met betrokkenheid onder de medewerkers (Welch, 2011).

3.4 Hypothesen

Voor het oplossen van de probleemstelling zijn drie hypothesen opgesteld aan de hand van de centrale theorie van Welch (2011). Het onderzoek toetst de volgende opgestelde hypothesen.

Hypothese 1: Als het management in de interne communicatie naar de medewerkers het bewustzijn rondom de veranderende organisatieomgeving stimuleert, dan ontstaat hogere cognitieve betrokkenheid.

Het model van Welch (2011) beweert dat als het management over de veranderende omgeving en de doelen communiceert en dit stimuleert dat dit cognitieve betrokkenheid bevordert. Het citaat waarop de eerste hypothese is gebaseerd, luidt als volgt: “Employees with high cognitive engagement may value access to detailed material to facilitate their understanding of, and contributions to organisational goals” (Welch, 2011, p. 341). Als het management meer cognitieve betrokkenheid creëert, dan leidt dit tot meer absorptie bij de medewerkers. Medewerkers zijn dan beter op de hoogte van de veranderende organisatieomgeving.

Hypothese 2: Als de interne communicatie vanuit het management inspeelt op de informatiewensen van de medewerkers, dan draagt dit bij aan de betrokkenheid van de medewerkers bij de organisatie.

Welch (2011) stelt dat wanneer de organisatie de betrokkenheid wil vergroten, zij de communicatie moet aanpassen aan de behoeften van de medewerkers. Deze hypothese is gebaseerd op het volgende citaat: “Since engagement levels differ within workforces, the model

encourages communicators to consider the communication needs of employees with varying levels of engagement. For example, a highly emotionally engaged employee may have a greater need for information to validate on ongoing sense of belonging to the organisation. Likewise, employees with high cognitive engagement may value access to detailed material to facilitate their understanding of, and contributions to organizational goals” (Welch, 2011, p. 341). Het is van belang dat het management inspeelt op de informatiewensen (verwachtingen) van de vrijwilligers en welke benadering zij wensen, zodat een hogere mate van betrokkenheid ontstaat bij de gehele organisatie.

Hypothese 3: Als medewerkers betrokken zijn, dan zorgt dit voor betere resultaten voor de organisatie.

Het citaat waarop de hypothese is gebaseerd luidt als volgt: “The model conceptualises innovation, competitiveness and organisational effectiveness as organisational outcomes of employee engagement promoted by effective internal corporate communication” (Welch, 2011). Welch (2011) stelt dat betrokken medewerkers binnen een organisatie zorgen voor betere resultaten. Het probleem is dat de communicatie binnen de organisatie niet effectief is, waardoor vrijwilligers onvoldoende op de hoogte zijn. Hierdoor is de kwaliteit van de dienstverlening nog niet op het gewenste niveau. ORGANISATIE X wil dat de informatieverstrekking richting de klanten verbetert. ORGANISATIE X vindt het belangrijk dat het vrijwilligerswerk goed geregeld is. Daarom streeft de organisatie het landelijke NOV-keurmerk (Vrijwillige Inzet Goed Geregeld) na om meer vrijwilligers te werven. In het najaar vindt deze certificering plaats.

4. Methodologie

Als methoden van onderzoek zijn deskresearch en kwalitatief onderzoek ingezet. Deskresearch dient ter beantwoording van het eerste deelprobleem om het interne communicatiebeleid tussen het management en de vrijwilligers in kaart te brengen. Daarnaast geeft het een antwoord op het vooronderzoek en de gebruikte centrale theorie. Kwalitatief onderzoek is ingezet om de hypothesen te testen. Deze onderzoeksmethode brengt de beweegredenen, gevoelens en waarden van de onderzoeksdoelgroep in kaart, wat nodig is voor het beantwoorden van de overige deelproblemen. Een representatieve steekproef van respondenten is gevonden door een selecte en doelgerichte steekproef uit te voeren.

4.1 Methoden

Om de probleemstelling te beantwoorden zijn drie verschillende deelvragen opgesteld. Per deelprobleem is een passende onderzoeksmethode ingezet: deskresearch of kwalitatief onderzoek. In Tabel 1 is de verdeling van de onderzoeksmethoden schematisch weergegeven.

Tabel 1. Onderzoeksmethoden per deelprobleem (auteur, 2020)

Deelprobleem	Deskresearch	Kwalitatief onderzoek
Deelprobleem 1	X	X
Deelprobleem 2	X	X
Deelprobleem 3		X

Deskresearch maakt verdieping in de opdrachtgever, de omgeving en het probleem mogelijk. Deze methode is ter oriëntatie voorafgaand aan het afnemen van de diepte-interviews gebruikt. Deskresearch helpt bij het verzamelen van feitelijke gegevens en bestaande onderzoekdata, wat nodig is voor het beantwoorden van de deelproblemen. Interne bronnen en systemen dienen als informatiebronnen. Daarnaast biedt de methode ondersteuning bij het vinden van theorieën over de onderwerpen: interne communicatie, betrokkenheid en motivatie (Verhoeven, 2011). De wetenschappelijke theorieën uit het voorgaande hoofdstuk Theoretisch kader bieden inzicht in het vraagstuk en proberen aan de hand van hypothesen een oplossing te formuleren (Verhoeven, 2011). Deskresearch vindt plaats om een antwoord te verkrijgen op de eerste twee deelproblemen die gericht zijn op de interne omgeving en de centrale theorie. Met behulp van deskresearch is gekeken naar interne verslagen binnen de organisatie om inzicht te krijgen in de huidige situatie omtrent het huidige interne communicatieproces richting de vrijwilligers. Hoe het communicatieproces verloopt, staat beschreven in het hoofdstuk Situatieschets.

Dit onderzoek acht kwalitatief onderzoek als meest geschikte onderzoeksmethode en deze vorm van onderzoek staat daarom centraal. Deze methode helpt bij het beantwoorden van de probleemstelling, de deelproblemen en het toetsen van de hypothesen. Deze vorm van dataverzameling biedt meer diepgang dan het gebruiken van enquêtes. Kwalitatief onderzoek heeft als doel namelijk inzicht geven in de wensen, behoeften, gedrag en opvattingen van

respondenten ten aanzien van een product, dienst of merk (Meier & Broekhoff, 2012). De keuze voor kwalitatief onderzoek ligt in de open en flexibele aard van deze methode (Verhoeven, 2011). Om de mate van betrokkenheid te onderzoeken helpt deze methode inzichtelijk te maken wat de motieven en argumenten zijn van de onderzoeksdoelgroep. Het geeft daarnaast de mogelijkheid om door te vragen, wat helpt bij het schetsen van een duidelijk beeld van de huidige en gewenste interne communicatie. Met kwalitatieve dataverzameling is de betekenis van de motieven van de vrijwilligers en leidinggevendenden onderzocht om de deelproblemen te beantwoorden (Meier & Broekhoff, 2012).

4.2 Datacollectie

Voor deskresearch is interne documentatie gebruikt, zoals (wetenschappelijke) publicaties. Deze publicaties zijn afkomstig van Google (Scholar), HVLinden en uit boeken. Aan de hand van een zoekplan (zie Bijlage H) is informatie vergaard om het vraagstuk te analyseren (Verhoeven, 2011). De bronnen die gebruikt zijn voor het beantwoorden van het eerste deelprobleem waren interne documenten, persoonlijke communicatie, het online jaarverslag en het online beleidsplan. Voor het tweede deelprobleem is de centrale theorie van Welch (2011) gebruikt.

Het onderzoek gaat een verbetering testen in de communicatie tussen de organisatie en vrijwilligers. Mening en verwachtingen van de gehele onderzoeksdoelgroep zijn daarom essentieel. Subjectieve bevindingen zijn lastig te verwoorden in enquêtes, waardoor er mogelijk relevante details ontbreken. Uit eerdere tevredenheidsonderzoeken onder de vrijwilligers en medewerkers blijkt dat een derde de online enquêtes daadwerkelijk invult (ORGANISATIE X, 2019b). Een kwantitatieve onderzoeksmethode aan de hand van online enquêtes is daarom niet geschikt. Vanwege COVID-19 geldt hetzelfde voor een face-to-face onderzoek. Een kwalitatieve onderzoeksmethode is door ORGANISATIE X nog niet eerder ingezet. Kwalitatief onderzoek zorgt voor een representatief resultaat, omdat er ruimte is om dieper in te gaan op een onderwerp door middel van semigestructureerde diepte-interviews. De interviewer mag afwijken van de precieze volgorde van de topic guide (zie Bijlage C). Deze onderzoeksmethode is het meest geschikt omdat het handvatten biedt bij het achterhalen van de ervaringen en de belevingen van de respondenten met betrekking tot de interne communicatie en betrokkenheid (Verhoeven, 2011).

Respondenten

De onderzoeksdoelgroep die bestaat uit vrijwilligers (152 frontofficevrijwilligers en 114 projectvrijwilligers), drie teamleiders en acht projectleiders, is het uitgangspunt van dit onderzoek. De team- en projectleiders behoren tot de onderzoeksdoelgroep om de samenwerking inzichtelijk te maken en mogelijk te bevorderen. De onderzoekseenheid telt dertien respondenten, zodat elke subgroep goed vertegenwoordigd is. Twaalf interviews is volgens Verhoeven al voldoende voor de kwaliteit van de resultaten (Verhoeven, 2014).

Selecteren

De respondenten zijn aan de hand van een selectie, onwillekeurige steekproef door de team- en projectleiders geselecteerd op bepaalde kenmerken. Deze aanpak is een goede manier bij psychologische onderzoeken (Verhoeven, 2014). Zo vond de selectie doelgericht plaats op basis van de vertegenwoordiging per groep en de lengte van het dienstverband. Het onderzoek heeft niet geselecteerd op leeftijd of sekse, omdat uit vooronderzoek blijkt dat hier geen gegronde reden voor is. Het onderzoek heeft de subgroep horecavrijwilligers niet meegenomen omdat de taken die deze groep uitvoert niet behoren tot het informeren over cursussen en projecten. Het onderzoek heeft het management niet meegenomen vanwege tijdsgebrek. Verder ontvangen de vrijwilligers daadwerkelijk nieuwsbrieven vanuit het management, alleen openen zij deze niet of komen niet naar bijeenkomsten. De zestig voorleesvrijwilligers behoren niet tot de onderzoeksdoelgroep, deze maakt deel uit van een andere organisatiestructuur en behoort tot een apart project. Daarnaast neemt het management hen zelden mee in het versturen van de externe nieuwsbrief. Het onderzoek selecteert niet op de functies van vrijwilligers, maar wel op die van de leidinggevendenden. Uit vooronderzoek blijkt niet dat vrijwilligers met bepaalde kenmerken minder bewust zijn.

Doordat zij in aantal zijn toegenomen, krijgen vrijwilligers, die zich minder dan een jaar bij ORGANISATIE X inzetten, de mogelijkheid te vertellen hoe zij in de beginperiode de begeleiding en de communicatie hebben ervaren. De vrijwilligers die al langer dan een jaar werkzaam zijn bij ORGANISATIE X, zijn cruciaal voor het onderzoek. Zij beschikken namelijk over meer ervaringen en weten meer af van de topic guide onderwerpen. Hetzelfde geldt voor de team- en projectleiders. Vanwege de Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG) was het niet mogelijk om in Hellodialog te selecteren op de vrijwilligers die de nieuwsbrief openen en niet openen. In Tabel 2 staat de selectie in het respondentenschema weergegeven.

Tabel 2. Respondentenschema (auteur, 2020)

Subgroepen	0-1 jaar werkzaam	>1 jaar werkzaam	Totaal
Vrijwilligers	3	7	10
Teamleiders		1	1
Projectleiders		2	2
Totaal	3	10	13

De dertien respondenten zijn geselecteerd om het probleem vanuit twee kanten te bekijken en daarmee meer inzichten op te doen. Zo zijn vijf frontoffice- en vijf projectvrijwilligers meegenomen om de groep, waaronder vier mannen en zes vrouwen vallen, goed te vertegenwoordigen. De groep vrijwilligers bestaat uit: frontoffice- (inclusief gastheren/gastvrouwen) en projectvrijwilligers (taal-, basisvaardigheden- en digitale vrijwilligers). Daarnaast telt de organisatie meer vrijwilligers dan team- en projectleiders.

ORGANISATIE X kent namelijk drie teamleiders en acht projectleiders die 326 vrijwilligers aansturen.

Benadering

Er is voor gekozen om de leidinggevenden de vrijwilligers persoonlijk te laten benaderen, omdat de groep de interviewer niet kent en in verband met AVG. De team- en projectleiders zijn daarentegen via het management uitgenodigd tijdens een overleg. De leidinggevenden hebben vrijwilligers benaderd om te vragen of zij vrijwillig en anoniem wilden participeren aan het onderzoek. De reden voor anonimiteit is zodat zij geen sociaal wenselijke antwoorden geven. Daarnaast verhogen anonieme interviews de kans op uitgebreide antwoorden omdat de respondent zich meer op zijn gemak voelt (Verhoeven, 2011).

Diepte-interviews

Het perspectief van de vrijwilligers is gevormd door middel van diepte-interviews die ongeveer 40 minuten in beslag namen. Deze interviews vonden plaats via computer-assisted telephone interviewing (CATI) (Kwalon, 2010). Skype en WhatsApp (beeldbellen) zijn ingezet om eventuele non-verbale communicatie te observeren ter ondersteuning van de argumenten (Meier & Broefkhoff, 2012). Door het coronavirus was het niet mogelijk de respondenten face-to-face te interviewen. Bij deze vorm is non-verbale communicatie beperkt zichtbaar. Daarnaast is het mogelijk dat de respondent minder op zijn gemak is en daardoor minder informatie vrijgeeft. De interviews zijn een-op-een afgenomen, zodat de respondenten elkaar niet konden beïnvloeden. Het is namelijk van belang dat de respondenten hun eigen behoeften uitspreken, zonder die eerst van een andere medewerker te horen (Verhoeven, 2011). Vooraf zijn semigestructureerde en open vragen opgesteld (zie Bijlage C en D). Open vragen zorgen namelijk voor een eigen inbreng van de respondent (Verhoeven, 2011). Bij diepte-interviews helpt een topic guide bij het achterhalen van de beleving en de motieven van de respondent. Daarnaast biedt een topic guide de mogelijkheid om door te vragen en in te spelen op de situatie. Het doorvragen heeft geleid tot gedetailleerde en goed onderbouwde informatie. Deze informatie heeft geholpen bij het opstellen van het communicatieadvies (Verhoeven, 2011). De interviews zijn opgenomen en alleen gebruikt voor onderzoeksdoeleinden. Na afronding van het onderzoek zijn deze opnames wegens privacy uit de database verwijderd.

Interviewtechniek

De projectieve interviewtechniek die is toegepast is gesloten card sorting (showcards). Het doel hiervan is te onderzoeken welke informatiestructuur het beste werkt. Het geeft meer inzicht in de mate van betrokkenheid en de gewenste interne communicatie. De kaarten laten zien welke communicatiemiddelen zorgen voor het verhogen van de betrokkenheid en de effectiviteit van de interne communicatie (zie Bijlage C). Tijdens het interview mocht de respondent drie communicatiemiddelen rangschikken die hij het meest gebruikt om op de hoogte te zijn.

Daarnaast is de LSD-techniek toegepast: Luisteren, Samenvatten en Doorvragen. De interviewer heeft aandachtig geluisterd en aantekeningen gemaakt. Om de tijd te bewaken heeft de interviewer gerichte vragen gesteld als de respondent afweek van het onderwerp of te veel praatte. Een onderwerp werd pas afgesloten wanneer er voldoende besproken was. Wanneer er voldoende informatie verkregen was, werd het onderwerp gesloten. Daarna volgde een korte samenvatting om na te gaan of de verkregen informatie klopte met wat de respondent had verteld (Meier & Broekhoff, 2012). Na dertien interviews is het verzadigingspunt bereikt en zijn de fragmenten van de interviews omgezet tot verbatims (letterlijke woorden) (zie Bijlage E). Met behulp van de analyseschema's (zie Bijlage F) zijn de verbatims geanalyseerd.

4.3 Operationalisatie

De zoektermen uit het zoekplan (zie Bijlage H) en de topic guide (zie Bijlage C) dienden als basis voor de diepte-interviews. De onderwerpen uit de topic guide en de vragenlijst (zie Bijlage D) zijn grotendeels afgeleid uit de centrale theorie van Welch (2011), Ruck & Welch (2012) en Ruck (2018). Welch (2011) neemt namelijk geen vragenlijst in haar theorie op. Kwalitatief onderzoek toetst de hypothesen en de deelproblemen en draagt bij aan de beantwoording van de probleemstelling. De semigestructureerde vragenlijst, topic guide en showcards dienden als verantwoording voor de operationalisatie (Bijlage C en D). De operationalisatie definieert ook begrippen uit de drie hypothesen. Alle interviewvragen zijn per topic genummerd. In Tabel 2 is dit schematisch weergegeven en is te zien welke interviewvraag bij welk deelprobleem hoort. Aan de hand van deskresearch en het zoekplan is het eerste deelprobleem in het hoofdstuk Situatieschets grotendeels beantwoord. De hypothesen staan in verband met het tweede en derde deelprobleem.

(Interne) communicatie

Welch (2011) stelt dat interne communicatie een belangrijke factor is in de ontwikkeling van medewerkersbetrokkenheid. Het eerste deelprobleem is gericht op het huidige interne communicatieproces. De bevindingen tussen het management en de vrijwilligers over het communicatieproces zijn middels deskresearch en zoektermen uit het zoekplan uiteengezet in het hoofdstuk Situatieschets. Hiervoor zijn interne beleidsplannen gebruikt. De kwalitatieve onderzoeksmethode hielp bij het analyseren van dit deelprobleem in het perspectief vanuit de vrijwilligers en leidinggevendenden. Aan de hand van het topic '(interne) communicatie' was te meten hoe zij het huidige communicatieproces tussen de verschillende organisatielagen ervaren. Het onderzoek nam hierdoor aanvullende informatie mee (zie Bijlage C). Dit onderdeel bracht de verbeteringen en verwachtingen in kaart en hoe dit in verband staat met de betrokkenheid van de vrijwilligers. Card sorting en de theorie van Welch gaven inzicht in hun mening over de informatiestromen en de rol van communicatie. De vragen 1 t/m 5 die dit onderdeel hebben getest zijn zichtbaar in Tabel 2 en de topic guide (zie Bijlage C en D).

Medewerkersbetrokkenheid

Welch (2011) stelt dat het gevoel van verbondenheid ontstaat als de medewerkers zich erkend en gewaardeerd voelen voor het werk dat zij verrichten. Medewerkers hebben het idee dat zij een bijdrage leveren aan de organisatie. Daarnaast zijn de factoren erkenning, enthousiasme en voldoening van invloed op dit gevoel van verbondenheid. Welch (2011) ziet betrokkenheid als een componentenstructuur, bestaande uit cognitieve, fysieke en emotionele dimensies (zie Bijlage C). Bij het component cognitieve betrokkenheid, hebben respondenten vragen gekregen over het bewustzijn (absorptie) van ontwikkelingen en of zij de ontwikkelingen kunnen uitleggen aan een ander. Het emotionele aspect (toewijding) is gemeten door semigestructureerde vragen te stellen in het interview over of zij zich betrokken voelen bij de missie en visie (zie Bijlage C), maar ook in hoeverre de respondent zich inzet voor ORGANISATIE X. Om deze vraag te beantwoorden is tijdens de diepte-interviews doorgevraagd om te achterhalen wat de respondent dacht en voelde. De vragen over fysieke betrokkenheid gingen over vitaliteit: de actieve houding, veiligheid en het gedrag. De respondenten zijn gevraagd in welke mate zij zich beschikbaar stellen voor de organisatie. Hypothese 1 is indirect gesteld tijdens het interview. De vragen gericht op betrokkenheid (zie Tabel 2) helpen bij het beantwoorden van het tweede deelprobleem en het toetsen van hypothese 1.

Cognitieve betrokkenheid

De eerste hypothese richt zich op het bewustzijn van de medewerkers. Hierin stelt Welch (2011) dat als het management (directeur-bestuurder, frontofficemanager en backofficemanagers) via interne communicatie het bewustzijn van de veranderende organisatieomgeving (projecten, praktische zaken en ontwikkelingen) stimuleert, dat dit dan leidt tot hogere cognitieve betrokkenheid (absorptie). Daarnaast gaat het bij deze hypothese om intensieve focus tijdens het werk, voldoening en in vervoering raken door het werk. De vragen over cognitieve betrokkenheid (zie Tabel 2) uit de topic guide (zie Bijlage D), hebben getoetst of de medewerkers zich bewust zijn van de veranderende organisatieomgeving, taakverdeling en de informatieverstrekking richting de klant. Uit de vragenlijst hebben vraag 6 t/m 10 over de cognitieve betrokkenheid (zie Bijlage D) geholpen bij het toetsen van deze hypothese.

Informatiewensen en behoeften

Het derde deelprobleem richt zich op de gewenste interne communicatie. Tijdens de diepte-interviews kwamen vragen aan bod over hoe vrijwilligers de toekomstige interne communicatie voor zich zien. De bijbehorende vragen uit Tabel 2 en een indirecte vraagstelling van hypothese 2 hebben geholpen bij het beantwoorden en het toetsen ervan. Welch (2011) stelt dat als het management (directeur-bestuurder, frontofficemanager en backofficemanagers) inspeelt op de verwachtingen, dat dit dan leidt tot een hogere cognitieve betrokkenheid. Het management is namelijk eindverantwoordelijk voor de interne communicatie. In de topic guide (zie Bijlage C) kwamen vragen aan bod die gaan over de verwachtingen met betrekking tot de (interne)

communicatie van ORGANISATIE X (zie Tabel 2). In de vragenlijst (zie Bijlage D) hebben vragen 18 t/m 22 de behoeften en verwachtingen van de vrijwilligers met betrekking tot de interne communicatie getoetst. Bij dit onderdeel kregen de respondenten de mogelijkheid om in kaart te brengen hoe zij deze behoeften zien en via welke informatiestromen zij dit willen bereiken.

Resultaten

In de derde hypothese stelt Welch (2011) dat een hogere betrokkenheid van medewerkers (vrijwilligers en leidinggevend) leidt tot betere resultaten voor de organisatie. Onder deze resultaten vallen de organisatorische doelen, zoals het realiseren van een hogere kwaliteit van de dienstverlening. Vragen over de interne communicatie en welke verwachtingen de medewerkers hiervan hebben zijn te vinden in Tabel 2. Het onderzoek heeft deze hypothese met het topic: 'informatiewensen en behoeften' getoetst. De vragen uit de vragenlijst die hierbij behulpzaam waren zijn vraag 18 t/m 21 (zie Bijlage D). Vraag 22 heeft indirect de hypothese getoetst (zie Tabel 2). De respondent diende hierop te antwoorden met een onderbouwde mening.

Tabel 2. Operationalisatie deelproblemen en hypothesen

Deelproblemen en hypothesen	Methoden	Topics	Onderdeel	Vraagnummer
Deelprobleem 1: Hoe verloopt de huidige interne communicatie tussen het management en vrijwilligers?	Deskresearch en kwalitatief onderzoek	Interne communicatie	Zoekplan	1 t/m 5
Deelprobleem 2: In hoeverre zijn de vrijwilligers en team- en projectleiders betrokken bij hun werkzaamheden?	Kwalitatief onderzoek	Betrokkenheid	Topic guide en vragenlijst	6 t/m 17
Deelprobleem 3: Wat is de gewenste interne communicatie van de vrijwilligers?	Kwalitatief onderzoek	Interne communicatie, Informatiewensen en behoeften	Topic guide, vragenlijst en card sorting	1 t/m 5 18 t/m 22
Hypothese 1: Als het management in de interne communicatie naar de medewerkers het bewustzijn rondom de veranderende organisatieomgeving stimuleert, dan ontstaat hogere cognitieve betrokkenheid.	Kwalitatief onderzoek	Betrokkenheid	Topic guide en vragenlijst	6 t/m 10
Hypothese 2: Als de interne communicatie vanuit het management inspeelt op de informatiewensen van de medewerkers, dan draagt dit bij aan de betrokkenheid van de medewerkers bij de organisatie.	Kwalitatief onderzoek	(Interne) communicatie Informatiewensen en behoeften	Topic guide, vragenlijst en card sorting	1 t/m 5 18 t/m 22

5. Resultaten

De voornaamste resultaten van het onderzoek zijn dat vrijwilligers op organisatorisch niveau niet over voldoende kennis beschikken. Vrijwilligers ontvangen een grote hoeveelheid informatie over ontwikkelingen die niet altijd op hen van toepassing is. Daarentegen zeggen zij zich wel bewust te zijn van praktische zaken omtrent hun werkgebied. Zij beschikken over voldoende algemene kennis om de klanten te informeren. Er bestaat echter een afstand tussen het management, de leidinggevenden en de (vrijwillige) medewerkers, door het gebrek aan persoonlijke communicatie. Leidinggevenden zeggen dat dit komt door de grote hoeveelheid werkzaamheden en tijdgebrek.

In de analyseschema's is gekeken naar verbanden en of er verschillen en overeenkomsten zijn tussen de (vrijwillige) medewerkers: vrijwilligers en de leidinggevenden (zie Bijlage G).

5.1 Huidige interne communicatie

Deze paragraaf beschrijft de belangrijkste aanvullingen wat de interne communicatie binnen ORGANISATIE X betreft. Het eerste deelprobleem richt zich op het huidige interne communicatieproces vanuit het management richting de vrijwilligers. Dit proces is al in grote lijnen beschreven in het hoofdstuk Situatieschets. Deze paragraaf belicht belangrijke ervaringen van de vrijwilligers met betrekking tot het verloop van het communicatieproces.

Het huidige communicatieproces via e-mail beschouwen de (vrijwillige) medewerkers als duidelijk en informatief. Aan de andere kant is de informatievoorziening niet altijd relevant omdat het weinig tot geen betrekking op hen heeft (zie Bijlage F, analyseschema 1). Een overwegend groot aantal vrijwilligers neemt de informatie in e-mails van leidinggevenden en de algemene nieuwsbrieven vluchtig door, om op de hoogte te blijven van organisatorische veranderingen binnen hun eigen werkgebied. Boodschappen die niet op hen van toepassing zijn, lezen velen niet (zie Bijlage F, analyseschema 2). Respondent 6 opent om deze reden regelmatig de nieuwsbrief niet en beschouwt het als reclame. Respondent 8 geeft aan de nieuwsbrief te lezen om op de hoogte te blijven, maar onthoudt niet alle informatie. Respondent 3, die minder dan een jaar in dienst bij ORGANISATIE X is, ontvangt naast de taalnieuwsbrief geen algemene nieuwsbrief en geen 'Biebschakel'. Respondent 1, die de algemene nieuwsbrief opmaakt en verstuurt, zegt te beschikken over alle e-mailadressen en verzendt deze naar alle vrijwilligers (zie Bijlage F, analyseschema 3).

Bijeenkomsten

Vrijwilligers geven aan niet altijd aanwezig te zijn bij de bijeenkomsten vanwege bezigheden. De vrijwilligers, die minder dan een jaar in dienst zijn, zeggen informatie over de vrijwilligersbijeenkomsten niet duidelijk te vinden. Zij hebben door onduidelijkheid in de communicatie nog niet eerder een bijeenkomst bijgewoond. Zo geven zij aan niet op de hoogte

te zijn van wanneer deze plaatsvinden en voor welke vrijwilligers deze bijeenkomsten bestemd zijn. De respondenten wonen de vrijwilligersbijeenkomsten niet bij voor de inhoud, maar voor ervaringen van andere vrijwilligers. Een projectleider, respondent 4, geeft aan niet te weten wanneer deze bijeenkomsten zijn en wil daarbij aanwezig zijn voor sociaal contact met de vrijwilligers. Deze respondent zegt dat het management bepaalt voor haar of de bijeenkomst nuttig is om bij te wonen. Respondent 2 heeft nooit eerder een bijeenkomst bijgewoond omdat zij is uitgeschreven zonder hiervan op de hoogte te zijn gebracht. De reden volgens ORGANISATIE X was dat zij drie maanden op non-actief stond (zie Bijlage F, analyseschema 4).

Terugkoppeling

Het management informeert volgens een leidinggevende niet altijd tijdig door de vele activiteiten en veranderingen binnen de organisatie. Volgens de projectleider, respondent 4, zijn boodschappen daardoor wel eens te laat en achterhaald. Respondent 12 zegt dat zij door een late terugkoppeling van het management een klantvraag niet kon beantwoorden (zie Bijlage F, analyseschema 8). Respondent 5 zegt dat het management niet altijd van tevoren kijkt of ergens behoefte aan is, maar het meteen uitvoert (zie Bijlage F, analyseschema 5).

5.2 Medewerkersbetrokkenheid

Bij het tweede deelprobleem is getest in hoeverre de vrijwilligers en de team- en projectleiders betrokken zijn bij ORGANISATIE X aan de hand van de theorie van Welch (2011). Volgens een overwegend aantal respondenten heeft de interne communicatie invloed op de betrokkenheid bij de organisatie. Een projectleider, respondent 4, mist betrokkenheid vanuit andere subgroepen. Zij zegt dat elke subgroep zijn eigen eiland zo goed mogelijk in de markt probeert te zetten en ziet de eilanden elkaar graag versterken (zie Bijlage F, analyseschema 1).

5.2.1 Cognitieve betrokkenheid

Onder de (vrijwillige) medewerkers is onderzocht hoe cognitief betrokken zij zijn. Een teamleider, respondent 13, zegt dat ORGANISATIE X te veel activiteiten organiseert zodat het voor de vrijwilligers moeilijk is hiervan op de hoogte te blijven (Bijlage F, analyseschema 8 en 23). De vrijwilligers zeggen niet op de hoogte te zijn van organisatorische ontwikkelingen, projecten en wat er bij andere subgroepen gebeurt. Daarentegen zeggen zij dit wel te zijn van praktische zaken rondom hun eigen werkgebied. Respondent 12 vindt dat vrijwilligers die zich een dagdeel of dag inzetten minder op de hoogte zijn van de ontwikkelingen en alleen praktisch bezig zijn (zie Bijlage F, analyseschema 1). Respondent 9 zegt alleen op de hoogte te willen zijn van wat binnen de eigen vestiging gebeurt. Een vrijwilliger die minder dan een jaar werkzaam is, respondent 5, vraagt zich af of hij van alles wel op de hoogte moet zijn omdat het erg veel is. Vrijwilligers zeggen niet alle informatie te onthouden, vooral niet als dit enige tijd geleden is gecommuniceerd. Enkele respondenten gebruiken het projectenboek hiervoor als hulpmiddel. De (vrijwillige) medewerkers, de vrijwilligers en de team- en projectleiders,

ontvangen e-mails die niet direct voor hen bestemd zijn. Enkele vrijwilligers staan wel open voor deze informatie. Een projectleider, respondent 1, raakt door de hoeveelheid informatie het overzicht wel eens kwijt en zegt overspoeld te raken door e-mails (Bijlage F, analyseschema 6). Een teamleider, respondent 13, logt daarom wel eens bij Microsoft Outlook uit (zie Bijlage F, analyseschema 2). Respondent 10, die minder dan een jaar in dienst is, wil klanten beter informeren door een overleg bij te wonen die iemand voorziet uit een andere subgroep (Bijlage F, analyseschema 6).

Informatieverstrekking richting de klant

Een overwegend aantal respondenten geeft aan klantvragen juist te beantwoorden die betrekking hebben tot het werk wat zij verrichten. Zij zeggen over voldoende algemene kennis te beschikken. Een projectleider, respondent 4, zegt soms klantvragen niet goed te beantwoorden omdat er zoveel gebeurt op de werkvloer. Hierdoor vergeet zij ook wel eens door alle werkzaamheden de vrijwilligers op de hoogte te brengen. Als het informeren niet lukt, dan stapt respondent 12 voor hulp naar een collega die vaker werkt. Respondent 11 stapt naar de leidinggevende omdat zij hiervoor betaald krijgt en het hoort uit te zoeken. Respondent 8 zegt dat zij de klant doorstuurt naar de balie, als een klantvraag moeilijk te beantwoorden is. De verantwoording ligt dan niet bij haar, maar bij een andere collega. Vrijwilligers geven aan dit zelf te achterhalen als zij niet over voldoende informatie beschikken. Een teamleider, respondent 13, zegt dat de balie vol ligt met papieren en dat dit te veel informatie is, waardoor zij het alsnog niet lezen. Respondent 10, die minder dan een jaar in dienst is, mist een boek met hierin brede informatie over de gang van zaken (zie Bijlage F, analyseschema 8).

Voldoening

(Vrijwillige) medewerkers putten veel voldoening uit het werk en doen het met plezier. De klanten zijn voor hen hoofdzaak en de ondersteuning van klanten is voor de vrijwilligers de beloning. Zij hebben daarom geen behoefte aan meer uitdaging. De leidinggevendenden zien de vrijwilligers als een mooie uitdaging en zoeken meer uitdaging op door nieuwe concepten te bedenken. Vrijwilliger, respondent 12, vindt de verhouding tussen de vrijwilligers en de leidinggevendenden groot, zij voelt dat er wrijving is als het gaat om de taakuitvoering (zie Bijlage F, analyseschema 9). Respondenten weten wat bovenaf van hen verwacht en vinden het takenpakket duidelijk. Respondent 2 zegt dat er geen taakomschrijving is. Respondent 8 zegt dat collega's na een lange tijd de taakverdeling vergeten zijn en dat de leidinggevende dit beter moet bijhouden. De teamleider, respondent 13, zegt dat er te veel taken zijn en te weinig uren. Respondent 10, die minder dan een jaar bij ORGANISATIE X werkzaam is, zegt dat de leidinggevende te veel van haar verwacht (Bijlage F, analyseschema 7).

5.2.2 Emotionele betrokkenheid

Het onderzoek heeft getest in hoeverre de (vrijwillige) medewerkers toegewijd zijn en zich betekenisvol en gewaardeerd voelen. Respondenten kennen de missie en visie niet, maar

voelen zich er wel betrokken bij. Dit gaat met name om het ondersteunen van de doelgroepen in de persoonlijke ontwikkeling. Respondent 2 geeft aan zich minder betrokken te voelen bij de missie en visie omdat zij persoonlijke aandacht mist. Respondent 8 zegt dat het belangrijk is dat ORGANISATIE X dit weer een keer ophaalt. Respondenten voelen zich emotioneel betrokken bij hetgeen waarvoor zij zijn aangenomen (zie Bijlage F, analyseschema 10). De respondenten voelen zich veilig omdat ze zichzelf kunnen zijn en de ruimte krijgen. Wanneer zij het ergens niet mee eens zijn, dan spreken zij dit uit (zie Bijlage F, analyseschema 11).

Betekenisvol en waardering

De (vrijwillige) medewerkers voelen zich belangrijk en betekenisvol. Deze impressie hebben zij vooral in het contact met klanten omdat deze de medewerkers het gevoel geven dat ze nodig zijn. Respondent 2 voelt dit in een mindere mate. Zij voelt zich een van de vele vrijwilligers en merkt ook een duidelijke verdeling tussen de vrijwilligers en de leidinggevenden. Dit uit zich in de manier van aansturing en werkzaamheden. Respondent 3 voelt zich betekenisvol door de activiteiten die het management organiseert. De leidinggevenden voelen zich belangrijk omdat het management openstaat voor suggesties en omdat ze een bijdrage mogen leveren. Een projectleider, respondent 1, voelt zich niet belangrijk en vervangbaar. Deze respondent ervaart dit als comfortabel omdat het minder stress met zich meebrengt (Bijlage F, analyseschema 12).

Een overwegend aantal vrijwilligers voelt waardering voor het werk. Zo ontvangen zij wel eens complimenten van klanten en leidinggevenden. Enkelen zeggen dat het management de waardering uit in kerstpakketten. Respondent 9 vindt dat het management dit vaker persoonlijk in de vestiging mag uitspreken. De leidinggevenden voelen in een bepaalde mate waardering vanuit het management, maar zien dit persoonlijk niet zozeer. Een projectleider, respondent 1, ziet geen waardering. De teamleider, respondent 13 wil meer waardering wanneer zij onzeker is over bepaalde zaken. Niet elke leidinggevende is volgens de respondent even goed hierin (zie Bijlage F, analyseschema 13).

5.2.3 Fysieke betrokkenheid

Het onderzoek heeft ook de vitaliteit, de actieve houding van de (vrijwillige) medewerkers gemeten. Respondenten zijn in grote mate beschikbaar en flexibel wanneer nodig is. Vrijwilligers zijn bereid om in te vallen. Enkelen hebben naast het werk andere tijdsbestedingen. De leidinggevenden zeggen het management een bepaalde mate van flexibiliteit van hen verwacht. Een projectleider, respondent 1, geeft haar grenzen aan als het gaat om werken buiten de werktijden. Volgens de respondent maakt iedereen meer uren dan zou moeten (zie Bijlage F, analyseschema 14). Vrijwilligers willen meer werk verrichten of uren maken om het succes bij de organisatie te vergroten als leidinggevenden hierom vragen, maar zeggen dit nu niet te doen. Respondent 6 heeft het druk genoeg buiten het vrijwilligerswerk om en ziet dit als een aardigheidje. Enkele vrijwilligers verrichten extra werk door suggesties naar voren te brengen of door zich voor te bereiden (zie Bijlage F, analyseschema 16).

Aansturing

Een overwegend aantal vrijwilligers ervaart de aansturing vanuit de leidinggevenden als positief vanwege de korte lijnen. Enkele vrijwilligers zeggen zelfsturend te zijn. Projectleider, respondent 4, staat buiten de werktijden klaar voor haar vrijwilligers en organiseert wel eens een teambuildingmiddag. Daarentegen zien enkele vrijwilligers hun leidinggevenden weinig of nooit, maar krijgen voldoende begeleiding van collega's (zie Bijlage F, analyseschema 15). Enkele vrijwilligers geven aan meer betrokken te zijn als er sprake is van meer persoonlijke aandacht. Respondent 12 zegt in een bepaalde mate interesse vanuit het management te missen. Ze wil persoonlijk contact om in gesprek met ze te gaan en ziet graag dat zij meer interesse in haar capaciteiten tonen (zie Bijlage F, analyseschema 1 en 2). Respondent 8 mist een leidinggevende als het gaat om roosters maken (zie Bijlage F, analyseschema 15). Respondent 3, die minder dan een jaar bij ORGANISATIE X werkzaam is, voelt zich nog geen onderdeel van de organisatie door onduidelijke informatie. Zij zegt een coördinator als oplossing te zien voor het onderhouden van persoonlijk contact (zie Bijlage F, analyseschema 2).

Als de leidinggevenden het druk hebben, is de aansturing van de vrijwilligers één van de eerste dingen die versloft volgens een team- en projectleider. Leidinggevenden missen persoonlijke aandacht vanuit het management. Projectleider, respondent 4, heeft wel eens behoefte aan een schouderklopje. De respondent zegt dat het niet werkt als iemand zonder de juiste capaciteiten een leidinggevende wordt, omdat er geen andere kandidaat was. De teamleider, respondent 13, weet niet bij welke manager zij moet zijn voor welke activiteit. Een duidelijke taakverdeling mist deze respondent (zie Bijlage F, analyseschema 15).

5.3 Informatiewensen en behoeften

De respondenten hebben geen behoefte aan communicatie met medewerkers met andere functies. Zij vinden deze informatie niet relevant voor hun eigen werkgebied. Als het functioneel is, dan staan zij ervoor open om zich meer een onderdeel te voelen. De vrijwilligers, die minder dan een jaar werkzaam zijn, hebben daarentegen behoefte aan meer communicatie met anderen via een bijeenkomst die iemand uit een bepaalde subgroep geeft. Respondent 10 wil duidelijkere communicatie om klantvragen beter te beantwoorden. Leidinggevenden zeggen genoeg overleg te hebben door de overlegstructuur (zie Bijlage F, analyseschema 17). Een projectleider, respondent 1, zegt dat sommige overleggen zonde van haar tijd zijn. Respondent 8 zegt dat de leidinggevende de jaarlijkse bijeenkomst wel eens verzet en ziet dit graag minstens één keer per jaar doorgaan om bij te praten. Daarentegen willen vrijwilligers, die minder dan een jaar werkzaam zijn, meer (in)formeel overleg. Respondent 3 vindt een intervisiegroepje handig voor het uitwisselen van kennis (zie Bijlage F, analyseschema 18).

Gewenste interne communicatie

De vrijwilligers zeggen persoonlijk contact te missen vanuit de leidinggevenden maar ook vanuit het management (zie Bijlage F, analyseschema 19). Respondent 9 zegt zich meer betrokken te

voelen bij andere activiteiten als het management persoonlijke aandacht geeft (zie Bijlage F, analyseschema 21). Respondent 8 wil dat het overleg in de vestiging daadwerkelijk één keer in het jaar plaatsvindt. Een overwegend aantal leidinggevendenden geeft aan meer persoonlijk contact te willen hebben met de vrijwilligers via telefoon of face-to-face. Vrijwilligers die minder dan een jaar werkzaam zijn bij ORGANISATIE X hebben behoefte aan heldere informatie via e-mail over de bijeenkomsten en praktische zaken. Op deze manier krijgen ze meer zicht op alles wat er gebeurt. Hierbij noemt respondent 3 de algemene nieuwsbrief, die zij op het moment niet ontvangt, en een overzicht. Respondent 10 ziet graag in de toekomst een draaiboek, met duidelijke regels over hoe je met elkaar omgaat met betrekking tot de praktische zaken. Respondent 6 geeft aan te willen werken met andere onderwerpen of doelgroepen met betrekking tot de cursussen, als dit in de nieuwsbrief voorbijkomt. Respondent 7 wil graag meer inspraak hebben via een brainstormsessie om het pakket completer aan te bieden. Deze respondent staat ervoor open om wat extra's aan te bieden bij andere subgroepen.

De teamleider, respondent 13, geeft aan dat intranet efficiënt kan zijn. Op intranet staat nu dubbele informatie, die ook in de mailing staat. De respondent staat open voor intranet als de overleggen en de mailing minder worden (zie Bijlage F, analyseschema 19). Respondent 5, die minder dan een jaar werkzaam is bij ORGANISATIE X, zegt dat hij met een taalintranet heeft gewerkt. Hij vond dit een handige bron waar veel waardevolle informatie te vinden was zoals documenten (zie Bijlage F, analyseschema 2). De projectleider, respondent 4, zegt dat het projectenboek helpt om vrijwilligers op de hoogte te houden. Respondent 12 vindt dat vrijwilligers erg verschillend zijn: de ene persoon onthoudt meer dan de ander en sommigen interesseren zich meer dan anderen. De respondent vult dit aan door te zeggen dat het management en haar collega's niet te veel kunnen eisen, want deze mensen komen vrijwillig en voor hun plezier (zie Bijlage F, analyseschema 19).

5.4 Toetsing hypothesen

Welch (2011) voorspelde in haar theorie dat het management van een organisatie invloed heeft op de medewerkersbetrokkenheid. De betrokkenheid heeft vervolgens invloed op het succes van de organisatie met betrekking tot de behaalde resultaten. De hypothesen zijn indirect gesteld aan de vrijwilligers, deze zijn aangenomen of verworpen.

Hypothese 1: Als het management in de interne communicatie naar de medewerkers het bewustzijn rondom de veranderende organisatieomgeving stimuleert, dan ontstaat hogere cognitieve betrokkenheid.

Het management heeft volgens de respondenten invloed op de cognitieve betrokkenheid. Ze geven aan dat zij zich meer cognitief betrokken voelen bij de gehele organisatie, als het management brede informatie over de organisatie stimuleert. Het gaat dan met name om het stimuleren via overleg of een bijeenkomst. Om deze reden is de hypothese van Welch (2011) aangenomen. Vrijwilligers zeggen onvoldoende weet te hebben van organisatorische

veranderingen, maar ze staan hier wel voor open. De leidinggevenden zeggen dat (vrijwillige) medewerkers de meerwaarde van de brede informatie moeten inzien en er wat mee doen, anders is het niet mogelijk het werk goed uit te voeren (zie Bijlage F, analyseschema, 20).

Hypothese 2: Als de interne communicatie vanuit het management inspeelt op de informatiewensen van de medewerkers, dan draagt dit bij aan de betrokkenheid van de medewerkers bij de organisatie.

Als het management inspeelt op hun informatiewensen, dan zullen zij zich meer betrokken voelen. Op het moment zijn respondenten in het algemeen tevreden over de informatievoorziening, want dit is duidelijk en informatief genoeg naar hun wensen. Uit de resultaten blijkt dat het bijdraagt aan meer betrokkenheid als het management meer op de informatiewensen inspeelt. Om deze reden is de hypothese van Welch (2011) aangenomen. Respondent 9 zegt dat zij en haar collega's bereid zijn om naar een vrijwilligersbijeenkomst te gaan als er meer persoonlijk contact is vanuit het management (Bijlage F, analyseschema 21).

Hypothese 3: Als medewerkers betrokken zijn, dan zorgt dit voor betere resultaten voor de organisatie.

De (vrijwillige) medewerkers zijn het eens dat betrokken medewerkers invloed hebben op de behaalde resultaten zoals meer subsidie. Zij zien het resultaat in de effectiviteit van de ondersteuning van de persoonlijke ontwikkeling van de klanten. Om deze reden is de hypothese van Welch (2011) aangenomen. Bepaalde vrijwilligers weten niet wat de resultaten moeten zijn of wat de missie en visie is. Ze zeggen dit te willen weten om de missie beter uit te dragen, zodat er meer van de grond komt. Projectleider, respondent 1, zegt dat de behoefte om invloed uit te oefenen groter is, als je betrokken bent (Bijlage F, analyseschema 22).

6. Conclusie

Naar aanleiding van de resultaten van dit onderzoek zijn de volgende conclusies getrokken: vrijwilligers ontvangen regelmatig beleidsinformatie vanuit het management en van leidinggevenden. De hoeveelheid informatie is te veel, niet gericht en niet altijd relevant. De vrijwilligers zijn cognitief, emotioneel en fysiek betrokken bij hun werkzaamheden, de vestiging en de klanten. Dit zijn zij daarentegen niet op organisatorisch niveau. Verder is geconcludeerd dat de aansturing van vrijwilligers als eerste versloft als leidinggevenden het te druk hebben.

6.1 Deelproblemen

Deze paragraaf beantwoordt de drie deelvragen die in de probleemformulering zijn geformuleerd. Deze deelvragen zijn beantwoord aan de hand van de resultaten.

Huidige interne communicatieproces

Dit deelprobleem onderzoekt hoe het huidige interne communicatieproces richting de vrijwilligers eruitziet. Dit beeld is geschetst in het hoofdstuk Situatieschets, waarin het deelprobleem grotendeels beantwoord is. De resultaten uit de interviews komen grotendeels overeen met de resultaten uit deskresearch. Het management communiceert voornamelijk top-down via verschillende organisatielagen, boodschappen komen door ruis niet door of zijn vervormd en daardoor onduidelijk. Door de grote hoeveelheid activiteiten en informatie ervaren de leidinggevenden en vrijwilligers een informatie-overload. De (vrijwillige medewerkers) zeggen dat de informatie niet altijd gericht is. Leidinggevenden moeten door de informatiestroom en de hoeveelheid taken, prioriteiten stellen. Het informeren en aansturen van de operationele kern, de vrijwilligers, is één van de eerste dingen die versloft. Het management communiceert niet altijd tijdig naar leidinggevenden. Vrijwilligers ontvangen verder niet alle boodschappen of achterhaalde informatie, waardoor zij niet volledig op de hoogte kunnen zijn.

ORGANISATIE X zendt regelmatig beleidsinformatie richting de vrijwilligers, mits zij op actief staan. Na drie maanden op non-actief te staan ontvangen vrijwilligers geen berichtgeving of kerstgeschenk meer. De vrijwilliger blijft op deze manier ook niet op de hoogte van wat er speelt binnen de organisatie. De communicatiemiddelen, e-mail en de algemene nieuwsbrief, gebruiken de vrijwilligers het meest om op de hoogte te blijven van organisatorische ontwikkelingen. Bepaalde communicatiemiddelen werken de leidinggevenden bewust en onbewust niet bij door drukte of omdat vrijwilligers er niet in kijken, terwijl deze middelen hen juist ondersteuning bieden of ervoor zorgen dat zij klantvragen kunnen beantwoorden.

Uit deskresearch komt naar voren dat directe aansturing vanuit leidinggevenden zo min mogelijk plaatsvindt. Echter hebben vrijwilligers behoefte aan meer persoonlijke communicatie in de vorm van een overleg om zich meer betrokken te voelen bij de gehele organisatie.

Uit vooronderzoek blijkt dat 40% van de vrijwilligers de nieuwsbrief niet opent. Een overwegend aantal vrijwilligers zegt de maandelijkse algemene nieuwsbrief te openen. Zo nemen zij alleen relevante informatie door die van toepassing is op hun werkzaamheden. Een vrijwilliger opent om deze reden de algemene nieuwsbrief niet. Uit het e-mailmarketingsysteem, HelloDialog, blijkt verder dat circa 100 vrijwilligers de algemene nieuwsbrief niet doorgestuurd krijgen. Uit de resultaten blijkt dat een vrijwilliger, die minder dan een jaar zich inzet, de algemene nieuwsbrief niet ontvangt.

Medewerkersbetrokkenheid

Het tweede deelprobleem onderzoekt in hoeverre de (vrijwillige) medewerkers betrokken zijn. Volgens de (vrijwillige) medewerkers heeft de interne communicatie invloed op hun betrokkenheid. Zij voelen zich in zekere mate emotioneel en fysiek betrokken bij de organisatie. Vrijwilligers voelen zich in een lage mate cognitief betrokken op organisatorisch niveau, terwijl de leidinggevenden dit meer voelen. Uit een vervolgonderzoek van 2019 stelden vrijwilligers op de hoogte te zijn van organisatorische veranderingen. Uit de resultaten blijkt dat zij dit niet zijn. De vrijwilligers ontvangen veel beleidsinformatie via de e-mail, die niet direct met hun werkgebied te maken heeft, dit lezen zij vervolgens niet of onthouden het niet. Zij staan hier echter wel voor open. Vrijwilligers komen vaak één keer in de week, een ochtend of middag. Ze zijn praktisch in gesteld en hebben alleen interesse in informatie omtrent hun werk. Uit vooronderzoek blijkt dat de vrijwilligers volgens de leidinggevenden de klanten onvoldoende informeren op organisatorisch niveau. Vrijwilligers zeggen over voldoende algemene kennis te beschikken om klantvragen betreffende hun werkgebied, te beantwoorden.

Uit de resultaten blijkt dat (vrijwillige) medewerkers in een zekere mate emotioneel betrokken zijn. Vrijwilligers voelen zich enigszins belangrijk en betekenisvol, alleen naar de klanten toe. Enkel voelen dit in een lage mate vanuit het management door de georganiseerde activiteiten voor de vrijwilligers. De (vrijwillige) medewerkers halen daarentegen plezier uit het werk en ze voelen zich veilig. Er is ruimte om suggesties naar voren te brengen, wat betekent dat er sprake is van bottom-up communicatie. De organisatie is vrij groot en heeft te maken met veel lijnen naar verschillende organisatielagen en verschillende vestigingen. Daarnaast zijn er niveauverschillen tussen de drie organisatielagen, wat merkbaar is op de werkvloer in de aansturing en werkzaamheden. Om de emotionele betrokkenheid te vergroten is het belangrijk dat het management en leidinggevenden meer persoonlijke waardering tonen.

De (vrijwillige) medewerkers voelen zich in een zekere mate fysiek betrokken. Zo zijn ze ongeacht de functie in grote mate beschikbaar en flexibel in de werktijden en werkzaamheden wanneer nodig. Vrijwilligers zijn bereid in te vallen, wanneer dit uitkomt. Het management verwacht van de leidinggevenden een bepaalde mate van flexibiliteit. De leidinggevenden geven aan dat er te veel werk is voor het aantal uren dat zij maken. Vrijwilligers missen duidelijke taak- en beleidsinformatie in de boodschappen en communicatiemiddelen. Zij zien de

leidinggevers nu zelden of nooit, waardoor zij zich minder betrokken voelen. De leidinggevers willen het persoonlijke contact met hen en met het management verbeteren.

Gewenste interne communicatie

Het derde deelprobleem richt zich op de gewenste interne communicatie van de vrijwilligers. De huidige communicatie richt zich nu op de gehele organisatie, dit betekent dat alle subgroepen dezelfde informatie ontvangen. De informatie is niet gericht op één subgroep en dit ervaren de vrijwilligers als onpersoonlijk, maar ze staan wel open voor informatie over projecten en ontwikkelingen. Ze vragen zich alleen af in hoeverre zij hiervan op de hoogte moeten zijn. Een behoefte die meerdere malen terugkomt, is persoonlijk contact met het management en de leidinggevers. Ze wensen praktische en organisatorische veranderingen te bespreken en duidelijkheid om zich meer betrokken te voelen bij de gehele organisatie. Als het management inspeelt op hun behoeften en dit stimuleert, ontstaat een hogere cognitieve betrokkenheid. Enkele vrijwilligers zien een intervisiegroep voor zich om meer op de hoogte te zijn van wat andere subgroepen doen, waarbij zij kennis uitwisselen. Daarnaast opperen zij een duidelijke en tijdige informatieverstrekking, zoals in een overzicht van bijeenkomsten, in een handboek met alle procedures en met een duidelijke taakverdeling. Deze informatie bereikt de doelgroep niet optimaal. Enkele willen werken met andere onderwerpen of doelgroepen als het management dit oppert in een nieuwsbrief. Respondenten zien een intranet als een communicatiemiddel waar waardevolle informatie te vinden is en dat de vele e-mails vervangt. Tot slot zegt de projectleider het actualiseren van het projectenboek als verbetering te zien om het bewustzijn van de vrijwilligers op de werkvloer te vergroten.

6.2 Toetsing hypothesen

De bevindingen uit de drie hypothesen over medewerkersbetrokkenheid komen overeen met de theorie van Mary Welch (2011) en zijn om deze reden aangenomen.

Hypothese 1

De vrijwilligers geven aan dat wanneer zij meer informatie ontvangen over de veranderende organisatieomgeving via persoonlijk overleg, zij zich dan meer betrokken voelen bij de gehele organisatie en dus meer bewust zijn van wat er speelt.

Hypothese 2

Als het management hierop inspeelt dan draagt dit bij aan de betrokkenheid. Zo halen zij er meer uit voor de organisatie en voor zichzelf. De (vrijwillige) medewerkers ervaren in mindere mate erkenning, waardering en inspraak vanuit het management. Hierdoor voelen zij zich minder een onderdeel van ORGANISATIE X. Informatie over hun werkgebied sluit wel aan bij hun wensen.

Hypothese 3

De (vrijwillige) medewerkers zeggen dat betrokken medewerkers nodig zijn om goede resultaten zoals meer bezoekers te behalen. Uit resultaten komt naar voren dat je je best doet om klanten goede service te geven wanneer je als medewerker betrokken bent. Dat kan weer meer subsidie opleveren. Als medewerkers betrokken zijn, dan dragen zij ook de missie uit.

6.3 Beantwoording probleemstelling

De probleemstelling van het onderzoek luidt als volgt: *Hoe kan het management van ORGANISATIE X de informatieverstrekking richting de huidige vrijwilligers verbeteren?* Door middel van het beantwoorden van de drie deelvragen en de drie hypothesen is er een antwoord geformuleerd op de centrale vraag. Uit het onderzoek blijkt dat de interne communicatie invloed heeft op de betrokkenheid van de vrijwilligers. Het management kan de medewerkersbetrokkenheid vergroten door de communicatie effectief in te zetten. Als het management en de leidinggevenden het communicatiemiddel e-mail vervangen door persoonlijke communicatie, leiden dit volgens vrijwilligers tot hogere cognitieve en fysieke betrokkenheid. Persoonlijke aandacht in de vorm van waardering en frequente overleggen leidt tot meer bewustzijn, meer inspraak en meer (emotionele) betrokkenheid bij de gehele organisatie. Dit kan de zogeheten eilandcultuur doorbreken. Daarnaast geven vrijwilligers aan niet te weten wat de missie, visie, doelen en resultaten zijn. Door hierover te communiceren ontstaat een hogere cognitieve betrokkenheid. Duidelijke en persoonlijke communicatie vanuit de twee hogere organisatielagen helpt bij het bewustzijn van de organisatie en het bijwonen van vrijwilligersbijeenkomsten. Een communicatiemiddel dat helpt bij het leiden van duidelijke informatiestromen is volgens een vrijwilliger een intranet. Om vrijwilligers op de hoogte te houden van actuele zaken is het volgens leidinggevenden van belang als zij meer aandacht besteden aan het actualiseren van de communicatiemiddelen en het tijdig informeren van hen.

De conclusie uit de resultaten is dat ORGANISATIE X de informatieverstrekking richting de huidige vrijwilligers kan verbeteren middels meer persoonlijke aandacht vanuit het management en van de leidinggevenden, met het invoeren van een centraal communicatiemiddel voor duidelijke informatie en door het actualiseren van de huidige communicatiemiddelen.

7. Aanbevelingen

Op basis van de resultaten en conclusies van dit onderzoek zijn de volgende aanbevelingen geformuleerd: een vernieuwd digitaal platform, bijgewerkt projectenboek, digitaal smoelenboek, online vrijwilligersbijeenkomsten en bezoeken aan de vestigingen om op lange termijn de medewerkersbetrokkenheid te vergroten.

7.1 Medewerkersbetrokkenheid vergroten

ORGANISATIE X werkt met 326 vrijwilligers die een belangrijke rol spelen in de persoonlijke ontwikkeling van burgers. Zo organiseert de organisatie projecten en activiteiten om kwetsbare burgers te ondersteunen. Om deze klanten te ondersteunen is het volgens ORGANISATIE X nodig dat de vrijwilligers op organisatorisch niveau op de hoogte zijn. Aan de hand van de resultaten zijn vijf aanbevelingen opgesteld die aangeven hoe het management de informatieverstrekking op organisatorisch niveau richting de vrijwilligers kan verbeteren, zodat zij hierover goed geïnformeerd zijn. Deze aanbevelingen geven het management handvatten om de communicatie gericht in te zetten, zodat de samenwerking met de vrijwilligers verbetert.

Digitaal communicatieplatform

Respondenten zien het huidige digitale platform, InSite intranet, als een toekomstige informatiebron. Via een digitaal platform willen zij op de hoogte blijven van zaken op organisatorisch niveau en praktische informatie krijgen die gericht is op hun werk. Het management werkt het intranet niet meer regelmatig bij, omdat de beroepskrachten volgens hen de berichten niet meer doornamen. Op het moment hebben alleen de beroepskrachten toegang tot het intranet. Uit onderzoek blijkt dat op intranet voornamelijk dubbele informatie te vinden is die ook in de e-mails of nieuwsbrieven staat. Om deze reden openen zij het intranet niet meer.

De (vrijwillige) medewerkers geven aan dat zij van bovenaf te veel informatie ontvangen via e-mail en beschouwen dit als een informatie-overload. ORGANISATIE X dient alle e-mailboodschappen voor zowel de leidinggevenden als de vrijwilligers te plaatsen op één centraal platform. Als het management het communicatiemiddel e-mail niet meer inzet, dan moeten de (vrijwillige) medewerkers het intranet openen om op de hoogte te blijven. Met dit communicatiemiddel hebben (vrijwillige) medewerkers de mogelijkheid om organisatorische veranderingen thuis of op de werkvloer tot zich te nemen. Het management vergroot hiermee de cognitieve betrokkenheid van de vrijwilligers door alle informatie overzichtelijk op één platform te plaatsen en beperk je de informatie-overload. Dit middel is naast het gestructureerd delen van kennis, nuttig om zowel de vrijwilligers uit verschillende subgroepen als de leidinggevenden te verbinden met elkaar en de organisatie. Daarnaast zorgt dit voor minder berichtgeving via de e-mail. Om dit te verwezenlijken is het nodig om vrijwilligers gelimiteerde

toegang te geven tot het intranet en een introductiecursus te geven over het gebruik van het voor hen nieuwe platform.

Projectenboek

Uit het onderzoek blijkt dat het projectenboek dient om vrijwilligers en klanten op de hoogte te brengen van welke projecten er binnen de vestigingen beschikbaar zijn. In dit boek staan zowel de datums, locaties, algemene informatie, (marketing)acties en contactgegevens vermeld. Vrijwilligers geven aan gebruik te maken van het projectenboek om zichzelf en de klanten te informeren. Zij beschouwen dit communicatiemiddel als een hulpmiddel. De leidinggevenden werken dit boek niet bij omdat volgens hen de vrijwilligers er geen gebruik van maken. Het projectenboek is daarom niet actueel, waardoor vrijwilligers ook niet volledig op de hoogte kunnen zijn van de nieuwe projecten en nieuwe acties.

Het projectenboek dient volgens de projectleider als een goed communicatiemiddel voor op de werkvloer. De teamleider zegt het projectenboek niet bij te werken, maar dit over te laten aan de vrijwilligers. Deze vrijwilligers vergeten het bij te werken en zien door de vele e-mails het nieuwe formulier niet meer. Een vrijwilliger gaat zelf het projectenboek bijwerken, waardoor niet elke vestiging over dezelfde eenduidige informatie beschikt. Een medewerker uit het management dient de projectenboeken in elke vestiging bij te werken om de vrijwilligers en de klanten op de hoogte te houden van wat er aan projecten en acties loopt binnen de organisatie.

Digitaal smoelenboek

Vrijwilligers ontvangen veel informatie van de leidinggevenden over organisatorische veranderingen, maar geven aan dit niet altijd te onthouden of interessant te vinden. Uit onderzoek blijkt ook dat vrijwilligers vooral voor sociaal contact naar bijeenkomsten komen omdat zij elkaar niet goed genoeg kennen. Door andere bezigheden is het voor hen niet altijd mogelijk om deze bijeenkomsten bij te wonen en daarom missen zij sociaal contact en ervaringen van anderen. Zo hebben vrijwilligers geen gezicht bij bepaalde collega's en geven aan hier behoefte aan te hebben. De vrijwilligers zijn niet op de hoogte van de werkzaamheden van vrijwilligers uit andere functies. Video-opnames als communicatiemiddelen helpen om dit te realiseren.

De vrijwilligers, bestaande uit ouderen tussen de 50 en 75 jaar, geven aan veel informatie te ontvangen in tekstvorm. Een video daarentegen is beter te onthouden dan tekst en sneller op te nemen. Dit communicatiemiddel kan het management daarnaast inzetten voor kennisdeling, maar ook om gezamenlijke vertrekpunten te communiceren. De nieuwe vrijwilligers krijgen de mogelijkheid om zich te introduceren en de vrijwilligers per subgroep en per vestiging krijgen de mogelijkheid om te laten zien welke werkzaamheden zij verrichten. Vrijwilligers uit andere subgroepen zien welke werkzaamheden anderen verrichten en raken misschien geïnspireerd

om deze werkzaamheden ook in de toekomst te willen uitoefenen. Deze video's zijn voor intern gebruik bedoeld. Ze dienen ook als digitaal smoelenboek. Het management deelt de video's via het intranet en eventueel in de maandelijkse, algemene nieuwsbrief.

Vrijwilligersbijeenkomst Gemist

Uit de resultaten blijkt dat de vrijwilligers weinig deelnemen aan de vrijwilligersbijeenkomsten. De reden hiervoor is dat het voor hen niet uitkomt of dat zij hier niet van op de hoogte zijn. Deze bijeenkomsten dienen voor het vergroten van de deskundigheidsbevordering. De vrijwilligers die door andere bezigheden de bijeenkomsten niet bij wonen, missen belangrijke beleidsinformatie en motiverende informatie. Om de vrijwilligers adequaat geïnformeerd te krijgen, zonder dat zij fysiek aanwezig hoeven te zijn bij de bijeenkomsten, dienen video's als een gepaste oplossing.

De vrijwilligersbijeenkomsten die het management twee keer per jaar organiseert, neemt zij op, zodat de vrijwilligers die niet aanwezig waren de mogelijkheid krijgen het in hun eigen tijd terug te kijken. Op deze manier informeert het management hen alsnog en daardoor zijn zij bewust van (belangrijke) ontwikkelingen. Het enige nadeel is dat zij geen mogelijkheid hebben om vragen te stellen, maar hiervoor staan hun leidinggevers klaar. Deze video's plaatst het management vervolgens op intranet, zodat de vrijwilligers ze vanaf dit platform af kunnen spelen. Vrijwilligers die wel aanwezig waren, maar vergeten waren welke punten er zijn besproken, krijgen ook de mogelijkheid om deze bijeenkomst weer terug te kijken. Enkele vrijwilligers zien graag een vrijwilliger of team- en projectleider uit een andere subgroep de bijeenkomst voorzitten, zodat zij beter geïnformeerd zijn over wat er binnen andere subgroepen gebeurt. Zij voelen zich dan meer betrokken bij de gehele organisatie.

Bezoeken aan de vestigingen

Uit de resultaten komt naar voren dat vrijwilligers persoonlijke communicatie missen. Er is volgens hen weinig dialoog met het management en leidinggevers. Als zij aan hen meer persoonlijke aandacht geven, voelt de groep zich meer betrokken bij de gehele organisatie en verbetert dit de samenwerking. Daarnaast voelen zij zich gewaardeerd, maar dit merken zij niet direct vanuit het management. Het gevoel van waardering komt voornamelijk vanuit de klant. Het management kan met fysieke bezoeken aan de vestigingen de emotionele en cognitieve betrokkenheid versterken bij de vrijwilligers. Om dit te realiseren dient het management samen met een project- of teamleider een bezoek te brengen aan de gehele groep vrijwilligers in elke vestiging. Dit betekent dat zij X aantal vestigingen dienen te bezoeken. De twee subgroepen delen dan als intervisiegroep kennis met elkaar en zijn dan op de hoogte van wat de andere subgroep uitvoert in de vestiging. Vrijwilligers willen eens per kwartaal in gesprek met het management en leidinggevers over doelen en organisatorische veranderingen, voor de besluitvorming. Het management steekt tijd in deze bezoeken om de betrokkenheid en het interne draagvlak te vergroten. Daarnaast verkleint dit de afstand tussen de verschillende

organisatielagen. Als het management de vrijwilligers het gevoel geeft dat wat zij doen belangrijk is, dan draagt dit bij aan het succes van ORGANISATIE X. De reden hiervoor is dat vrijwilligers eerder bereid zijn om informatie over organisatorische veranderingen tot zich te nemen, als zij voelen dat zij deel uitmaken van de organisatie.

8. Implementatie

Om de aanbevelingen van dit onderzoek te realiseren is de volgende implementatiestrategie geformuleerd aan de hand van het implementatiemodel genaamd het PDCA-model van Deming. Als communicatiemiddelen zijn een communicatieplatform, interne video's en persoonlijke overleggen geschikt. De totale kosten van implementatie bedragen het eerste jaar €9,00 en immateriële kosten zoals manuren. Totale (geschatte) opbrengsten bestaan uit hogere cognitieve betrokkenheid, georganiseerde interne communicatie en versterkte erkenning.

8.1 Digitaal communicatieplatform

Om een hogere cognitieve betrokkenheid te realiseren, dient het management het huidige intranet via InSite (zie Figuur 4) te herintroduceren. Om het bewustzijn van de vrijwilligers te stimuleren, helpt een laagdrempelig communicatieplatform, een plek waar alle informatie te vinden is en waar vrijwilligers en vaste medewerkers bij elkaar komen als community. Vrijwilligers krijgen de mogelijkheid thuis of op het werk informatie door te nemen over andere subgroepen, projecten en ontwikkelingen. Als de leidinggevenden en de vrijwilligers op één platform samenkomen, versterkt dit de verbondenheid met elkaar en de organisatie. Vrijwilligers krijgen de mogelijkheid om in te zien waar andere subgroepen mee bezig zijn, wat hun werkzaamheden zijn en hun successen te volgen. Een vernieuwd platform dringt het aantal e-mails en onduidelijkheden vanuit het management en de leidinggevenden terug. Het implementatiemodel, PDCA-cyclus van Deming, geeft stapsgewijs aan hoe de organisatie deze aanbeveling dient te implementeren in vier concrete stappen: plan, do, check, act (Orsini, 2013). Met behulp van dit model verbetert ORGANISATIE X de interne communicatie richting de vrijwilligers en leidinggevenden en hun betrokkenheid bij de gehele organisatie.

Plan

De eerste stap is om de vrijwilligers per vestiging een eigen login te geven om in een beveiligde cloudomgeving in te loggen in de vestingen en thuis. Elke vestiging krijgt zijn eigen unieke login en meerdere vrijwilligers kunnen tegelijk inloggen. Vrijwilligers hebben op dit moment geen toegang, de beroepskrachten daarentegen wel. De tweede stap is om de huidige intranetomgeving te vernieuwen, zoals de inhoud, het keuzemenu en de vormgeving. De afdeling Webmasters & Media zet het plan op en beschikt over expertises die bijdragen aan het realiseren van het vernieuwde platform. Vrijwilligers die cursussen geven over digitale vaardigheden kunnen met hun expertise aan dit plan meewerken, als gezamenlijk doel. Het is van belang dat er een goede verhouding is tussen need-to-know en nice-to-know informatie, daarom is een contentstrategie nodig om duidelijke afspraken te maken over de content, de frequentie en wie wat uitvoert. De leidinggevende leveren inhoud (inclusies video's) van de betreffende subgroep aan de betreffende afdeling. Daarnaast verzoekt het management aan medewerkers of vrijwilligers die ervaring hebben met video's monteren hun bijdrage te leveren. Het is van belang onderling de taken goed te verdelen.

Do

ORGANISATIE X dient het intranet aantrekkelijk vorm te geven en overzichtelijk en gebruiksvriendelijk te maken. Het vernieuwde platform dient zich automatisch te openen in het beginscherm om meteen belangrijke berichtgeving onder de aandacht te brengen en ervoor te zorgen dat het zowel medewerkers als vrijwilligers stimuleert om andere zaken door te nemen. De webmasters dragen de verantwoordelijkheid in het realiseren van gelimiteerde toegang voor vrijwilligers, het vernieuwen van het communicatieplatform en het up-to-date houden hiervan. Wanneer dat nodig is, dragen zij ook verantwoordelijkheid voor de samenwerking met vrijwilligers die hier de expertise voor hebben. De afdeling zet een contentkalender op. In het keuzemenu voegen zij toe: rooster, wie is wie, documenten, medewerkers, vrijwilligers, doelen en resultaten. Dit zorgt voor overzicht. Op het beginscherm staan nieuwsberichten met afbeeldingen, agenda's, social media berichten en wie (binnenkort) jarig is om het meer uitnodigend te maken. De dummy, Figuur 5, visualiseert het vernieuwde communicatieplatform op InSite (zie ook Bijlage G).

Dit figuur is wegens privacy verwijderd.

Figuur 4. Huidig InSite intranet voor beroepskrachten (InSite, 2020)

Dit figuur is wegens privacy verwijderd

Figuur 5. Vernieuwd InSite intranet voor beroepskrachten en vrijwilligers (auteur, 2020)

De berichten zijn beknopt met een doorklikmogelijkheid voor een uitgebreider bericht. Om de emotionele betrokkenheid te vergroten, helpen berichten over de waardering van de vrijwilligers. De pagina 'Wie is Wie' dienen zij aan te vullen met afbeeldingen bij de naam en functie van het management en leidinggevenden. Als het intranet geoptimaliseerd is, is het nodig het vernieuwde intranet intern onder de aandacht te brengen bij de vrijwilligers en de vaste medewerkers. Het is van belang eerst de leidinggevenden tegelijkertijd met het management in te lichten via een overleg, waarbij een introductiecursus (eventueel via video) plaatsvindt. Het informeren hiervan richting de vrijwilligers gaat met behulp van een introductiecursus en handleiding via e-mail en via een gezamenlijk overleg per vestiging met de betreffende leidinggevenden. De nieuwsbrief dient alleen voor het bekendmaken van intranet. De introductiecursus en handeling plaatst de afdeling op het intranet. De negen inloggegevens per vestiging delen de leidinggevenden met hun subgroep. ORGANISATIE X betaalt X euro per maand, per InSite account. Dit maakt het financieel haalbaar.

Check

Het eerste jaar controleert de afdeling Webmasters & Media ieder kwartaal het succes aan de hand van vooraf opgestelde doelstellingen van het communicatieplatform. Deze doelstellingen zijn gericht op het gebruikerspercentage en de cognitieve betrokkenheid op de werkvloer. Hieruit komt naar voren of het platform de vrijwilligers beter bereikt. In de bijeenkomsten van de

eerste twee kwartalen sluiten de leidinggevenden aan om te evalueren of het succesvol is voor henzelf en de vrijwilligers. Dit overleg vindt plaats op de hoofdvestiging X.

Act

Uit de analyse kan het team eventueel verbeteringen in het plan doorvoeren om het gebruiksvriendelijker te maken voor de (vrijwillige) medewerkers of om het intranetgebruik te stimuleren onder de vrijwilligers. Het is mogelijk dit via een poll op intranet of via overleg met de leidinggevenden te achterhalen.

8.2 Digitaal smoelenboek

Het management realiseert een digitaal smoelenboek door video's in te zetten om het wij-zij denken om te keren naar het wij-wij denken. Video's van projecten, bepaalde onderwerpen, ontwikkelingen en activiteiten helpen de afstand te verkleinen tussen het management, de vrijwilligers onderling en de leidinggevenden. Het inzetten van video's helpt (vrijwillige) medewerkers op een toegankelijke en duidelijke manier op de hoogte te brengen. Video's waarin een projectvrijwilliger zijn cursus uitlegt, helpen bij het vergroten van cognitieve en emotionele betrokkenheid onder de gehele groep vrijwilligers. Dit geldt ook voor video's over de werkzaamheden van frontofficevrijwilligers. Daarnaast helpen video's om (nieuwe) vrijwilligers te betrekken en ze ambassadeurs te maken. Vrijwilligers zullen video's met meer interesse bekijken, dan het lezen van e-mails of nieuwsbrieven. Daarnaast onthouden zij waarschijnlijk de boodschappen beter door video's dan tekst. De leidinggevenden voeren deze aanbeveling uit omdat zij regelmatig aanwezig zijn bij projecten of op de werkvloer.

Het is van belang de video's in de contentkalender te plaatsen als vast onderdeel. Het is verstandig om op een vast moment per maand de content in te plannen en keuzes te maken welke video's van toegevoegde waarde zijn. Het is ook een aanbeveling om bijvoorbeeld maandelijks of om het half jaar een leuke video te plaatsen waarin je als management of leidinggevenden een update geeft over wat er speelt. Als je vrijwilligers betreft zorgt dit ook voor positieve interactie en een hogere betrokkenheid. Tijdens het maken van deze video's is het belangrijk om toestemming te krijgen van de personen die in beeld komen tijdens een activiteit, zoals klanten. Daarnaast is het van belang dat in de video's de visuele identiteit en herkenbaarheid terug te zien zijn, zoals het taalgebruik of de tone of voice. Als er geen tijd in de huidige planning is om het beeldmateriaal te schieten en te monteren, dan is het mogelijk om dit uit te besteden aan een ervaren freelancer.

8.3 Bezoeken aan de vestigingen

Door vrijwilligers pro-actief te informeren, gaan zij makkelijker mee in de veranderingen en krijgen ze de mogelijkheid een positieve bijdrage te leveren. Het creëren van draagvlak zal hen meer motiveren. Als vrijwilligers een gezicht krijgen bij het management, dan hebben zij meer begrip voor veranderingen en voelen ze zich er meer betrokken bij. In deze overleggen is het

belangrijk goede afspraken te maken met de vrijwilligers. Voorafgaand aan de bezoeken dient het management samen met de leidinggevenden agendapunten op te stellen. Op vaste momenten een persoonlijk overleg inplannen is nodig om onderwerpen te bespreken en in gesprek te gaan over zaken waar vrijwilligers tegenaan lopen. Op deze manier blijven de vrijwilligers duidelijk en tijdig geïnformeerd. Het is verstandig om eens per kwartaal als management gezamenlijk met de leidinggevenden, die de betreffende vestiging aansturen, alle X aantal vestigingen te bezoeken en de frontoffice- en projectvrijwilligers samen in een overleg te spreken. De haalbaarheid is afhankelijk van de drukte op het werk. Als dit niet mogelijk is, dan is het uitgangspunt de vestigingen om het half jaar te bezoeken.

8.4 Kosten, planning en opbrengsten

ORGANISATIE X geeft aan een laag budget te hebben om de uitvoering van het implementatieplan te realiseren. De organisatie rekent namelijk op financiële steun van drie gemeenten en van fondsen. De uurlonen van de medewerkers zijn vaste kosten voor ORGANISATIE X. De kosten voor dit implementatieplan is voornamelijk tijd. Dit vergroot de haalbaarheid van het plan omdat het kostenbesparend is. Het gaat in dit plan alleen om de huidige kosten, het gemiddelde uurloon van de vaste medewerkers en de planning (zie Bijlage G, Tabel 3). Het bruto uurloon is gebaseerd op documentatie en persoonlijke communicatie. ORGANISATIE X maakt al kosten, namelijk X euro per maand voor het gebruik van InSite. Deze kosten zitten daarom niet in de kostentabel voor de implementatie (zie Bijlage G, Tabel 4, 5 en 6). Daarnaast is het mogelijk om vrijwilligers te vragen om mee te helpen aan het plan, zij staan open voor nieuwe uitdagingen of verzoeken. Vooral digitaal vaardige vrijwilligers zijn mogelijk bereid te helpen als het gaat om een gezamenlijk doel. ORGANISATIE X hoeft in dit kostenbesparende plan geen vakmensen in de arm te nemen om de aanbeveling te realiseren, want de afdeling Webmasters & Media heeft al ervaring met het huidige intranet.

Het management bereikt de vrijwilligers beter met behulp van intranet, persoonlijk overleg en video's, waardoor het bewustzijn verhoogt op organisatorisch niveau. Daarbij zorgt ORGANISATIE X met persoonlijke overleggen voor een versterking van de erkenning, wat zorgt voor een hogere emotionele en fysieke betrokkenheid. Het vernieuwde intranet zorgt voor minder belasting van de leidinggevenden, omdat het e-mailing vervangt. Hierdoor ervaren zowel de leidinggevenden als de vrijwilligers geen informatie-overload, maar ontvangen ze gestructureerde en duidelijke informatie. Ze krijgen de mogelijkheid in hun eigen tijd de informatie door te nemen en zich in te lezen in andere subgroepen. Op deze manier raken (vrijwillige) medewerkers meer betrokken bij de gehele organisatie en blijven ze beter op de hoogte van wat er speelt. Dit heeft een positief effect op de service die zij verlenen aan de klant. De totale (geschatte) opbrengsten bestaan uit hogere cognitieve betrokkenheid, georganiseerde interne communicatie en versterkte erkenning. Een hogere medewerkersbetrokkenheid is een investering in de toekomst.

Literatuurlijst

- Daal, H.J. van, Winsemius, A., & Plemer, E. (2005, juli). Vrijwilligers en beroepskrachten: Verslag van een verkennend onderzoek naar hun relatie. Utrecht: Verwey-Jonker Instituut.
- Fuhr, S. von der, Jans, L. & Weert, L. van. (2017). *Vrijwilligers in de organisatie*. Tilburg: Cubiss, in opdracht van Stichting OrganisatieWerk (SBW). Geraadpleegd van <http://catalogus.boekman.nl/pub/P18-0171.pdf>
- Gemert, L. van & Woudstra, E. (2005). Become a Communication Expert. The Consultant's Communication Problem Approach (CCPA): A tool for diagnosing strategic organizational communication problems, based on the Twente Organizational Communication Model (TOCOM). Enschede: Universiteit Twente.
- Hellodialog. (2020). E-mailmarketingsysteem [intern systeem bij ORGANISATIE X].
- Kahn, W.A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33, 692-724.
- Katz, D. & Kahn, R.L. (1966), *The Social Psychology of Organizations*, Wiley, New York, NY.
- Kwalon (2010). Tijdschrift voor Kwalitatief Onderzoek. Themanummer Internet & kwalitatief onderzoek (reds: Adams, S. & Staa, A. van). 2010 vol 15, no 2
- Likert, R. (1961). *New patterns of management*. New York, NY, US: McGraw-Hill.
- MacLeod, D. & Clarke, N. (2009). *The MacLeod Review – Engaging for Success: Enhancing Performance through Employee Engagement*, Department for Business Innovation and Skills. London: Crown Copyright.
- Macey, W. & Schneider, B. (2008). The Meaning of Employee Engagement. *Industrial and Organizational Psychology*, 1, p. 3-30.
- Meier, U. & Broekhoff M. (2012). *Kwalitatief marktonderzoek*. (3^e druk). Groningen, Houten: Noordhoff Uitgevers.
- Meijs, L.C.P.M. (1997). *Management van vrijwilligersorganisaties*. Utrecht: NOV Publicatie.
- Michels, W. (2013). *Communicatie handboek* (4^e druk). Groningen: Noordhoff Uitgevers.
- Mintzberg, H. (2013). *Organisatiestructuren* (tweede druk). Amsterdam: Pearson Benelux.
- Orsini, J.N. (2013). *The Essential Deming: Leadership Principles from the Father of Quality*. New York: McGraw-Hill.
- Reijnders, E. (2006). *Basisboek interne communicatie*. (5^e ed.). Assen: Van Gorcum.

- Ruck, K. & Welch, M. (2012). Valuing Internal Communication: Management and Employee Perspectives. *Public Realtion Review* 38. p. 294 – 302.
- Ruck, K. (2018). Ten Questions for Internal Communications and Organisational Engagement. Geraadpleegd van <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*, Vol. 21, No. 7, p. 600 – 619.
- Shannon, C.E. & Weaver, W. (1949). *A Mathematical Model of Communication*. Urbana, IL: University of Illinois Press.
- Verhoeven, N. (2011). *Wat is onderzoek? Praktijkboek methoden en technieken voor het hoger onderwijs* (Vol. 4^e druk). Den Haag: Boom Lemma uitgevers.
- Verhoeven, N. (2014). *Wat is onderzoek?* (5^e druk). Den Haag, Nederland: Boom Lemma uitgevers.
- Welch, M. (2011). 'The Evolution of the Employee Engagement Concept: Communication, Corporate Communications: An International Journal, Implications. *Corporate communications: An International Journal*, 16:4, pp. 328 – 346.
- Welch, M., & Jackson, P.R. (2007). Rethinking Internal Communication: A Stakeholder Approach. *Corporate Communications: An International Journal*, 12(3), 177-198.

Bijlagen

De bijlagen zijn wegens privacygevoelige redenen verwijderd.