Interne communicatie waar heel Nederland baat bij heeft

Auteur: Thebe Jurriëns
Studentnummer: 1102907
Opdrachtgever: Organisatie X
Bedrijfsbegeleider: Medewerker X
Afstudeerbegeleider: Jochem Alsemgeest
Eerste beoordelaar: Corine Hoppenbrouwers
Tweede beoordelaar: Jordy Keupink
Inleverdatum: 2 juni 2020, kans 1
Aantal woorden: 17.408

Conoceptueel model: The employee engagement concept and internal corporate communication: a conceptual model (Welch, 2011)

2 juni 2020, Den Haag

# Samenvatting

Deze scriptie beschrijft het onderzoek naar de interne communicatie vanorganisatie X. De reden voor dit onderzoek is dat de medewerkers sinds de reorganisatie binnen organisatie X niet betrokken zijn. Uit het vooronderzoek blijkt dat de medewerkers van organisatie X niet tevreden zijn over de manier van communiceren. Doelstelling van het onderzoek is de organisatie adviseren hoe organisatie X interne communicatie kan inzetten om daarmee de betrokkenheid te verhogen. De doelgroep van het onderzoek is de medewerkers van organisatie X.

De situatieschets beschrijft de belangrijkste ontwikkelingen rondom organisatie X. Het begint met de externe ontwikkeling, de kern van de organisatieverandering. Vervolgens komt een analyse van de interne veranderingen die volgen uit de externe ontwikkeling. Daarna volgt het organogram van organisatie X met een korte toelichting. Tot slot een analyse van de interne communicatiemiddelen inclusief de middelen gebruikt voor het vooronderzoek. Het hoofdstuk sluit af met een conclusie over de factoren die van invloed zijn op organisatie X.

De belangrijkste stromingen in de theorie over het verhogen van medewerkersbetrokkenheid zijn interne communicatie en betrokkenheid. Theorieën van Katz & Kahn (1966), Kahn (1990), Schaufeli et al. (2002), Saks (2006), Welch & Jackson (2007), MacLeod & Clarke (2009), White et al. (2009), Papalexandris & Galanaki (2009), Men (2014), Ruck (2016) zijn kritisch vergeleken op verschillen en overeenkomsten. Als centrale theorie is gekozen voor de The Communication and Employee Engagement Model (Welch, 2011) omdat deze theorie het verband legt tussen interne communicatie en betrokkenheid op organisatorisch niveau. Deze centrale theorie veronderstelt dat de organisatie de medewerkersbetrokkenheid kan verhogen als de organisatie interne communicatie op een effectieve manier inzet. Deze mogelijke verbeteringen zijn uitgewerkt in drie hypothesen.

Als methoden van onderzoek zijn deskresearch en kwalitatief onderzoek ingezet. Deskresearch is ingezet ter beantwoording van de deelvraag over de huidige communicatiemiddelen. Kwalitatief onderzoek is ingezet ter beantwoording van de deelvragen over de knelpunten, de wensen en behoeften en om de hypothesen te testen. De reden voor kwalitatief onderzoek is dat de waarden van de respondenten een essentieel onderdeel vormen en die zijn alleen middels interviews te (Verhoeven, 2014). Voor het onderzoek zijn twaalf respondenten geïnterviewd, gebaseerd op een doelgerichte steekproef.

De voornaamste resultaten van het onderzoek zijn dat de communicatie onoverzichtelijk is en organisatie X te veel communicatieplatformen heeft, waarvan Yammer de minst favoriete is. Respondenten gebruiken Microsoft Teams en Outlook het meest. De organisatieveranderingen en organisatiedoelen zijn niet duidelijk gecommuniceerd naar de respondenten, daarover willen de medewerkers frequenter een heldere update. De doelgroep voelt zich gewaardeerd en gaat met plezier naar het werk. Tot slot geven de respondenten aan niet voldoende te weten over de activiteiten van de indirecte collega’s, hier is echter wel behoefte aan.

Naar aanleiding van de resultaten van dit onderzoek zijn meerdere conclusies te trekken. Ten eerste is de communicatie onoverzichtelijk vanwege de hoeveelheid platformen. Om de cognitieve betrokkenheid te verhogen, moet organisatie X het bewustzijn rond de veranderende organisatie verbeteren door regelmatiger een heldere update te geven over organisatieveranderingen. De doelgroep heeft geen idee waar indirecte collega’s mee bezig zijn. Tot slot neemt het onderzoek alle drie de hypotheses aan, omdat, zoals Welch (2011) stelt in de theorie, het management invloed heeft op de mate van betrokkenheid van de medewerkers.

Op basis van de resultaten en conclusies van dit onderzoek zijn de volgende aanbevelingen geformuleerd: meer communicatie vanuit het management, verkleinen van het aantal communicatieplatformen, push het nieuws naar de medewerkers, geef de interne structuren weer en stel richtlijnen op omtrent de interne communicatiemiddelen.

Om de aanbevelingen van dit onderzoek te realiseren is de volgende implementatiestrategie geformuleerd middels het PDCA-model (Deming, 1950). Als communicatiemiddelen zijn Staff Updates, Microsoft Teams en Microsoft Streams geschikt. Totale kosten van implementatie bedragen €15.994,89 aan personeelskosten, van medewerkers die al in dienst zijn. Totale immateriële opbrengsten bedragen cognitieve, emotionele en fysiek betrokken medewerkers, overzichtelijke interne communicatie en een betere samenwerking tussen de afdelingen.

*Inhoudsopgave*

[*Voorwoord 1*](#_Toc41983712)

[*Samenvatting 2*](#_Toc41983713)

[*1 Probleemformulering 6*](#_Toc41983714)

[1.1 Aanleiding 6](#_Toc41983715)

[1.2 Probleemstelling 8](#_Toc41983716)

[1.3 Doelstelling 9](#_Toc41983717)

[1.4 Deelvragen 10](#_Toc41983718)

[1.5 Doelgroep 10](#_Toc41983719)

[1.6 Beperkingen en grenzen 11](#_Toc41983720)

[*2 Situatieschets 12*](#_Toc41983721)

[2.1 Externe ontwikkelingen en reorganisatie 12](#_Toc41983722)

[2.2 Interne analyse 12](#_Toc41983723)

[*2.2.1 Organogram 12*](#_Toc41983724)

[*2.2.2 Interne communicatiemiddelen 14*](#_Toc41983725)

[2.3 Conclusie 16](#_Toc41983726)

[*3 Theoretisch kader 18*](#_Toc41983727)

[3.1 Betrokkenheid en interne communicatie 18](#_Toc41983728)

[*3.1.2 Betrokkenheid 18*](#_Toc41983729)

[*3.1.2 Interne communicatie 19*](#_Toc41983730)

[*3.1.3 De relatie tussen medewerkersbetrokkenheid en interne communicatie 20*](#_Toc41983731)

[3.2 Conceptueel model 21](#_Toc41983732)

[3.3 Hypothesen 23](#_Toc41983733)

[*4 Methodologie 25*](#_Toc41983734)

[4.2 Datacollectie 27](#_Toc41983735)

[4.3 Operationalisatie 29](#_Toc41983736)

[*5 Resultaten 35*](#_Toc41983737)

[5.1 Interne communicatie 35](#_Toc41983738)

[*5.1.1 Interne communicatiemiddelen 35*](#_Toc41983739)

[*5.1.2 Knelpunten 35*](#_Toc41983740)

[*5.1.3 Wensen en behoeften 37*](#_Toc41983741)

[5.2 Medewerkersbetrokkenheid 39](#_Toc41983742)

[*5.2.1 Emotionele betrokkenheid 39*](#_Toc41983743)

[*5.2.2 Cognitieve betrokkenheid 40*](#_Toc41983744)

[*5.2.3 Fysieke betrokkenheid 41*](#_Toc41983745)

[*6 Conclusies 43*](#_Toc41983746)

[6.1 Conclusie deelvragen 43](#_Toc41983747)

[6.2 Conclusie hypothesen 44](#_Toc41983748)

[6.3 Conclusie probleemstelling 45](#_Toc41983749)

[*7 Aanbevelingen 46*](#_Toc41983750)

[7.1 Communicatie vanuit het management 46](#_Toc41983751)

[7.2 Interne communicatie 46](#_Toc41983752)

[7.3 Onderzoeksdoelstelling en organisatiedoelstelling 48](#_Toc41983753)

[*8 Implementatie 49*](#_Toc41983754)

[8.1 Tweewekelijkse Staff Update 49](#_Toc41983755)

[8.2 Focus op Microsoft Teams 50](#_Toc41983756)

[8.3 Livestream het nieuws 52](#_Toc41983757)

[8.4 Verduidelijken interne lijnen 53](#_Toc41983758)

[8.5 Richtlijnen interne communicatie 54](#_Toc41983759)

[8.6 Totaaloverzicht planning, kosten en opbrengsten 55](#_Toc41983760)

[*9 Literatuur 57*](#_Toc41983761)

[*10 Bijlagen 60*](#_Toc41983762)

[Bijlage I Notulen gesprek afdelingsmanager Corporate Communicatie 61](#_Toc41983763)

[Bijlage II Stellingen vooronderzoek 62](#_Toc41983764)

[Bijlage III Topic Guide 63](#_Toc41983765)

[Bijlage IV Vragenlijst 64](#_Toc41983766)

[Bijlage V Verbatims 65](#_Toc41983767)

[Bijlage VI Analyseschema’s 128](#_Toc41983768)

# 1 Probleemformulering

Deze scriptie beschrijft het onderzoek naar de interne communicatie vanorganisatie X. De reden voor dit onderzoek is dat de medewerkers sinds de reorganisatie binnen organisatie X niet betrokken zijn. Doelstelling van het onderzoek is de organisatie adviseren hoe de lage betrokkenheid is op te lossen en welke communicatie(strategie) daarbij past. De doelgroep van het onderzoek is de medewerkers van organisatie X.

## 1.1 Aanleiding

Na de crisis van 2008 had organisatie X het doel zoveel mogelijk toeristen naar Nederland te krijgen. Dat lukte en in 2018 waren 18,8 miljoen buitenlandse bezoekers in Nederland (Ministerie van Economische Zaken en Klimaat, 2019). De bezoekers focussen op de grote steden, wat zorgt voor overtoerisme en klachten bij inwoners (Ministerie van Economische Zaken en Klimaat, 2019). Als de groei van de afgelopen jaren exponentieel doorzet, dan loopt dit aantal op tot 42 miljoen buitenlandse bezoekers in 2030 (Vranken, 2019). Organisatie X veranderde daarom de koers van het aantrekken van toeristen naar het verdelen van de toeristen over heel Nederland (Vranken, 2019). Op 1 januari 2020 trad deze verandering in.

Deze koersverandering had intern gevolgen. Door de veranderingen moest organisatie X medewerkers laten gaan, nam de organisatie nieuwe mensen aan en kregen huidige medewerkers nieuwe taken. Uit gesprekken met leidinggevenden blijkt dat niet alle medewerkers betrokken zijn sinds de verandering (bron: medewerker X, zie bijlage I ). De medewerkers geven aan niet op de hoogte te zijn van de nieuwe structuren, de nieuwe doelen en er mist informatie over wie wat doet. De directie krijgt ook klachten over het communiceren van nieuws (bron: medewerker X, zie bijlage I). De leidinggevenden vermoeden dat de lage betrokkenheid komt door de manier van communicatie sinds de verandering binnen organisatie X. Om dit te bevestigen, is in de beginfase van dit onderzoek een enquête verstuurd onder medewerkers met stellingen over de manier van communiceren sinds de verandering. Het volledige vooronderzoek is te zien in de bijlage (zie bijlage II, Vragenlijst vooronderzoek). Bij de beantwoording telt ‘neutraal’ als ‘niet volledig’.

Grafiek 1 toont stelling twee van het vooronderzoek. Hier geven 12 van de 36 respondenten aan niet op de hoogte te zijn van de nieuwe organisatiedoelen van organisatie X. Als de medewerkers niet volledig op de hoogte zijn, kan dit verminderde betrokkenheid veroorzaken.

Grafiek 1 Vooronderzoek stelling 2 (bron: auteur, 2020)

Stelling drie van het vooronderzoek betreft de stimulans die medewerkers voelen om aan de organisatiedoelen te werken. Grafiek 2 toont aan dat 11 van de 36 respondenten geen stimulans ondervindt vanuit de huidige informatievertrekking. Zonder stimulans kan er verminderde betrokkenheid optreden.

Grafiek 2 Vooronderzoek stelling 3 (bron: auteur, 2020)

Stelling vier betreft de vier nieuwe kerntaken van organisatie X sinds de reorganisatie. Grafiek 3 geeft aan dat 14 van de 36 respondenten niet of niet volledig op de hoogte zijn van deze kerntaken. Een gebrek aan kennis kan leiden tot een lage betrokkenheid van de medewerkers.

Grafiek 3 Vooronderzoek stelling 4 (bron: auteur, 2020)

De bovenstaande grafieken bevestigen de vermoedens van lage betrokkenheid. Wanneer de medewerkers van organisatie X niet op de hoogte zijn van de nieuwe organisatiedoelen, geen stimulans ondervinden en aangeven niet op de hoogte te zijn van de nieuwe kerntaken, is te concluderen dat medewerkers zich niet betrokken voelen bij de nieuwe organisatie X.

1.2 Probleemstelling
Zoals vermeld in de aanleiding heeft het vooronderzoek gefungeerd als voormeting betreffende de tevredenheid over de interne communicatie sinds de reorganisatie van organisatie X. De uitslag van het vooronderzoek bevestigt het vermoeden van een lage betrokkenheid. Leidinggevenden en directie wijten dit aan het feit dat de medewerkers niet op de hoogte zijn.

Grafiek 4 Vooronderzoek stelling 1 (bron: auteur, 2020)

Grafiek 4 toont de tevredenheid over de communicatie van de nieuwe focus. Hier geven 12 van de 36 respondenten neutraal / ontevreden te zijn over de manier van communiceren.

Grafiek 5 Vooronderzoek stelling 7 (bron: auteur, 2020)

Grafiek 5 geeft aan dat 21 van de 36 respondenten niet tevreden zijn met de manier van communicatie in het algemeen en met de huidige communicatiemiddelen.

Grafiek 6 Vooronderzoek stelling 5 (bron: auteur, 2020)

Grafiek 6 geeft aan dat 26 van de 36 respondenten niet weten waar collega’s aan werken. De interne communicatie binnen organisatie X is belangrijk omdat de afdelingen nauw samenwerken (bron: persoonlijke communicatie, zie bijlage III). Organisatie X geeft partners adviezen en elke afdeling krijgt te maken met dezelfde partner omdat de adviezen op elkaar moeten aansluiten. Daarom is het belangrijk dat de medewerkers onderling op de hoogte zijn van elkaars activiteiten.

De bovenstaande resultaten laten zien dat er ontevredenheid is over de manier hoe organisatie X de nieuwe focus communiceert, de communicatiemiddelen die de organisatie gebruikt en dat de medewerkers niet van elkaars werkzaamheden weten. De ontevredenheid over de interne communicatie is een mogelijke oorzaak van de lage betrokkenheid bij organisatie X. Het optimaliseren van de interne communicatie kan leiden tot een vergroting van de kennis bij de medewerkers betreffende organisatiedoelen en activiteiten, wat kan leiden tot een verhoogde betrokkenheid. Hier geeft dit onderzoek geen garanties voor. Om zoveel mogelijk medewerkers te betrekken, wil organisatie X de interne communicatie verbeteren. Daarom luidt de probleemstelling van het onderzoek: *hoe kan* organisatie X *de interne communicatie vormgeven en daarmee de medewerkersbetrokkenheid verhogen?*

1.3 Doelstelling
Het onderzoek bevat twee doelstellingen. Enerzijds de onderzoeksdoelstelling, anderzijds de organisatiedoelstelling. De onderzoeksdoelstelling focust op het verkrijgen van inzicht en het opstellen van een advies. De organisatiedoelstelling focust op het verbeteren van de interne communicatie en daarmee het vergroten van de medewerkersbetrokkenheid.

De doelstelling voor het onderzoek luidt: *inzicht geven in de wensen en behoeften van de medewerkers ten aanzien van de interne communicatie, teneinde een communicatieadvies te geven aan* organisatie X *over hoe de organisatie interne communicatie kan inzetten om de betrokkenheid van de medewerkers te verhogen.*

Zoals uit het vooronderzoek blijkt, geeft een derde van de medewerkers aan niet tevreden te zijn over de communicatie betreffende de organisatieveranderingen en organisatiedoelen. Twee derde van de respondenten is niet op de hoogte van de activiteiten van collega’s en is niet tevreden over de interne communicatiemiddelen. Het doel is het pijnpunt in de organisatie betreffende interne communicatie te vinden en hier een passende oplossing voor aan te bieden. Dit leidt uiteindelijk tot een advies hoe organisatie X de communicatie inricht om de betrokkenheid te verhogen.

De organisatiedoelstelling van organisatie X voor dit onderzoek is elke werknemer zo tevreden mogelijk te krijgen over de interne communicatie en daarmee de medewerkersbetrokkenheid verhogen. Dit stelt de organisatie op als doel, omdat met een verbeterde interne communicatie organisatie X nog beter kan functioneren. Hierdoor kunnen de medewerkers en verschillende afdelingen beter samenwerken. Met een geoptimaliseerde onderlinge samenwerking kunnen de afdelingen de partners voorzien van betere adviezen en dit leidt tot positieve gevolgen voor de resultaten van de organisatie. Het is van belang om de partners in de toeristenbranche de beste adviezen te kunnen geven, om het toerisme te verspreiden over heel Nederland en de overlast in de grote steden te beperken.

## 1.4 Deelvragen

De probleemstelling van het onderzoek luidt**:** *hoe kan* organisatie X *de interne communicatie vormgeven en daarmee de medewerkersbetrokkenheid verhogen?* Aan het onderzoeken van de probleemstelling komen deelvragen te pas om het probleem in delen te onderzoeken. De deelvragen luiden als volgt:

1. Welke interne communicatiemiddelen gebruikt organisatie X?

Om te kijken wat er niet goed gaat bij organisatie X is het belangrijk inzicht te krijgen in de huidige vorm van communicatie. Dit gebeurt via deskresearch en fieldresearch. Deskresearch brengt de interne online communicatieplatformen in beeld. Fieldresearch kan hier aanvulling op geven. De interne analyse betreffende de deelvraag komt aan de orde in de situatieschets. De interne communicatiemiddelen en het gebruik ervan, alsmede de verschillende lagen van de organisatie staan ook weergegeven in de situatieschets om een zo duidelijk mogelijk beeld te schetsen van de interne processen.

1. Welke knelpunten ervaren de medewerkers van organisatie X bij de huidige interne communicatie?

Zoals blijkt uit het vooronderzoek is twee derde van de medewerkers niet tevreden met de interne communicatie op verschillende vlakken. Ook geeft de doelgroep aan niet volledig op de hoogte te zijn van de werkzaamheden van collega’s. Om te achterhalen wat de knelpunten zijn, maakt dit onderzoek gebruik van fieldresearch. Zo kunnen de medewerkers hun mening uiten en gedachten delen betreffende de interne communicatie.

1. Welke wensen en behoeften heersen onder de medewerkers van organisatie X ten opzichte van interne communicatie?

Om de tevredenheid onder de medewerkers te verhogen is het belangrijk dat organisatie X goed luistert naar de wensen van de medewerkers. Fieldresearch is hiervoor de juiste manier van onderzoek. Door te peilen wat de doelgroep wil, komt de beste manier van communicatie naar boven. Uit het vooronderzoek blijkt twee derde van de respondenten niet tevreden te zijn met de communicatiemiddelen en geeft aan informatie te missen. Er heerst een duidelijke wens voor verbetering. Door middel van interviews, is te achterhalen wat die verbeteringen inhouden. Hoe luiden de achterliggende meningen en gevoelens van de medewerkers ten opzichte van de gewenste communicatie.

## 1.5 Doelgroep

De onderzoeksdoelgroep bestaat uit medewerkers van organisatie X. Organisatie X telt 70 medewerkers in het binnen- en buitenland. De directie valt niet binnen de doelgroep, dus totaal telt de doelgroep 68 medewerkers. Het personeel dat voor de verandering bij organisatie X werkte valt hierin, maar ook de medewerkers die in dienst kwamen na de organisatieverandering. De groep, al werkzaam bij organisatie X, heeft de hele verandering meegemaakt en moet wennen aan de nieuwe taken en de nieuwe organisatie. Het is voor het onderzoek van belang de mening van de doelgroep te horen om de knelpunten te constateren. Medewerkers die kwamen na de verandering moeten kennismaken met de organisatie, de vernieuwde doelen en moeten op de hoogte zijn van de toekomstvisie. De nieuwe medewerkers zijn gekomen na 1 januari 2020. Van de 70 medewerkers werken er drie in het Verenigd Koninkrijk, twee in de Verenigde Staten, drie in Frankrijk, twee in België, drie in Duitsland en drie in China. De leeftijden lopen uiteen van 20-65 jaar en de gemiddelde leeftijd is 46 jaar. De medewerkers van de organisatie hebben interesse in de toeristenbranche of interesse in het duurzaam ontwikkelen van Nederland als bestemming. 72% Van de werknemers is vrouw.

De keuze voor deze onderzoeksdoelgroep is op basis van verschillende elementen vastgesteld. Het is belangrijk medewerkers van de verschillende afdelingen in binnen- en buitenland mee te nemen, omdat elke medewerker dezelfde informatie dient te ontvangen. Er is een gedeelde interesse in de toeristenbranche of het duurzaam inrichten van Nederland als bestemming. De gemiddelde leeftijd is 46 jaar.

## 1.6 Beperkingen en grenzen

Het onderzoek begint 11 februari 2020 en eindigt 2 juni 2020. Het is belangrijk dat het onderzoek binnen dit tijdsbestek een passend advies aan organisatie X levert. Hierbij is van belang de doelgroep juist af te bakenen en de juiste, gerichte vragen te stellen tijdens het onderzoek. Het onderzoek levert een advies op door middel van conclusies, adviezen en een implementatieplan. Het implementeren is aan de organisatie. Het onderzoek maakt gebruik van kwalitatief onderzoek. Dit houdt in dat het onderzoek peilt wat er leeft binnen de doelgroep, maar het onderzoek toont geen statistische verbanden aan (Meier & Broekhoff, 2012).

Het onderzoek houdt rekening met de privacy van organisatie X en de medewerkers. Het is belangrijk dat de respondenten zich vrij voelen om eerlijk te zijn. Zo komt het onderzoek tot de juiste adviezen. De wens van de organisatie is het gehele onderzoek te anonimiseren, aangezien het op de HBO-Kennisbank komt te staan.

Wegens de uitbraak van het coronavirus is er minder respons op het vooronderzoek dan gewenst. Het is lastig om medewerkers te bereiken of er spelen andere prioriteiten, wat volkomen begrijpelijk is. Het gevolg van het kleiner aantal respondenten dan beoogd, is dat het vooronderzoek minder betrouwbaar is aangezien het niet alle 68 medewerkers betreft, maar 36. Desondanks is een duidelijk beeld ontstaan van de matige tevredenheid. Wegens het coronavirus moet er ook een andere manier komen om interviews af te leggen met de doelgroep. Kwalitatief onderzoek maakt gebruikt van interviews. Het gevolg van deze beperking is dat de interviews niet face-to-face plaatsvinden, maar via Microsoft Teams. Dit kan als gevolg hebben dat het onderzoek elementen zoals eerste reactie of gezichtsuitdrukking mist bij een minder goede internetverbinding (Meier & Broekhoff, 2012).

# 2 Situatieschets

De situatieschets beschrijft de belangrijkste ontwikkelingen rondom organisatie X. Het begint met de externe ontwikkeling, de kern van de organisatieverandering. Vervolgens komt een analyse van de interne veranderingen die volgen uit de externe ontwikkelingen. Daarna volgt het organogram van organisatie X met een korte toelichting. Tot slot een analyse van de interne communicatiemiddelen inclusief de middelen gebruikt voor het vooronderzoek. Het hoofdstuk sluit af met een conclusie over de factoren die van invloed zijn op organisatie X.

2.1 Externe ontwikkelingen en reorganisatie

Deze paragraaf beschrijft waarom de veranderingen bij organisatie X nodig waren. Organisatie X heeft een reorganisatie meegemaakt in het afgelopen jaar. Dit komt omdat toeristisch Nederland verandert. Zoals in de aanleiding aangegeven, stijgt het toerisme in Nederland elk jaar. Door deze stijgende cijfers en door de groeiende vakantie- en vrijetijdsbehoefte, komen de Nederlandse openbare ruimte en infrastructuur in toenemende mate onder druk te staan (Vranken, 2019). Dit probleem verschijnt vooral op de toeristische hotspots. Op deze plekken komen ook de leefbaarheid en de sociale cohesie onder druk te staan. De rest van Nederland kan ook profiteren van al die internationale bezoekers en dat draagt bij aan het verhogen vitaliteit van de minder bezochte plekken (Vranken, 2019). Organisatie X ondersteunt en adviseert partners als regio’s, provincies of lokale destinatiemarketingorganisaties in gebieden waar problemen spelen en kansen zijn. Tijdens de processen van ondersteunen en adviseren, werken de afdelingen van organisatie X nauw samen. Het is van belang dat de onderlinge structuren duidelijk zijn, zoals vermeld in hoofdstuk *1 Probleemstelling*.

*Informatie verwijderd wegens privacygevoelige redenen.*

## 2.2 Interne analyse

Naast externe ontwikkelingen zijn de interne ontwikkelen vooral van belang voor dit onderzoek. De reorganisatie heeft verschillende ontwikkelingen teweeggebracht, zoals het veranderen van de structuur van de organisatie. Deze paragraaf geeft het organogram, de communicatiemiddelen en een korte toelichting op het vooronderzoek weer.

2.2.1 Organogram
Voor het afleggen van de interviews is het van belang om te begrijpen hoe de structuur van organisatie X opgebouwd is, om te kunnen zien van welke afdeling de respondent komt en om te zien van welke verschillende afdelingen de respondenten komen. In totaal bestaat organisatie X uit zes afdelingen en de directie. Sommige afdelingen bestaan uit subafdelingen, maar om het overzichtelijk te houden is alleen het totale organogram weergegeven in figuur 1 hieronder.

*Figuur 1 is verwijderd wegens privacygevoelige redenen.*
Figuur 1 Organogram organisatie X (2020)

Hieronder staan alle afdelingen en subafdelingen van organisatie X genoemd. Dit is van belang voor het onderzoek omdat een groot deel van de organisatie valt onder marketing, waarbinnen verschillenden specialismen vallen. organisatie X bestaat uit de afdelingen:

*Deze Informatie is verwijderd wegens privacygevoelige redenen*.

De directie communiceert naar de team leads (intern begrip voor leidinggevenden), alsmede naar de gehele organisatie. Elke afdeling heeft een leidinggevende, deze team leads communiceren naar de afdeling.

### 2.2.2 Interne communicatiemiddelen

Binnen organisatie X loopt de communicatie via verschillende kanalen. Hieronder is per kanaal aangegeven wat het doeleinde is en hoe de medewerkers en directie er gebruik van maken.

Outlook (e-mail)

Outlook is een onderdeel van Microsoft waar medewerkers mee kunnen e-mailen. Binnen organisatie X heeft iedereen een eigen e-mail adres. Zo hebben de medewerkers onderling en met externen contact. In outlook komen niet alleen e-mails binnen, maar ook updates en meldingen van Yammer, meldingen van Microsoft Teams en er komen verzoeken voor vergaderingen binnen. Hier verspreidt het management ook berichten naar de medewerkers. Als een directielid een bericht met ‘urgentie’ vanuit Yammer stuurt, komt dit ook met urgentie binnen in de mailbox van de medewerkers.

Microsoft Teams

Microsoft Teams is een platform waar organisaties groepen aan kunnen maken. De medewerkers delen deze groepen naar wens in. Het is mogelijk om kanalen aan te maken om bestanden te delen, videogesprekken en audiogesprekken in te plannen, taken aan te maken en te chatten. Het platform is nog redelijk nieuw binnen organisatie X. Sinds de uitbraak van het coronavirus gebruikt de directie Microsoft Teams elke week om een Staff Update te geven aan alle medewerkers in binnen- en buitenland. Voor het coronavirus was dit nog niet van toepassing.

Yammer

Yammer is een online platform voor organisaties. Organisatie X gebruikt het om berichten te delen met de medewerkers. Binnen Yammer kan een organisatie verschillende groepen aanmaken en de medewerkers kunnen deze groepen volgen en hier ook berichten in plaatsen. Op dit moment gebruiken de directie, leidinggevenden en medewerkers Yammer voor het delen van berichten.

*Afbeelding 1 is verwijderd wegens privacygevoelige redenen.*
Afbeelding 1 Screenshot Yammer-bericht privé (Yammer, 2020)

Op afbeelding 1, 2 en 3 is rechts onderin te zien dat de berichten niet bij alle 70 medewerkers terechtkomen.

*Afbeelding 1 is verwijderd wegens privacygevoelige redenen.*

Afbeelding 2 Screenshot Yammer-bericht werk (Yammer, 2020)

Op afbeelding 1, 2 en 3 is te zien dat de onderwerpen van de berichten uiteen lopen, maar deze berichten staan in dezelfde groep op Yammer. Het betreft privé onderwerpen, maar ook belangrijke berichten over Microsoft Teams.

*Afbeelding 3 is verwijderd wegens privacygevoelige redenen.*

Afbeelding 3 Screenshot Yammer-bericht update Microsoft Teams (Yammer, 2020)

WhatsApp

WhatsApp is een platform dat medewerkers gebruiken om te chatten. Elke medewerker heeft een werktelefoon waarmee WhatsApp mogelijk is. Dit is een communicatiemiddel waar geen updates van de directie op komen, maar dit gebruiken de medewerkers onderling of binnen de teams.

*Deze informatie is wegens privacygevoelige redenen verwijderd.*

Skype

Skype is sinds de komst van Microsoft Teams geen intern communicatiemiddel meer. Het staat er wel tussen, omdat de Staff Updates voor de komst van Microsoft Teams via Skype plaatsvonden.

Vooronderzoek communicatie

Het vooronderzoek stond eerst op de organisatie X pagina van Yammer. Hier kwam een heel lage respons uit. Nadat de enquête was gemaild naar de medewerkers, bleek dat die eerder op Yammer over het hoofd was gezien. Dit beaamt de behoefte aan verandering van de interne communicatiemiddelen. In totaal hebben 36 medewerkers van organisatie X de enquête ingevuld. Het streven was om zo veel mogelijk respondenten te verkrijgen, ondanks de uitbraak van het coronavirus. Als organisatie in de toeristenbranche kreeg een deel van de medewerkers het drukker dan normaal, waardoor het verkrijgen van respons moeizaam verliep.

## 2.3 Conclusie

Vanwege de ontwikkelingen in de toeristenbranche komen steeds meer toeristen naar Nederland. Paragraaf 2.1 geeft een korte toelichting op de externe ontwikkelen en de reorganisatie van organisatie X als gevolg. Door de koersverandering die organisatie X onderging, veranderden de structuren binnen de organisatie. Er kwamen nieuwe functies voor de medewerkers en organisatie X trok nieuwe mensen aan en enkele medewerkers moesten vertrekken. De interne analyse in paragraaf 2.2 tikt verschillende onderwerpen aan. Allereerst het organogram. Dat is van belang voor het onderzoek, want het schets een beeld van de lijnen binnen de organisatie. Organisatie X is een complexe organisatie met veel verschillende onderdelen en specialismen. Voor de beeldvorming komt de toelichting van en de aanvulling op het organogram van pas. De tekst benoemt vervolgens alle afdelingen en subafdelingen. Na het organogram komen de communicatiemiddelen aan bod. Paragraaf 2.2.2 bevat alle tien verschillende middelen. Per middel is toegelicht hoe dat van pas komt binnen organisatie X. Voor het onderzoek zijn de tweerichtingscommunicatiemiddelen van belang. De vragen in het vooronderzoek betreffen onderwerpen die de directie en het management communiceert, maar waar ook ruimte voor de medewerkers moet zijn om te communiceren. Dit zijn Microsoft Teams, Yammer en Outlook. Als laatste kwam het vooronderzoek aan bod. Het vooronderzoek is in hoofdstuk 1 *Probleemformulering* al besproken, maar krijgt in paragraaf 2.2.2 een korte toelichting.

3 Theoretisch kader

De belangrijkste stromingen in de theorie over *het verhogen van medewerkersbetrokkenheid* zijn interne communicatie en betrokkenheid. Theorieën van Katz & Kahn (1966), Kahn (1990), Schaufeli et al. (2002), Saks (2006), Welch & Jackson (2007), MacLeod & Clarke (2009), White et al. (2009), Papalexandris & Galanaki (2009), Men (2014), Ruck (2016) zijn kritisch vergeleken op verschillen en overeenkomsten. Als centrale theorie is gekozen voor de Communication and Employee Engagement Model (Welch, 2011) omdat deze theorie het verband legt tussen interne communicatie en betrokkenheid op organisatorisch niveau. Deze centrale theorie veronderstelt dat de organisatie de medewerkersbetrokkenheid kan verhogen als de organisatie interne communicatie op een effectieve manier inzet. Deze mogelijke verbeteringen zijn uitgewerkt in drie hypothesen.

3.1 Betrokkenheid en interne communicatie

Dit onderzoek focust op de medewerkersbetrokkenheid en de rol van interne communicatie daarbij. Beide begrippen zijn meegenomen in het theoretisch kader: betrokkenheid en interne communicatie.

### 3.1.1 Betrokkenheid

Het ontstaan van het begrip ‘betrokkenheid’ kent verschillende ‘waves’: de pre-wave, gevolgd door drie waves (Welch, 2011). De erkenning van de algemene behoefte van medewerkers om zich betrokken te voelen bij de organisatie en hun eigen werkzaamheden kenmerkt de pre-wave. Katz en Kahn (1966) erkennen als eerste het belang van betrokkenheid bij organisaties. Katz en Kahn bespreken het gedrag dat nodig is om de organisatie effectiever te krijgen. De term medewerkersbetrokkenheid noemen de auteurs niet, maar de theorie erkent de noodzaak van betrokkenheid en koppelt die aan de effectiviteit van de organisatie (Katz & Kahn, 1966: 388). In 1990 ontwikkelt Kahn een theorie die focust op persoonlijke betrokkenheid (Kahn, 1990). Kahn (1990: 694) omschrijft persoonlijke betrokkenheid als: ‘the harnessing of organizational members’ selves to their work roles; in engagement people employ and express themselves in physically, cognitively, and emotionally during role performance.’ Kahn (1990) benoemt drie psychologische betrokkenheidscondities die nodig zijn voor persoonlijke betrokkenheid: meaningfulness (betekenisvolheid) safety (veiligheid) en availability (beschikbaarheid).

De theorieën van Kahn (1990) en Schaufeli et al. (2002) komen vaak ter discussie wanneer het gaat om de vergelijkbare begrippen met betrekking tot de betrokkenheid: cognitive – absorption, emotional – dedication, physical – vigor (Ruck, 2015). Schaufeli et al. (2002) beschrijft medewerkersbetrokkenheid als een positief, vervullende, werkgerelateerde staat van zijn gekarakteriseerd door kracht, toewijding en absorptie. Op basis van Schaufeli et al. (2002), die stellen dat medewerkersbetrokkenheid de sleutel tot succes is, ontwerpen Schaufeli & Bakker (2004) de Utrecht Work Engagement Scale (UWES). Op basis van de elementen kracht, toewijding en absorptie maakt de UWES aan de hand van 24 items medewerkersbetrokkenheid meetbaar. De Utrecht Work Engagement Scale vormt de basis voor de vragenlijst van dit onderzoek.

Saks (2006) borduurt verder op Kahn (1990) en onderzoekt als eerste het onderscheid tussen betrokkenheid bij een baan en betrokkenheid bij een organisatie. In 2006 richt Saks het onderzoek op medewerkersbetrokkenheid in tegenstelling tot eerdere onderzoeken. De theorie is interessant voor dit onderzoek omdat het laat zien dat medewerkers betrokken zijn bij het vakgebied of toegewijd zijn aan de organisatie. Tegen het einde van de derde wave verschijnen er twee handboeken over betrokkenheid: *Handbook of Employee Engagement* (Albrecht, 2019) en *A Handbook of Essential Theory and Research* (Bakker & Leiter, 2010).

Bovenstaande theorieën geven de evolutie van het begrip medewerkersbetrokkenheid weer. Medewerkersbetrokkenheid bestaat uit fysieke, cognitieve en emotionele vormen van uiting (Kahn, 1990). Het begrip kenmerkt zich door kracht, absorptie en toewijding (Schaufeli et al, 2002) en er zijn drie psychologische condities aan verbonden: veiligheid, betekenis en beschikbaarheid (Kahn, 1990). De bovenstaande theorieën richten zich op betrokkenheid in de zin van de organisatie en/of het werk. De theorieën leggen geen link tussen interne communicatie en het stimuleren van medewerkersbetrokkenheid.

3.1.2 Interne communicatie

Naast betrokkenheid is interne communicatie een belangrijk begrip.

In het artikel ‘Rethinking internal communication, a stakeholder approach’, van Welch en Jackson (2007) stelt Welch dat interne corporate communicatie vaak top-down en eenrichtingsverkeer is vanuit het management. De auteurs waarschuwen dat interne corporate communicatie mogelijk leidt tot een overvloed van informatie. Welch en Jackson (2007) stellen dat interne communicatie aan medewerkersbetrokkenheid bijdraagt. In het Internal Corporate Communication Model geven de auteurs weer dat betrokkenheid, verbondenheid, bekendheid en begrip de doelen van interne communicatie zijn.

Waar Welch & Jackson (2007)kijken naar interne corporate communicatie die vaak top-down en eenrichting is, kijkt Men (2014) in een studie naar de link tussen transformationeel leiderschap, het gebruik van communicatiekanalen, symmetrische communicatie en medewerkerstevredenheid. Middels een enquête die Men (2014) verstuurde aan 400 middelgrote bedrijven meet de auteur de effectiviteit van verschillende communicatiekanalen. Uit de resultaten blijkt dat medewerkers informatie betreffende beleidsmaatregelen, evenementen, nieuwe beslissingen en vergaderingen via e-mail ontvangen, gevolgd door algemene vergaderingen en persoonlijk contact met de managers.

Ruck (2016) stelt dat, ondanks het belang van interne communicatie, huidige onderzoeksmethoden beperkt zijn. Die onderzoeksmethoden maken onvoldoende onderscheid tussen verschillende dimensies, zoals vastgesteld door Welch en Jackson (2007, p.184), tevens leggen deze methoden geen verband met organisatorische betrokkenheid (Ruck, 2016). Ruck (2016) ontwikkelt een questionnaire waarmee de volgende onderwerpen te onderzoeken zijn: interesses van werknemers, behulpzaamheid van gebruikte communicatiemethodes, beoordelingen van communicatie met senior managers, tevredenheid over eigen inbreng en associaties met organisatorische betrokkenheid. De questionnaire van Ruck (2016) vormt een basis voor de vragen betreffende interne communicatie van dit onderzoek.

Bovengenoemde theorieën passen bij het onderzoek, omdat deze inzicht verschaffen in de invloeden en doelen van interne communicatie. Het is opvallend welke verschillende invalshoeken de auteurs gebruiken.Welch & Jackson (2007) beweren dat interne communicatie invloed heeft op onder andere betrokkenheid en Men (2014) kijkt naar de effectiviteit van verschillende communicatiemiddelen. Ruck (2016) vormt zijn onderzoek aan de hand van de theorie van Welch en Jackson (2007), vandaar dat Ruck (2016) in deze paragraaf opgenomen is en niet in *3.1.3* *De relatie tussen medewerkersbetrokkenheid en interne communicatie*.

### 3.1.3 De relatie tussen medewerkersbetrokkenheid en interne communicatie

MacLeod en Clarke (2009) stellen dat communicatie een cruciale factor vormt voor de kwaliteitsverbetering van medewerkersbetrokkenheid. Interne communicatie van goede kwaliteit vergroot de medewerkersbetrokkenheid. MacLeod en Clarke (2009) geven aan hoe de organisatie medewerkers motiveert en meer betrokkenheid creëert. Ook Papalexandris & Galanaki (2009) stellen dat wanneer interne communicatieprogramma’s goed ontworpen zijn, deze een belangrijke factor vormen voor de mate van betrokkenheid. Beide bovenstaande theorieën komen van pas bij het onderzoek, omdat zij beiden het verband tussen interne communicatie en betrokkenheid leggen.

Uit een studie van White et al. (2009), blijkt datwederzijdse communicatie binnen een organisatie wijst op positieve effecten.White et al. stellen dat medewerkers zich belangrijker voelen wanneer zij informatie via een leidinggevende ontvangen. Dit resulteert in een grotere betrokkenheid en verantwoordelijkheid richting de organisatie. Het is belangrijk dat hierbij de mogelijkheid is voor wederzijdse communicatie. Als medewerkers hun mening kunnen uiten en leidinggevenden luisteren hiernaar, zorgt dit voor een positief effect op de betrokkenheid. Van belang is dat het gaat om een transformationele organisatie (White et al., 2009).

In de theorie uit 2007 (Welch & Jackson) geeft Welch al aan dat interne communicatie invloed heeft op medewerkersbetrokkenheid (Welch & Jackson, 2007). In 2011 borduurt Welch hier op voort in ‘The evolution of the employee engagement concept: communication implications’ (Welch, 2011). Hier publiceert Welch ‘The employee engagement concept and internal corporate communication: a conceptual model’ dat is gericht op interne communicatie en medewerkersbetrokkenheid (Welch, 2011). Welch stelt dat betrokken medewerkers zich bewust zijn van en begrip hebben voor veranderingen binnen de organisatie.

In het boek 100+ Management Models stellen auteurs Coebergh en Trompenaars (2014) dat er kritiek is op het model van Welch (2011). Dit komt door de verwarring op academisch niveau over de betekenis van medewerkersbetrokkenheid en de invloed op performance. De auteurs geven aan dat onderzoekers het op theoretisch niveau wel eens zijn over de rol en kracht van communicatie in het verband tussen betrokkenheid en leiderschap. Omdat Welch (2011) in de theorie interne communicatie vanuit het management benoemt als belangrijke factor voor betrokken medewerkers, passen de theorie en het model bij dit onderzoek. Welch (2011) geeft aan hoe interne communicatie op verschillende niveaus medewerkersbetrokkenheid kan beïnvloeden.

Bovenstaande theorieën leggen de link tussen interne communicatie en medewerkersbetrokkenheid, maar net met een andere reden. MacLeod en Clarke (2009) stellen dat communicatie een cruciale factor is voor verbetering van medewerkersbetrokkenheid. Papalexandris & Galanaki (2009) stellen dat wanneer interne communicatieprogramma’s goed ontworpen zijn, dit een belangrijke factor is voor de mate van betrokkenheid. White et al. (2009) stellen dat een medewerker zich belangrijker voelt wanneer hij informatie via een leidinggevende ontvangt en dit resulteert in hogere mate van betrokkenheid. Welch (2011) stelt als laatste dat wanneer medewerkers op de hoogte zijn van veranderingen binnen de organisatie en hier begrip voor hebben, ze zich betrokken voelen. Voor het onderzoek is de theorie van Welch (2011) de juiste, omdat die aangeeft hoe interne communicatie de betrokkenheid kan verhogen. Verdere toelichting staat in de volgende paragraaf.

## 3.2 Conceptueel model

Voor het onderzoek is het conceptuele model van Welch (2011) gekozen, omdat dit model de mogelijke impact en invloed van interne communicatie op medewerkersbetrokkenheid illustreert. Het model van Welch (2011) sluit aan op de probleemstelling, omdat de vraag is hoe organisatie X de interne communicatie kan vormgeven om de medewerkersbetrokkenheid te verhogen en Welch geeft aan dat interne communicatie hierbij een cruciale factor bij is. Welch (2011) legt ook op organisatorisch niveau verband tussen interne communicatie en medewerkersbetrokkenheid. Dit sluit aan, omdat uit het vooronderzoek blijkt dat de medewerkers niet tevreden zijn over de interne communicatie betreffende de organisatiedoelen en organisatieveranderingen. Het model van Welch (2011) borduurt voort op eerder genoemde theorieën uit het theoretisch kader zoals de theorieën van Kahn (1990) en Schaufeli et al. (2002) en gebruikt bevindingen met betrekking tot interne communicatie en betrokkenheid van Saks (2006) en MacLeod en Clarke (2009).

Toepassing van het model
Het model illustreert de mogelijke impact van interne communicatie op medewerkersbetrokkenheid. Volgens Welch (2011) dragen drie elementen bij aan het creëren van medewerkersbetrokkenheid: emotionele, fysieke en cognitieve betrokkenheid. Welch refereert met deze elementen aan een onderzoek dat Kahn in 1990 uitvoert betreffende de betekenis van betrokkenheid (Kahn, 1990). De elementen emotionele, fysieke en cognitieve betrokkenheid associeert Welch (2011) met de begrippen toewijding, kracht en absorptie (Schaufeli et al., 2002). De theorie onderbouwt Welch met de drie psychologische condities die Kahn (1990) identificeert als belangrijk bij het creëren van betrokkenheid: betekenisvolheid (meaningfulness), veiligheid (safety) en beschikbaarheid (availability). Ook neemt het model factoren als leiderschapscommunicatie, communicatie betreffende de veranderende organisatie en doelen mee, maar ook communicatie over toewijding aan de organisatie en het hebben van een gevoel van verbondenheid met de organisatie.

Welch licht ook toe hoe een organisatie de fysieke, emotionele en cognitieve elementen toepast om een medewerker zich betrokken te laten voelen bij het werk en de organisatie en hoe dat zich uit op de werkvloer (Welch, 2011). Fysieke betrokkenheid uit zich in kracht: een actieve houding, medewerkers hebben zin om naar werk te gaan en zijn energiek. Emotionele betrokkenheid uit zich in toewijding: de medewerker voelt zich van belang en waardevol voor de organisatie. Cognitieve betrokkenheid uit zich in bewustzijn: medewerkers zijn bewust van de activiteiten en veranderingen binnen de organisatie (Welch, 2011).

Wanneer organisatie X interne communicatie gericht inzet, verhoogt de betrokkenheid van de medewerkers. Voordat het management de juiste interne communicatie inzet, is het vooraf van belang te onderzoeken in welke mate de doelgroep cognitief, emotioneel en fysiek betrokken is.

In figuur 2 is het conceptueel model weergeven.
 

Figuur 2The employee engagement concept and internal corporate communication: a conceptual model (Welch, 2011)

3.3 Hypothesen
Het onderzoek toetst aan de hand van het conceptueel model van Welch (2011) drie hypothesen. Hypothesen zijn verwachte uitkomsten van dit onderzoek, gevormd aan de hand van het conceptueel model.

Welch (2011, p. 337) stelt in de theorie: *“From the discussion above, and building on Kahn (1990) and Saks (2006), organisation engagement can be defined as a dynamic, changeable psychological state which links employees to their organisations, manifest in organisation member role performances expressed physically, cognitively and emotionally, and influenced by organisation-level internal communication.’’* Hier zegt Welch (2011) dat de medewerkers betrokken zijn bij de organisatie, wanneer er een emotionele, fysieke en cognitieve verbonden is met de organisatie. Volgens het citaat heeft interne communicatie op organisatielevel daar invloed op. Aan de hand van dit citaat formuleert het onderzoek drie hypothesen:

 *Hypothese 1: als het management in de communicatie naar medewerkers een gevoel van verbondenheid met de organisatie uit, dan ontstaat er meer emotionele betrokkenheid bij de medewerkers.*

Welch (2011) geeft aan dat emotionele betrokkenheid te stimuleren is door aan te geven dat de medewerkers belangrijk en waardevol zijn voor de organisatie. Welch stelt: *“Here, it is understood as communication between an organisation’s strategic managers and its internal stakeholders, designed to promote commitment to the organisation, a sense of belonging to it” (Welch, 2011, p. 339)*. Wanneer organisatie X in de communicatie naar haar medewerkers deze waardering uit, leidt dat tot meer toewijding aan de organisatie. Dit zorgt ervoor dat de medewerkers zich meer betrokken voelen en dat draagt bij aan de algehele medewerkersbetrokkenheid.

*Hypothese 2: als het management in de communicatie naar medewerkers het bewustzijn betreffende de veranderde organisatie en de organisatiedoelen verhoogt, dan ontstaat er meer cognitieve betrokkenheid bij de medewerkers*.

Volgens Welch (2011) kan het management de cognitieve betrokkenheid bevorderen door te communiceren over de veranderende organisatie en de organisatiedoelen. Dat komt uit het volgende citaat: *“Internal corporate communication involves organisational practices designed to promote employee understanding of the goals of the organisation and enable them to identify with the values of the organisation. Such practices are recognised as key influences for employee engagement.” (Welch, 2011, p. 339).* Wanneer medewerkers weten wat er binnen de organisatie gebeurt, resulteert dat in een hogeren absorptie (Welch, 2011). Dit leidt tot een hogere cognitieve betrokkenheid en dit draagt bij aan de algehele medewerkersbetrokkenheid.

Hypothese 3: *als de organisatie de veiligheid van de medewerkers waarborgt, dan ontstaat er meer fysieke betrokkenheid bij de medewerkers.*

Fysieke betrokkenheid heeft te maken met het energielevel van de medewerkers en uit zich in kracht (Welch, 2011). “Hewitt Associates emphasise the role of engagement in business success and point to the need to allocate resources to improve engagement levels and “motivate talent to continually excel” (p. 2). This view of engagement focuses on behaviour and seems aligned with Kahn’s (1990) physical dimension of engagement.” (Welch, 2011 p.333). Fysiek betrokken medewerkers voelen zich veilig en krachtig tijdens het werk en hebben veel energie tijdens het werken. Het heeft ook te maken met de mate waarin de medewerker zich wil inzetten om werkzaamheden uit te voeren.

De bovenstaande hypothesen zijn relevant voor de geformuleerde probleemstelling, omdat deze inzicht geven in de mate van betrokkenheid bij de organisatie op drie verschillende niveaus. Organisatie X merkt een lage betrokkenheid en wil de doelgroep meer betrokken krijgen bij de organisatie, waaronder de organisatieveranderingen en -doelen. De verwachting van het onderzoek is dat wanneer organisatie X door middel van interne communicatie inspeelt op fysieke, cognitieve en emotionele verbondenheid, de betrokkenheid van de doelgroep verhoogt.

# 4 Methodologie

Als methoden van onderzoek zijn deskresearch en kwalitatief onderzoek ingezet. Deskresearch is ingezet ter beantwoording van de deelvraag over de huidige communicatiemiddelen. Kwalitatief onderzoek is ingezet ter beantwoording van de deelvragen over de knelpunten, de wensen en behoeften en om de hypothesen te testen. De reden voor kwalitatief onderzoek is dat de waarden van de respondenten een essentieel onderdeel vormen en die zijn alleen middels interviews te (Verhoeven, 2014). Voor het onderzoek zijn twaalf respondenten geïnterviewd, gebaseerd op een doelgerichte steekproef.

4.1 Methoden van onderzoek
De methoden van onderzoek zijn deskresearch en kwalitatief onderzoek. Deskresearch is ingezet om deelvraag 1: ‘Welke interne communicatiemiddelen gebruikt organisatie X?’ te beantwoorden.

Deskresearch

Deskresearch is een manier om beschikbare informatie te verzamelen en analyseren (Verhoeven, 2014). Dit onderzoek maakt gebruik van deskresearch door middel van wetenschappelijke artikelen, interne documenten en interne middelen van organisatie X. De wetenschappelijke artikelen leveren informatie op over passende theorieën bij het onderzoek. De informatie uit deskresearch is zowel intern verkregen als van bronnen als Google, Google Scholar, HBO Kennisbank, HL Vinden en literatuur.

Het onderzoek maakt voor hoofdstuk *1 Probleemformulering* ook gebruik van deskresearch. In paragraaf *1.1 Aanleiding* staat kort de aanleiding van probleem en de achtergrond van organisatie X. Verdere uitleg over organisatie X staat in hoofdstuk *2 Situatieschets*. Ook hier is gebruik gemaakt van deskresearch om meer te weten te komen over de organisatie.

Deskresearch helpt bij het beantwoorden van deelvraag 1: ‘*Welke interne communicatiemiddelen gebruikt* organisatie X*?*’ Uit het vooronderzoek bleken 21 van de 36 respondenten niet tevreden over de huidige manieren van communicatie en de communicatiemiddelen. Het is relevant om te onderzoeken en te analyseren welke middelen organisatie X gebruikt en hoe de medewerkers deze gebruiken. De bevindingen van deelvraag 1 zijn verwerkt in hoofdstuk 2 Situatieschets. Deskresearch is niet een manier om deelvraag 2 en deelvraag 3 te beantwoorden, maar het uitvoeren van deskresearch helpt wel informatie te vinden die van pas kan komen bij het opstellen van de vragenlijst.

De hypothesen zijn opgesteld door middel van deskresearch naar het ‘The employee engagement concept and internal corporate communication: a conceptual model’ van Welch (2011). Bij het mediacentrum van de Hogeschool Leiden is het originele artikel van Welch (2011) aangevraagd. Het artikel licht toe hoe de theorie van Welch (2011) een oplossing kan bieden voor een lage betrokkenheid. Aan de hand van dit artikel en de genoemde theorie zijn de hypothesen opgesteld als vermeld paragraaf *3.3 Hypothesen*. Het toetsen van deze hypothesen gaat middels kwalitatief onderzoek.

Kwalitatief onderzoek
Naast deskresearch is kwalitatief onderzoek van belang. Volgens Meier en Broekhoff (2012) is kwalitatief onderzoek de manier om inzicht te verkrijgen in de associaties en gevoelens bij een merk, product of dienst en hierbij inzicht te verwerven in de wensen en behoeften van de doelgroep, in dit geval de medewerkers van organisatie X. Kwalitatieve onderzoekers stellen dat cijfers niet voldoende diepgang bieden, omdat numerieke gegevens het verhaal achter de cijfers niet vertellen (Verhoeven, 2014). Verhoeven geeft aan dat kwalitatief onderzoek nodig is wanneer de opdrachtgever inzicht wil in de achtergrond van de verzamelde gegevens, hier luistert men naar de verhalen van de mensen (Verhoeven, 2014). De gegevens verwerkt de onderzoeker niet in numerieke, maar in alledaagse taal (Verhoeven, 2014). In dit onderzoek betreft dit verbatims en analyseschema’s.

Deelvraag 1 ‘Welke interne communicatiemiddelen gebruikt organisatie X?’ komt ook aan bod bij het kwalitatieve onderzoek. Hier geeft de respondent extra toelichting, alsmede de mate van tevredenheid aan. Hier is de mogelijkheid door te vragen, dit creëert een duidelijker beeld van de huidige situatie. Bij deelvraag 2 ‘Welke knelpunten ervaren de medewerkers van organisatie X bij de huidige manier communicatie?’ is kwalitatief onderzoek ook de juiste methode. Het bevat onderwerpen waar de respondent dan tijd voor krijgt om te beargumenteren waarom iets een knelpunt is. Bij deelvraag 3 ‘Welke wensen en behoeften heersen onder de medewerkers van organisatie X ten opzichte van interne communicatie?’ is kwalitatief onderzoek de juiste methode, omdat deze vraag de wensen en behoeften van de respondent bevraagt en hier ruimte voor toelichting nodig is.

Het onderzoek toets drie hypothesen uit paragraaf *3.3 Hypothesen*. Door deze te toetsen, maakt het onderzoek de representativiteit waarneembaar van de theorie van Welch (2011). Onderstaande tabel geeft een overzichtelijke, schematische weergave van de onderzoeksmethoden die voorkomen in het onderzoek. Het staat weergeven per deelvraag (Dv) en hypothese (H).

*Tabel 1 Onderzoeksmethoden per deelvraag en hypothese (bron: auteur, 2020).*

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Nummer | Deelvraag / hypothese | Onderzoeksmethode(n) |
| Dv 1 | *Welke interne communicatiemiddelen gebruikt* organisatie X*?*  | Deskresearch en kwalitatief onderzoek |
| Dv 2 | *Welke knelpunten ervaren de medewerkers van* organisatie X *bij de huidige manier communicatie?* | Kwalitatief onderzoek |
| Dv 3 | *Welke wensen en behoeften heersen onder de medewerkers van* organisatie X *ten opzicht van interne communicatie?* | Kwalitatief onderzoek |
| H 1 | *Als het management in de communicatie naar medewerkers een gevoel van verbondenheid met de organisatie uit, dan neemt de emotionele betrokkenheid van medewerkers toe.* | Kwalitatief onderzoek |
| H 2  | *Als het management in de communicatie naar medewerkers het bewustzijn betreffende de veranderde organisatie en de organisatiedoelen verhoogt, dan neemt de cognitieve betrokkenheid van medewerkers toe.* | Kwalitatief onderzoek |
| H 3 | *Als de organisatie de veiligheid en beschikbaarheid van de medewerkers waarborgt, dan neemt fysieke betrokkenheid van medewerkers toe.*  | Kwalitatief onderzoek |

## 4.2 Datacollectie

Deskresearch

De wetenschappelijke literatuur is verkregen via Google Scholar, HLVinden en HBOKennisbank. Alle wetenschappelijke literatuur uit dit onderzoek staat in hoofdstuk *3 Theoretisch Kader.* De databanken voorzien dit onderzoek van inzicht in onderzoeken en wetenschappelijke artikelen als het conceptuele model van Welch (2011) en Ruck (2016). Daarnaast vormen de website van organisatie X en de beleidsdocumenten van de organisatie bronnen voor dataverzameling.

Kwalitatief onderzoek

Dit onderzoek bestaat uit half-gestructureerde interviews. Het interview is voor een deel vastgelegd in een topic guide (zie bijlage III), maar er is ook ruimte om door te vragen en voor de respondent om inbreng te geven (Verhoeven, 2014). Bij kwalitatief onderzoek is het belangrijk dat de respondent de diepte in gaat over het onderwerp (Meier & Broekhoff, 2012, p. 50). De topic guide is het uitgangspunt van de vragenlijsten en bestaat uit de volgende onderdelen: introductie, interne communicatiemiddelen, interne communicatie algemeen, knelpunten, wensen en behoeften, emotionele betrokkenheid, verbondenheid, cognitieve betrokkenheid, bewustzijn, fysieke betrokkenheid, veiligheid en beschikbaarheid (zie bijlage III, Topic Guide). De topic guide bevat onderwerpen van het conceptueel model van Welch (2011), de vragenlijst van het onderzoek van Ruck (2016) en de stellingen van Schaufeli en Bakker (2004) (zie bijlage III, Topic Guide). Naast de open vragen bevat het interview ook een techniek. Respondenten krijgen 21 stellingen voorgelegd. Op de stellingen antwoordt de respondent volledig oneens (1), oneens (2), neutraal (3), eens (4) en volledig eens (5). De stellingen zijn deels opgesteld door Schaufeli en Bakker (2004), maar ook aan de hand van de andere elementen uit de hypothesen: verbondenheid, bewustzijn betreffende de veranderende organisatie, veiligheid en beschikbaarheid (zie bijlage III, Topic Guide). Wanneer de respondent twijfelt is toelichting van belang. Omdat wegens het coronavirus de interviews via Microsoft Teams plaatsvinden, komen de stellingen niet op showcards, maar krijgt de respondent de stellingen om dat moment te horen.

Verantwoording doelgroep

De onderzoekspopulatie bestaat uit de 68 medewerkers van organisatie X. Omdat kwalitatief onderzoek een intensieve methode van dataverzameling is, bestaat de steekproefpopulatie uit een kleine groep (Verhoeven, 2014). Voor het onderzoek van organisatie X is gekozen voor twaalf werknemers van diverse afdelingen, om de algehele representativiteit te onderzoeken. De afdelingen kunnen verschillende behoeften hebben omtrent interne communicatie. Van de afdeling Marketing zijn vijf respondenten, omdat Marketing uit subafdelingen bestaat (zie paragraaf *2.2.1 Organogram)*. Ook is er gelet op het aantal jaar dat de medewerkers werkzaam zijn bij organisatie X. Het is belangrijk dat de medewerkers die er voor de organisatieverandering al werkten tevreden en betrokken zijn, hetzelfde geldt voor de medewerkers die na de verandering kwamen.

Wegens het coronavirus is één respondent van een buitenlands kantoor geïnterviewd, deze medewerker had tijd over, de anderen waren vanwege het coronavirus drukker dan gewoonlijk. In tabel 2 staan de respondenten weergegeven. De respondenten zijn representatief, ondanks het feit dat enkele medewerkers van dezelfde afdeling komen. Bij die afdelingen is gekeken naar de verschillende functies. *Verwijderd wegens privacygevoelige informatie.*

Dit onderzoek werft de respondenten middels een doelgerichte steekproef (Verhoeven, 2014). De werving en selectie gaat via persoonlijk contact. Via e-mail ontvangen verschillende medewerkers van organisatie X een verzoek mee te doen aan het onderzoek. Het is belangrijk om tijdens het interviewen op het verzadigingspunt te letten, op dat punt komt er geen nieuwe informatie meer boven (Verhoeven, 2014).

*Tabel 2 Respondentenschema (bron: auteur, 2020).*

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Resp. Nr.  | Afdeling | Werkzaam voor 01-01-2020(ingangsdatum organisatieverandering) |
| 1 | *Verwijderd wegens privacygevoelige informatie* | 2016 |
| 2 | *Verwijderd wegens privacygevoelige informatie* | 2019 |
| 3 | *Verwijderd wegens privacygevoelige informatie* | 2016 |
| 4 | *Verwijderd wegens privacygevoelige informatie* | 2020 |
| 5 | *Verwijderd wegens privacygevoelige informatie* | 2011 |
| 6 | *Verwijderd wegens privacygevoelige informatie* | 2010 |
| 7 | *Verwijderd wegens privacygevoelige informatie* | 2012 |
| 8 | *Verwijderd wegens privacygevoelige informatie* | 2018 |
| 9 | *Verwijderd wegens privacygevoelige informatie* | 2018 |
| 10 | *Verwijderd wegens privacygevoelige informatie* | 2018 |
| 11 | *Verwijderd wegens privacygevoelige informatie*) | 2018 |
| 12 | *Verwijderd wegens privacygevoelige informatie* | 2010 |

Wegens het coronavirus vinden de interviews plaats via Microsoft Teams met videobeeld, om de non-verbale uitingen van de respondent te zien. In de mail die respondenten ontvangen, staat dat het interview rond de 45-50 minuten duurt. Aangezien het gaat om de tevredenheid van medewerkers over de communicatie zijn de interviews anoniem. Dit is ter bescherming van de respondent en om een vrije en eerlijke beantwoording te bevorderen. Vooraf aan het interview krijgen de respondenten de vraag of het is toegestaan de interviews op te nemen, voor het verwerken van de interviews in verbatims. Vanuit deze verbatims komen de resultaten in analyseschema’s, om overzichtelijk de uitkomsten van de interviews te weergeven. Aan de hand van de analyseschema’s zijn de conclusies makkelijker te schrijven. Als het eerste plan vanwege het coronavirus niet lukt, dan maakt dit onderzoek gebruik van de respondenten die tijd kunnen vrijmaken voor een interview. De ideale situatie is van elke afdeling een respondent, maar zoals aangegeven in paragraaf *1.6* *Beperkingen en grenzen*, heeft een deel van de medewerkers het drukker dan de anderen. Alle respondenten krijgen een doos Merci als bedankje na het interview.

## 4.3 Operationalisatie

In deze paragraaf staat de operationalisatie van het onderzoek beschreven. Voor de open vragen is gebruik gemaakt van de theorie van Ruck (2016) over interne communicatie en het vooronderzoek (zie bijlage II). Welch (2011) borduurt in haar medewerkersbetrokkenheidstheorie voort op andere theorieën rondom betrokkenheid en interne communicatie, voegt deze samen en legt verbanden. Welch baseert de medewerkersbetrokkenheid op de theorie van Kahn (1990). Kahn stelt dat betrokkenheid is in te delen in emotionele, cognitieve en fysieke betrokkenheid. Welch (2011) voegt hier de theorie van Schaufeli et al. (2002) aan toe en stelt dat emotionele betrokkenheid zich uit in toewijding, cognitieve betrokkenheid in absorptie en fysieke betrokkenheid uit zich in kracht. De Utrecht Work Engagement Scale van Schaufeli en Bakker (2004), hierna te noemen UWES, is als basis gebruikt voor de stellingen die de betrokkenheid meten.

*Introductie en screening*

Het interview begint met introductievragen. Deze vragen schetsen een beeld over de respondent en controleren of de respondent voldoet aan de eisen voor het onderzoek (zie bijlage IV, Vragenlijst, vraag 1 en 2).

Deelvraag 1: interne communicatiemiddelen

Deelvraag 1: “Welke interne communicatiemiddelen gebruikt organisatie X?” komt in dit onderzoek bij het deskresearch en het kwalitatief onderzoek voor. De vragenlijst laat zien dat vraag 3, 4 en 6 gericht zijn op de interne communicatiemiddelen en welke de respondent het meest gebruikt en het prettigst vindt ( zie bijlage IV, Vragenlijst). Uit het vooronderzoek, dat is toegelicht in hoofdstuk *1 Probleemformulering,* blijkt dat twee derde van de medewerkers ontevreden is over de huidige communicatiemiddelen. Bij het opstellen van de vragen is gekeken naar het onderzoek van Ruck (2016). Ruck (2016) heeft vragen opgesteld die van pas komen bij dit onderzoek naar interne communicatie. Het eerste deel is gericht op kanalen en informatie. In organisaties kan een overvloed ontstaan aan traditionele media en sociale mediakanalen en het is van belang te weten welke de medewerkers als het prettigst ervaren (Ruck, 2016)

Deelvraag 2: knelpunten interne communicatie

De tweede deelvraag luidt: “*Welke knelpunten ervaren de medewerkers van de organisatie bij de huidige manier communicatie?”* De vragenlijst geeft verschillende mogelijkheden aan respondenten om knelpunten aan te geven. Voor het opstellen van deze vragen is allereerst gekeken naar de vragen in het vooronderzoek (zie bijlage II, Vragenlijst vooronderzoek). Het vooronderzoek betreft vragen over de interne communicatie, maar ook onderwerpen als communicatie over organisatieveranderingen, organisatiedoelen en activiteiten van collega’s (zie bijlage II, Vragenlijst vooronderzoek). Deze onderwerpen komen terug in de vragenlijst voor dit onderzoek, omdat nu het moment is verder door te vragen. De volgende vragen geven de eventuele knelpunten aan die de respondenten ervaren: vraag 5, 7, 9, 11, 12, 14, 16, 17, 18 en 19 (zie bijlage IV, Vragenlijst).

Ten tweede is bij het opstellen van de vragen gekeken naar het onderzoek van Ruck (2016). Het eerste deel van de vragen richt zich op kanalen en informatie en vraag 5 geeft het minst prettige kanaal weer binnen organisatie X (zie bijlage IV, Vragenlijst). Vraag 9 stelt of de respondenten over het algemeen goed geïnformeerd zijn (zie bijlage IV, Vragenlijst). Volgens Ruck (2016) stelt dit de organisatie in staat om het communicatiegat te vinden en te dichten. Tevens is de communicatie van managers naar de medewerkers belangrijk. Vraag 16 speelt hier op in en geeft een knelpunt weer wanneer de respondent niet tevreden is (zie bijlage IV, Vragenlijst). Vraag 17 en 18 geven de stem van de werknemer weer. Krijgt de werknemer genoeg ruimte om inbreng te geven en nemen de team leads dit serieus (zie bijlage IV, Vragenlijst). Volgens Ruck (2016) zijn de resultaten op deze vragen van belang, omdat dze aantonen of de werknemers zich voldoende kunnen laten horen (Ruck, 2016).

Deelvraag 3: wensen en behoeften interne communicatie

De derde deelvraag luidt: “*Welke wensen en behoeften heersen onder de medewerkers van organisatie X ten opzicht van interne communicatie?”* De wensen en behoeften van de respondenten komen voort uit vraag 8, 13, 15 en 20 (zie bijlage IV, Vragenlijst). Vraag 8 is opgesteld middels het onderzoek van Ruck (2016). De auteur benoemt het belang van de interne communicatiemiddelen in een tijd waar een overvloed aan middelen kan zijn. Vraag 8 geeft respondenten de ruimte om invulling te geven aan een manier van communicatie binnen de organisatie (zie bijlage IV, Vragenlijst). Vraag 13, 15 en 20 zijn gebaseerd op de vragen uit het vooronderzoek en bieden de respondent de ruimte om aan te geven hoe de communicatie over de organisatieveranderingen, de organisatiedoelen en de activiteiten van collega’s eruit moet zien (zie bijlage IV, Vragenlijst).

Voor het verwerpen of accepteren van de hypothesen is hier operationalisatie nodig op basis van de theorie van Welch (2011). In tabel 3 staan de hypothesen en de te operationaliseren begrippen.

*Tabel 3 Operationalisatie hypothesen (bron: auteur, 2020).*

|  |  |
| --- | --- |
| Hypothese | Begrippen |
| 1. *Als het management in de communicatie naar medewerkers een gevoel van verbondenheid met de organisatie uit, dan neemt de emotionele betrokkenheid van medewerkers toe.*
 | Management, communicatie, medewerkers, gevoel van verbondenheid, organisatie, emotionele betrokkenheid, toenemen |
| 1. *Als het management in de communicatie naar medewerkers het bewustzijn betreffende de veranderde organisatie en de organisatiedoelen verhoogt, dan neemt de cognitieve betrokkenheid van medewerkers toe.*
 | Management, communicatie, medewerkers, verhogen bewustzijn, veranderende organisatie, organisatiedoelen, cognitieve betrokkenheid, toenemen |
| 1. *Als de organisatie de veiligheid en beschikbaarheid van de medewerkers bewaakt, dan neemt de fysieke betrokkenheid van medewerkers toe.*
 | Organisatie, veiligheid, beschikbaarheid, medewerkers, bewaakt, fysieke betrokkenheid, toenemen |

Hypothese 1

*Emotionele betrokkenheid:* in de theorie koppelt Welch (2011) emotionele betrokkenheid aan ‘toewijding’ van Schaufeli en al. (2002). Toewijding betekent in dit geval dat medewerkers hun werkzaamheden als zinvol beschouwen. Om de emotionele betrokkenheid te meten, gebruikt dit onderzoek de UWES van Schaufeli en Bakker (2004). Aan de hand van enthousiasme, inspiratie, uitdaging, trots en voldoening meet de UWES van Schaufeli en Bakker (2004) toewijding. Dit onderzoek meet met stelling 23 t/m 27 de emotionele betrokkenheid (zie bijlage IV, vragenlijst).

*Management:* het management van organisatie X bestaat uit twee directieleden, de algemeen directeur en de financieel directeur. De directie neemt beslissingen binnen organisatie X en draagt verantwoordelijkheid voor het communiceren van de beslissingen en veranderingen. In de theorie benoemt Welch (2011) expliciet de rol van managers wanneer het gaat om het creëren van een gevoel van verbondenheid en een gevoel van behoren tot de organisatie (zie paragraaf *3.2* *Conceptueel model*).

*Communicatie:* zoals in paragraaf *2.2 Interne analyse* omschreven, bestaan binnen organisatie X diverse manieren van communicatie. De situatieschets en de algemene vragen uit de vragenlijst analyseren de huidige communicatie (zie bijlage IV, Vragenlijst, vraag 3 t/m 7).

*Medewerkers:* de medewerkers staan omschreven in paragraaf *1.4 Doelgroep*. Het zijn de medewerkers van organisatie X. Voor het onderzoek is een aantal segmentatiekenmerken toegepast bij het selecteren van respondenten (zie paragraaf *4.2 Datacollectie)*.

*Gevoel van verbondenheid: e*en gevoel van verbondenheid met de organisatie ontstaat wanneer medewerkers erkenning en waardering krijgen voor het werk (Welch, 2011). Welch (2011) geeft aan dat dit ontstaat wanneer de medewerkers het gevoel krijgen een bijdrage te leveren aan de organisatie. In het onderzoek meten stelling 28, 29 en 30 de mate van verbondenheid van de respondent (zie bijlage IV, Vragenlijst). Deze stellingen zijn opgesteld aan de hand van de theorie van Welch (2011) en toegevoegd aan de stellingen van Schaufeli en Bakker (2004).

*Organisatie:* de organisatie betreft organisatie X zoals omschreven in hoofdstuk *2 Situatieschets.*

*Toenemen emotionele betrokkenheid:* emotionele betrokkenheid is te stimuleren met behulp van

interne communicatie. Emotionele betrokkenheid neemt toe wanneer het management ervoor zorgt

datmedewerkers het gevoel hebben een deel van de organisatie te zijn (Welch, 2011). Volgens Kahn (1990) zorgt betekenisvolheid voor een versterking van de emotionele betrokkenheid. Betekenisvolheid wil zeggen dat de medewerkers het gevoel hebben dat het werk dat zij uitvoeren binnen de organisatie bijdraagt en dat er waardering is voor het geleverde werk. Zoals vermeld onder ‘gevoel van verbondenheid’ zijn er extra stellingen aan de UWES van Schaufeli en Bakker (2004) toegevoegd om deze waarden te meten. Om de hypothese te accepteren of te verwerpen is het belangrijk om te kijken naar de antwoorden van de respondent op de verschillende vragen. Klopt het dat wanneer de respondent waardering krijgt voor het werk dat hij levert, de respondent zijn werk ook als nuttig beschouwt?

Hypothese 2

*Cognitieve betrokkenheid:* Welch (2011) verbindt cognitieve betrokkenheid aan het begrip ‘absorptie’ van Schaufeli et al. (2002) Zoals emotionele betrokkenheid is ook cognitieve betrokkenheid gemeten aan de hand van de UWES van Schaufeli en Bakker (2004). De absorptie is gemeten aan de hand van stelling 31 t/m 35 (zie bijlage VII, Vragenlijst). Deze vragen betreffen of de respondent helemaal op gaat in het werk, of de respondent gelukkig is wanneer hij intensief werkt en of de respondent zich moeilijk kan losmaken van het werk.

*Management:* het management van organisatie X bestaat uit twee directieleden, de algemeen directeur en de financieel directeur. De directie neemt beslissingen binnen organisatie X en dagen verantwoordelijk voor het communiceren van beslissingen en veranderingen. In de theorie benoemt Welch (2011) expliciet de rol van managers wanneer het gaat om het communiceren van veranderingen binnen de organisatie en de doelstellingen van de organisatie (zie paragraaf *3.2* *Conceptueel model*).

*Communicatie:* zoals in paragraaf *2.2 Interne analyse* omschreven, bestaan binnen organisatie X diverse manieren van communicatie. De situatieschets en de algemene vragen uit de vragenlijst analyseren de huidige communicatie (zie bijlage IV, Vragenlijst, vraag 3 t/m 7).

*Medewerkers:* de medewerkers zijn omschreven in paragraaf *1.4 Doelgroep*. Het zijn de medewerkers van organisatie X. Voor het onderzoek is een aantal segmentatiekenmerken toegepast bij het selecteren van respondenten (zie paragraaf *4.2 Datacollectie)*.

*Verhogen bewustzijn van de veranderingen: v*raag 13 biedt respondenten de ruimte om invulling te geven aan hoe de communicatie betreffende organisatieveranderingen en organisatiedoelen eruit moet zien (zie bijlage IV, Vragenlijst). Het bewustzijn van de respondent meet dit onderzoek door twee stellingen aan de UWES van Schaufeli en Bakker (2004) toe te voegen en middels de theorie van Welch (2011) op te stellen. Het betreft stelling 36 en 37 (zie bijlage IV, Vragenlijst). Middels deze stellingen meet dit onderzoek of de doelgroep sinds de veranderingen op de hoogte is van de werkzaamheden.

*Veranderende organisatie:* vraag 9 kijkt in hoeverre de respondent over het algemeen geïnformeerd is over organisatie X en vraag 11 betreft de communicatie over de organisatieveranderingen en de tevredenheid van de respondent daarover (zie bijlage IV, Vragenlijst).

*Organisatiedoelen:* volgens Welch (2011) creëert het management meer cognitieve betrokkenheid wanneer er begrip is voor en bewustzijn van de organisatiedoelen. Vraag 12 betreft het kennisniveau van de respondent over de doelen (zie bijlage IV, Vragenlijst).

*Toenemen cognitieve betrokkenheid:* interne communicatie heeft invloed op de mate van cognitieve betrokkenheid. Welch (2011) stelt dat wanneer het management veranderingen binnen de organisatie, naar medewerkers communiceert, de cognitieve betrokkenheid toeneemt (Welch, 2011). Om de hypothese te accepteren of te verwerpen is het belangrijk om te kijken naar de verbanden tussen de verschillende vragen. Klopt het dat wanneer de respondent weet wat de organisatie van hem verwacht, de respondent gelukkig is wanneer hij intensief aan het werk is?

Hypothese 3

*Fysieke betrokkenheid:* Welch (2011) koppelt fysieke betrokkenheid aan het begrip ‘vitaliteit’ van Schaufeli et al. (2002). De UWES van Schaufeli en Bakker (2004) meet ook fysieke betrokkenheid. Schaufeli en Bakker meten vitaliteit aan de hand van de factoren energie en veerkracht, sterkte en fitheid en de mate van doorzettingsvermogen. Een organisatie kan fysieke betrokkenheid beïnvloeden door veiligheid en beschikbaarheid te waarborgen binnen een organisatie. Stelling 38 t/m 42 meten de fysieke betrokkenheid van de respondenten (zie bijlage IV, Vragenlijst). Klopt het dat respondenten die zich fit en sterk voelen tijdens werk, ook langer doorgaan of doorzetten wanneer het tegen zit?

*Organisatie:* de organisatie betreft organisatie X zoals omschreven in paragraaf *2.2 Interne analyse*

*Veiligheid en beschikbaarheid:* het begrip veiligheid in de derde hypothese komt uit de theorie van Kahn (1990). Volgens Kahn (1990) houdt veiligheid in dat diegene zich veilig voelt en de beschikbaarheid slaat op het feit dat de medewerker zichzelf kan zijn binnen de organisatie.

*Medewerkers*: de medewerkers staan omschreven in paragraaf *1.4 Doelgroep*. Het betreft de medewerkers van organisatie X. Voor het onderzoek is een aantal segmentatiekenmerken toegepast bij het selecteren van respondenten (zie paragraaf *4.2 Datacollectie)*.

*Bewaken veiligheid en beschikbaarheid:* om te meten of de organisatie de veiligheid en beschikbaarheid bewaakt, is stelling 43 toegevoegd aan de UWES van Schaufeli en Bakker (2004) (zie bijlage IV, Vragenlijst). Die stelling is gebaseerd op de definities van veiligheid en beschikbaarheid van Kahn (1990). De stelling luidt: op mijn werk kan ik volledig mijzelf zijn en voel ik mij veilig (zie bijlage IV, Vragenlijst, stelling 43).

*Toenemen fysieke betrokkenheid:* stelling 38 t/m 42 geven de fysieke betrokkenheid van de respondent weer en stelling 43 de veiligheid en beschikbaarheid van de respondent (zie bijlage IV, Vragenlijst). Om de hypothese te accepteren of te verwerpen is het belangrijk om te kijken naar het verband tussen de vragen. Klopt het dat de respondent zichzelf kan zijn op het werk en zich daarom fit en sterk voelt?

Toelichting Utrecht Work Engagement ScaleDe UWES van Schaufeli en Bakker (2004) maakt gebruik van de 5-punts Likertschaal. Deze werkt met vijf opties, variërend van volledig oneens (1) tot volledig eens (5). Er is betrokkenheid op cognitief, emotioneel en fysiek niveau wanneer de respondent met minimaal ‘eens’ (4) antwoordt (Schaufeli & Bakker, 2004).

# 5 Resultaten

De voornaamste resultaten van het onderzoek zijn dat de communicatie onoverzichtelijk is en organisatie X te veel communicatieplatformen heeft, waarvan Yammer de minst favoriete is. Respondenten gebruiken Microsoft Teams en Outlook het meest. De organisatieveranderingen en organisatiedoelen zijn niet duidelijk gecommuniceerd naar de respondenten, daarover willen de medewerkers frequenter een heldere update. De doelgroep voelt zich gewaardeerd en gaat met plezier naar het werk. Tot slot geven de respondenten aan niet voldoende te weten over de activiteiten van de indirecte collega’s, hier is echter wel behoefte aan.

## 5.1 Interne communicatie

Deze paragraaf geeft de resultaten van de deelvragen weer. Het betreft de interne communicatiemiddelen, de knelpunten en de wensen en behoeften aan de hand van de antwoorden van de respondenten.

### 5.1.1 Interne communicatiemiddelen

Deelvraag 1 is gericht op de interne communicatiemiddelen van organisatie X. Deze paragraaf vermeldt de belangrijkste aanvullingen met betrekking tot de communicatiemiddelen. De grote lijnen rond de manier van communiceren en de interne communicatiemiddelen staan in hoofdstuk *2 Situatieschets*.

Outlook is het communicatiemiddel dat respondenten, samen met Microsoft Teams, het meest gebruiken (zie bijlage VI, analyseschema 1). Respondent 3 zegt: “*Binnen Teams zijn veel mogelijkheden, maar het is lastig dat in goede banen te leiden”* (zie bijlage VI, analyseschema 3). Respondent 3 geeft ook aan: “*In de All Company Yammer is niet alles voor iedereen relevant”*. Dit bevestigt de omschrijving van Yammer in de situatieschets (zie paragraaf *2.2.2 Interne communicatiemiddelen*).WhatsApp is niet in gebruik door elke respondent. Respondent 5 geeft aan dat WhatsApp afleidt en dat het alleen een extra platform is (zie bijlage VI, analyseschema 5). Respondent 1 geeft aan dat de Staff Update een fijne manier van communiceren is, omdat iedereen dezelfde informatie krijgt (zie bijlage VI, analyseschema 4). Respondent 9 zegt dat een HIB een goede en leuke manier is om meer over andere afdelingen en projecten te horen (zie bijlage VI, analyseschema 3).

### 5.1.2 Knelpunten

De tweede deelvraag betreft de knelpunten die medewerkers ervaren bij de huidige interne communicatie. De resultaten zijn opgesteld aan de hand van de onderdelen uit de vragenlijst van het onderzoek (zie bijlage IV, Vragenlijst).

Algemeen
Respondenten geven aan dat er te veel verschillende manieren van communiceren zijn.

Respondent 7 zegt: “*Een beetje rommelig. Er zijn geen regels of richtlijnen voor welke boodschap je welk kanaal moet hebben”*(zie bijlage VI, analyseschema 3). Respondent 9 geeft aan dat over het algemeen de hoeveelheid informatie minder mag (zie bijlage VI, analyseschema 5).

Minst prettige manier van communicatie

Respondenten vinden Yammer het minst prettige communicatiemiddel (zie bijlage VI, analyseschema 5). Yammer is onoverzichtelijk, er staan veel verschillende berichten op en relevante en minder relevante berichten staan door elkaar (zie bijlage VI, analyseschema 5). Ook is het kennisniveau van collega’s over bepaalde onderwerpen lastig in te schatten en is het daarom niet altijd duidelijk welke toon aan te slaan in een bericht (zie bijlage VI, analyseschema 5, respondent 7). Respondent 8 zegt hierover: *“Yammer vind ik niet effectief, het zijn alleen statische updates, dingen verdwijnen op de achtergrond en dan mis je het”* (zie bijlage VI, analyseschema 5, respondent 8). Ook ervaren respondenten de meldingen van Yammer in de mailbox wanneer een collega iets plaatst, als vervelend (zie bijlage VI, analyseschema 5).

Organisatieveranderingen

Over het algemeen zijn respondenten tevreden met de communicatie over de veranderingen. Wel mag er meer diepgang in en mag de taal minder wollig en beleidsmatig (zie bijlage VI, analyseschema 9). De consequenties van de veranderingen voor de onderlinge samenwerking, mogen van respondenten ook duidelijker gecommuniceerd. De grote lijnen zijn duidelijk, de korte termijn doelen niet altijd (zie bijlage VI, analyseschema 9).

Organisatiedoelen

Op de vraag of respondenten tevreden zijn over de communicatiedoelen komen twee verschillende antwoorden. Respondenten geven aan de organisatiedoelen niet altijd duidelijk te vinden (zie bijlage VI, analyseschema 10). Respondent 5 licht toe: *“Qua activiteiten wat we nu wel en niet mogen in vergelijking met een jaar geleden is het niet altijd duidelijk. Er zijn altijd nog discussies gaande van wat er wel of niet kan en dat is ook niet altijd duidelijk als je met verschillende collega’s spreekt.”* (zie bijlage VI, analyseschema 10). Respondent 9 vindt dat de doelen moeilijk blijven hangen (zie bijlage VI, analyseschema 10). Andere respondenten geven aan de doelen duidelijk te vinden (zie bijlage VI, analyseschema 10).

Stimulans om aan de organisatiedoelen te werken

Als het gaat om de stimulans om aan de organisatie te werken, geven respondenten geen knelpunten aan. Organisatie X heeft een sterke visie en dat werkt voor de respondenten stimulerend (zie bijlage VI, analyseschema 12).

Communicatie leidinggevende
Per afdeling verschilt de tevredenheid over de communicatie. Respondent 10 zegt *“We weten niet altijd van elkaar wat we aan het doen zijn, dat kan beter. Het stuk teamgevoel mag ook meer zijn*” (zie bijlage VI, analyseschema 14).

Eigen inbreng binnen ORGANISATIE X
Respondenten geven aan veel ruimte te krijgen om inbreng te geven (zie bijlage VI, analyseschema 15). Respondent 10 staat er anders tegenover: *“Ik voel me daarin niet altijd serieus genomen, misschien omdat ik junior ben, zijn nieuwe ideeën niet altijd welkom”* (zie bijlage VI, analyseschema 15).

Inzicht activiteiten collega’s

De respondenten geven bij deze vraag aan wel inzicht te hebben in de activiteiten van de directe collega’s, maar niet van andere medewerkers (zie bijlage VI, analyseschema 16). Respondent 8 geeft aan: “*Er zijn veel meldingen en mensen weten niet wie ze ergens voor moeten hebben binnen andere teams”* (zie bijlage VI, analyseschema 3). Respondent 10 zegt: *“Van de directe wel, indirecte collega’s heb ik geen idee van wat die doen*” (zie bijlage VI, analyseschema 16).

### 5.1.3 Wensen en behoeften

De derde deelvraag betreft de wensen en behoeften van de respondenten ten opzichte van de interne communicatie. De resultaten van de derde deelvraag komen onder elkaar zoals bij de tweede deelvraag. De deelvragen zijn op elkaar afgestemd. Wat zijn de knelpunten en hoe zien de respondenten de communicatie liever ingevuld.

Algemeen

Er is belangstelling voor meer uitleg over Microsoft Teams. Zo zegt respondent 3 bijvoorbeeld: *“Meer uitleg geven over Teams, wat de mogelijkheden zijn****”*** (zie bijlage VI, analyseschema 4). Respondent 4 geeft ook aan uitleg te willen over hoe Microsoft Teams overzichtelijker te maken is (zie bijlage VI, analyseschema 3, respondent 4). Respondenten geven aan regels en richtlijnen te willen voor het gebruiken van de verschillende communicatiemiddelen (zie bijlage VI, analyseschema 3). Respondent 3 zegt hierover: “*Misschien een soort guidelines opstellen van ‘tag hiervoor die of die’ het hoeft geen document van 60 pagina’s te zijn, maar meer een soort A4 waar het doel van het kanaal op staat en dat er regels zijn opgesteld om dat te laten werken.* Respondent 10 zegt over Microsoft Teams: “*Er moeten richtlijnen komen wat je post en wie je tagt*“ (zie bijlage VI, analyseschema 5).

Toevoegen communicatiemiddel

Bij de vraag of voor een communicatiemiddel naar wens, ontstaan verschillende antwoorden. Respondenten geven aan dat er overlap is bij Yammer en Microsoft Teams en respondent 2 zegt:*“Niks extra’s ik zou eerder dingen er afhalen. Zoals Yammer”* (zie bijlage VI, analyseschema 6).

Respondent 8 meldt: *“Niks, maakt niet uit waar, maar ergens moeten de verjaardagen komen als Yammer verdwijnt”* (zie bijlage VI, analyseschema 6). Respondent 4 doet een voorstel om de interne structuren beter weer te geven: “*Dat je ziet waar je elkaar voor kan gebruiken en wie zich waarmee bezighoudt. Dat je een overzicht hebt en dat je op die persoon klikt en dat je dan kan zien waar die persoon zich mee bezighoudt”* (zie bijlage VI, analyseschema 6). Respondent 3 heeft het idee om een roadmap te creëren waar te zien is wat er de komende maanden gaat gebeuren (zie bijlage VI, analyseschema 6). Het idee van respondent 7 luidt: “*Elke week een uitzending maken, in reallife of met videobeelden of een live-uitzending waarin je mensen toespreekt. Dat je nieuws gaat delen op een snellere en toegankelijkere manier, zodat mensen daar een pushbericht van krijgen” (zie bijlage V, verbatim 7)*

Communicatie over organisatieveranderingen en organisatiedoelen

Uit deze vraag kwam van respondenten vaker hetzelfde antwoord. De medewerkers geven aan dat de informatie en updates over organisatieveranderingen en organisatiedoelen moeten komen uit de Staff Updates van de directie (zie bijlage VI, analyseschema 11). Respondent 9 geeft aan meer herhaling te willen betreffende de doelen (zie bijlage VI, analyseschema 11). Respondenten willen de Staff Update eens in de twee weken en daarna een samenvatting van de update in de mail (zie bijlage VI, analyseschema 11). Respondent 5 zegt duidelijke standpunten te willen over wat wel en niet toegestaan is, omdat het nu per land verschilt (zie bijlage VI, analyseschema 11).

Verhogen stimulans om aan de organisatiedoelen te werken

Respondent 3 zegt*: “Het zichtbaarder maken van doelstellingen. Bijvoorbeeld een van onze doelstellingen is dat wij kwaliteitsbezoekers moeten aantrekken als organisatie, alleen een het begrip kwaliteitsbezoeker is voor mij best vaag”* (zie bijlage VI, analyseschema 13). Respondent 10 denkt dat het laten zien van de ontwikkeling per doel extra kan stimuleren om aan de doelen te werken (zie bijlage VI, analyseschema 11).

Communicatie leidinggevenden

Respondent 7 geeft aan dat etiketten voor het gebruik van de platformen van pas zou komen (zie bijlage VI, analyseschema 14). Dit was al toegelicht bovenstaand onder *Algemeen*. Respondent 12 geeft aan het fijn te vinden om een teammeeting te hebben, dit is in het team nu helemaal niet het geval (zie bijlage VI, analyseschema 14).

Inzicht activiteiten collega’s

Respondenten geven aan meer pizzasessies, HIB’s en lunches met elkaar te willen hebben om meer over elkaar te weten te komen (zie bijlage VI, analyseschema 17). Respondent 10 komt met het idee om een organogram te maken waarop staat wat collega’s doen (zie bijlage VI, analyseschema 17).

## 5.2 Medewerkersbetrokkenheid

De onderstaande paragrafen analyseren de resultaten, tevens is te lezen of dit onderzoek de hypothesen accepteert of verwerpt.

### 5.2.1 Emotionele betrokkenheid

Hypothese 1: *‘Als het management in de communicatie naar medewerkers een gevoel van verbondenheid met de organisatie uit, dan neemt de emotionele betrokkenheid van medewerkers toe’.*

Welch (2011) stelt dat een gevoel van verbondenheid in verband staat met emotionele betrokkenheid.

Emotionele betrokkenheid

Respondenten vinden het werk dat ze uitvoeren nuttig en zinvol (zie bijlage VI, analyseschema 20). Respondent 3 geeft aan het fijn te vinden de kleine- en middelgrote bedrijven in de toeristische sector een podium te geven (zie bijlage VI, analyseschema 20). Alle respondenten, behalve respondent 10, geven aan enthousiast te zijn over de baan (zie bijlage VI, analyseschema 21). In analyseschema 22 is zichtbaar dat alle respondenten trots zijn op het werk dat zij doen (zie bijlage VI, analyseschema 22). Respondent 5 geeft als enige aan het werk geen uitdaging te vinden (zie bijlage VI, analyseschema 23). Respondenten geven aan geïnspireerd te raken door het werk (zie bijlage VI, analyseschema 24).

Verbondenheid

Analyseschema 25 laat zien dat de werkzaamheden van de respondenten goed bij de doelstellingen passen (zie bijlage VI, analyseschema 25). Respondent 9 geeft aan dat het verschilt per taak hoe goed die bij de doelstellingen past (zie bijlage VI, analyseschema 25). De doelgroep zegt dat het bij organisatie X moeilijk is om door te groeien. Dit komt door de platheid van de organisatie of door gebrek aan tijd (zie bijlage VI, analyseschema 26). Uit analyseschema 27 blijkt dat alle medewerkers zich gewaardeerd voelen voor het werk dat ze leveren (zie bijlage VI, analyseschema 27).

Verband verbondenheid en emotionele betrokkenheid

Respondent 9 antwoordt ‘neutraal’ op de vraag of het werk een uitdaging is (zie bijlage VI, analyseschema 23). De emotionele betrokkenheid meet dit onderzoek aan de hand van onder andere uitdaging. Bij de stelling ‘het werk dat ik doe past goed bij de doelstellingen van de organisatie’, antwoordt respondent 9 ‘neutraal’ en geeft aan dat niet alle taken aansluiten op de doelstellingen van de organisatie (zie bijlage VI, analyseschema 25). Dit heeft invloed op het gevoel van verbondenheid.

Voor respondent 1 is het werk een uitdaging, op de stelling komt het antwoord ‘volledig eens’ (zie bijlage VI, analyseschema 23). De respondent antwoordt ook ‘volledig eens’ op de stelling of het werk van de respondent past bij de doelstellingen (zie bijlage VI, analyseschema 25).

Bovenstaande resultaten tonen aan dat door te zorgen voor een verbonden gevoel met de organisatie, de emotionele betrokkenheid stijgt onder de medewerkers en dus neemt het onderzoek hypothese 1, geformuleerd aan de hand van de theorie van Welch (2011), aan.

### 5.2.2 Cognitieve betrokkenheid

Hypothese 2: *‘Als het management in de communicatie naar medewerkers het bewustzijn betreffende de veranderde organisatie en de organisatiedoelen verhoogt, dan neemt de cognitieve betrokkenheid van medewerkers toe*.’ Welch (2011) stelt een verband tussen het bewustzijn van de respondenten betreffende de veranderende organisatie en de cognitieve betrokkenheid.

Cognitieve betrokkenheid
De respondenten op afdeling X geven aan het ‘oneens’ te zijn met de stelling dat de tijd op werk voorbij vliegt (zie bijlage VI, analyseschema 28). Respondent 10: “*Ik heb het op werk niet echt naar mijn zin. Binnen mijn team is geen teamgevoel”* (zie bijlage VI, analyseschema 28). In het algemeen vindt de doelgroep de dagen wel snel gaan (zie bijlage VI, analyseschema 28). Respondenten vergeten tijdens het werk niet snel dingen om zich heen, dit komt door gebeurtenissen in het privéleven (zie bijlage VI, analyseschema 29). De antwoorden op de vraag of de respondenten zich gelukkig voelen wanneer zij intensief aan het werk zijn lopen uiteen. Respondenten van afdeling X, hebben dit gevoel niet. Respondent 10 zegt hierover: *“Mijn werkzaamheden vallen mij erg tegen”,* de andere respondenten geven aan zich gelukkig te voelen tijdens intensief werken (zie bijlage VI, analyseschema 30). De respondenten gaan helemaal in op het werk, behalve van de afdeling X Respondent 10 zegt het oneens te zijn met de stelling: “*Ook door mijn werkzaamheden”* (zie bijlage VI, analyseschema 31)*.* De doelgroep maakt zich niet moeilijk los van het werk. Respondent 5 zegt: *“Ik vind het werken leuk, maar op een gegeven moment vind ik het fijn om ook wat anders te doen. Een goede balans tussen werk en privé”* (zie bijlage VI, analyseschema 32)*.*

Bewustzijn over de veranderingen

Respondent 10 beantwoordt “3, neutraal” en weet niet zeker wat de organisatie van haar verwacht (zie bijlage VI, analyseschema 33). Respondent 9 geeft als enige aan niet zeker te weten waar de organisatie naar toe wil (zie bijlage VI, analyseschema 34). Respondent 9 zegt hierover: “*Zoals ik net zei bij de vraag over de doelstellingen en veranderingen, het blijft niet echt hangen en ik mis de herhaling*” (zie bijlage VI, analyseschema 34).

Verband bewustzijn en cognitieve betrokkenheid

Zoals bovenstaand vermeld, antwoordt respondent 9 niet te weten waar de organisatie heen wil (zie bijlage VI, analyseschema 34). Het bewustzijn van de veranderingen meet het onderzoek door te kijken of de respondent op de hoogte is van de veranderende organisatie. Respondent 9 geeft aan ‘neutraal’ te staan tegenover de vraag of de respondent gelukkig is tijdens intensief werken (zie bijlage VI, analyseschema 30). Middels die stelling meet het onderzoek cognitieve betrokkenheid. Respondent 7 geeft aan het ‘volledig eens’ te zijn met de stelling over het gelukkig voelen tijdens intensief werken (zie bijlage VI, analyseschema 30). Ook antwoordt respondent 7 ‘volledig eens’ op de stelling of de respondent weet waar de organisatie heen wil (zie bijlage VI, analyseschema 34). Respondent 7 geeft in analyseschema 10 aan 100% tevreden te zijn over het communiceren van de doelen (zie bijlage VI, analyseschema 10).

Uit bovenstaande resultaten blijkt dat wanneer het management het bewustzijn van de veranderende organisatie en organisatiedoelen naar de doelgroep in de communicatie verhoogt, de cognitieve betrokkenheid van de doelgroep toeneemt. Het onderzoek neemt hypothese 2, geformuleerd aan de hand van de theorie van Welch (2011), aan.

### 5.2.3 Fysieke betrokkenheid

Hypothese 3: ‘*Als de organisatie de veiligheid en beschikbaarheid van de medewerkers bewaakt, dan neemt de fysieke betrokkenheid van medewerkers toe*.’ Welch (2011) legt een verband in welke mate de respondenten zichzelf kunnen zijn en hoe de fysieke betrokkenheid daarbij toeneemt.

Fysieke betrokkenheid

De medewerkers bruisen op het werk van de energie, respondent 3: *“Ik vind het leuk om op werk te komen en aan het werk te gaan”,* respondent 10 heeft dit gevoel niet*: “Ik bruis niet van de energie”* (zie bijlage VI, analyseschema 35). De respondenten voelen zich fit en sterk tijdens het werk (zie bijlage VI, analyseschema 36). Bij het opstaan heeft de doelgroep zin om aan het werk te gaan. Respondent 2 zegt geen ochtendmens te zijn, respondent 10 geeft aan het over het algemeen niet naar de zin te hebben (zie bijlage VI, analyseschema 37). Respondent 10 geeft aan het niet erg te vinden wanneer het tijd is om naar huis te gaan, de andere respondenten kunnen lang doorgaan met werken (zie bijlage VI, analyseschema 38). Respondenten antwoorden door te zetten wanneer het tegenzit. Respondent 7 zegt dat het makkelijker is om het bijltje erbij neer te leggen wanneer het tegenzit (zie bijlage VI, analyseschema 39).

Veiligheid en beschikbaarheid

De respondenten hebben het gevoel zichzelf te kunnen zijn en voelen zich binnen organisatie X veilig (zie bijlage VI, analyseschema 40). De respondenten op afdeling X geven aan niet volledig zichzelf te kunnen zijn. Respondent 9 zegt hierover: *“Je let altijd wel een beetje op wat je zegt” en respondent 10 vertelt: “Ik ben heel extravert en de rest van mijn team niet, dat is soms lastig”* (zie bijlage VI, analyseschema 40).

Verband veiligheid / beschikbaarheid en fysieke betrokkenheid

Op de stelling of de respondent zichzelf zijn en diegene zich veilig voelt, antwoordt respondent 10 ‘neutraal’ met als toelichting: *“Ik ben heel extravert en de rest van mijn team niet, dat is soms lastig.”* (zie bijlage VI, analyseschema 40). Verbondenheid meet het onderzoek door te analyseren of respondenten zichzelf kunnen zijn en zich veilig voelen. Respondent 10 antwoordt niet te bruisen van energie op werk (zie bijlage VI, analyseschema 35). Fysieke betrokkenheid meet het onderzoek aan de hand van de energie die de respondenten hebben. Respondent 1 antwoordt volledig zichzelf te kunnen zijn en zich veilig te voelen binnen organisatie X (zie bijlage VI, analyseschema 40). Ook geeft respondent 1 aan te bruisen van energie op werk en antwoordt ‘volledig eens’ op de stelling (zie bijlage VI, analyseschema 35). Middels bovenstaande resultaten neemt het onderzoek hypothese 3, geformuleerd aan de hand van theorie van Welch (2011), aan. Wanneer het management de veiligheid en beschikbaarheid van de doelgroep waarborgt, neemt de fysieke betrokkenheid toe.

# 6 Conclusies

Naar aanleiding van de resultaten van dit onderzoek zijn meerdere conclusies te trekken. Ten eerste is de communicatie onoverzichtelijk vanwege de hoeveelheid platformen. Om de cognitieve betrokkenheid te verhogen, moet organisatie X het bewustzijn rond de veranderende organisatie verbeteren door regelmatiger een heldere update te geven over organisatieveranderingen. De doelgroep heeft geen idee waar indirecte collega’s mee bezig zijn. Tot slot neemt het onderzoek alle drie de hypotheses aan, omdat, zoals Welch (2011) stelt in de theorie, het management invloed heeft op de mate van betrokkenheid van de medewerkers.

## 6.1 Conclusie deelvragen

Deze paragraaf bevat conclusies naar aanleiding van de resultaten uit hoofdstuk 5.

Deelvraag 1

De resultaten van de situatieschets geven een overzicht van alle communicatiemiddelen binnen organisatie X. De organisatie maakt gebruik van Outlook, Microsoft Teams, Yammer, WhatsApp, Stand Ups, Staff Updates, HIB’s, pizzasessies en Skype. Respondenten beamen deze middelen te gebruiken in het kwalitatief onderzoek. Outlook en Microsoft Teams zijn het meest in gebruik.

Deelvraag 2

Uit de resultaten blijkt dat de respondenten binnen organisatie X tegen verschillende zaken aanlopen die zij ervaren als knelpunten. De communicatie is rommelig, er is teveel informatie en er zijn geen richtlijnen in het gebruik van de verschillende platformen. Dit resultaat was te verwachten, omdat het vooronderzoek liet zien dat 21 van de 36 respondenten niet tevreden zijn met de huidige communicatiemiddelen (zie paragraaf *1.2* *Probleemstelling*). Yammer komt uit de resultaten als het minst prettige platform. De doelgroep vindt Yammer onoverzichtelijk, er staan teveel berichten met relevante en niet-onderwerpen door elkaar. Ook zijn berichten op Yammer lastig terug te vinden en krijgen de respondenten veel meldingen van het platform in de mailbox.

De directie verwoordt de organisatieveranderingen te wollig en te beleidsmatig. Bij het communiceren van de organisatieveranderingen missen de respondenten diepgaande informatie over de nieuwe doelen en over de consequenties voor de onderlinge samenwerking. Respondenten geven aan de organisatiedoelen niet duidelijk te vinden. Dit is geen verassende uitkomst van het onderzoek omdat in het vooronderzoek staat dat 12 van 36respondenten niet volledig op de hoogte zijn van de nieuwe organisatiedoelen en niet tevreden zijn met de manieren van communiceren betreffende de nieuwe doelen (zie hoofdstuk 1 *Probleemformulering).*

Het is opvallend dat de respondenten aangeven geen knelpunten te ervaren als het de stimulans om aan de organisatiedoelen te werken betreft, omdat organisatie X een sterke visie heeft en dit stimulerend werkt. Het vooronderzoek laat daarentegen zien dat 11 van de 36 respondenten geen stimulans ondervinden vanuit de huidige informatie over de nieuwe focus Het is dus opvallend dat deze respondenten wél stimulans ondervinden, ondanks dat de doelen niet duidelijk gecommuniceerd zijn.

Deelvraag 3

Het onderzoek laat zien dat de respondenten verschillende wensen en behoeften hebben ten opzichte van de interne communicatie. Ondanks dat Microsoft Teams één van de meest gebruikte middelen is, willen respondenten meer uitleg over hoe Microsoft Teams overzichtelijker te maken is. Voor het gebruik van de verschillende platformen zien de respondenten graag regels en richtlijnen. Welk bericht hoort op welk platform en wat zijn de regels omtrent het posten. Respondenten vinden het niet erg als Yammer verdwijnt, omdat er overlap is binnen Microsoft Teams en Yammer, maar de verjaardagen moeten ergens blijven staan.

Organisatie X geeft de interne structuren beter weer door een overzicht te maken van de werkzaamheden van de medewerkers. De doelgroep weet niet waar de indirecte collega’s mee bezig zijn. Voor het onderzoek was dit resultaat te verwachten, in het vooronderzoek gaven 26 van de 36 respondenten aan niet voldoende inzicht te hebben in de werkzaamheden van de collega’s.

Een idee om het nieuws meer te pushen naar de medewerkers ontstond tijdens de interviews bij de vraag wat de respondenten willen toevoegen aan de huidige communicatie. Het concept is een nieuwsuitzending, waarmee nieuws op een snellere, toegankelijkere manier bij medewerkers komt.

Respondenten willen de updates over de organisatieveranderingen en organisatiedoelen via de Staff Update van de directie ontvangen. Het management moet de doelen ook blijven herhalen. Respondenten wensen om de twee weken een Staff Update te hebben en daarna een samenvatting van die update te ontvangen in de mail. Om de stimulans te verhogen om aan de organisatiedoelen te werken, moet de directie de doelen zichtbaarder maken. Dit kan door de ontwikkeling van de doelen te laten zien bij de Staff Updates.

## 6.2 Conclusie hypothesen

Deze paragraaf trekt conclusies omtrent de hypothesen.

Hypothese 1

Het onderzoek laat zien dat de wanneer het management een gevoel van verbondenheid naar de respondent communiceert, de respondent emotioneel betrokken is. Het onderzoek neemt daarom hypothese 1 aan.

Hypothese 2

Het onderzoek toont wanneer het management het bewustzijn van de veranderende organisatie en organisatiedoelen naar de doelgroep in de communicatie verhoogt, de respondent cognitief betrokken is. Het onderzoek neemt daarom hypothese 2 aan.

Hypothese 3

Uit het onderzoek komt het resultaat dat wanneer de organisatie de veiligheid en beschikbaarheid van de medewerkers waarborgt, de respondenten fysiek betrokken zijn. Het onderzoek neemt daarom hypothese 3 aan.

## 6.3 Conclusie probleemstelling

Met het beantwoorden van de deelvragen en het toetsen van de hypothesen is een antwoord te formuleren op de probleemstelling: *hoe kan* organisatie *X de interne communicatie vormgeven en daarmee de medewerkersbetrokkenheid verhogen?*

Om de medewerkersbetrokkenheid te stimuleren, moet organisatie X in de communicatie meer aandacht besteden aan het verbeteren van de cognitieve en emotionele betrokkenheid. Tegelijk moet de organisatie de veiligheid en de beschikbaarheid van de medewerkers waarborgen. Ook zijn de wensen en behoeften van de medewerkers belangrijk.

Het management moet de medewerkers frequenter op de hoogte houden over de organisatieveranderingen en organisatiedoelen. Het is hierbij belangrijk de veranderingen en doelen helder te communiceren en genoeg te herhalen, maar ook om de doelgroep mee te nemen in het proces en de vooruitgang van de organisatieveranderingen en organisatiedoelen. Wanneer het management de medewerkers op de hoogte houdt en meeneemt in beslissingen over het werk, versterkt de cognitieve betrokkenheid.

Het is noodzakelijk dat de medewerkers zich van belang voelen binnen de organisatie, dat zorgt voor binding met de organisatie. Het management stimuleert de emotionele betrokkenheid door uit te spreken hoe de werkzaamheden van de medewerkers aansluiten op de organisatiedoelen en hoe het harde werk van de doelgroep de organisatie vooruit helpt.

Het luisteren naar de wensen en behoeften van de medewerkers is belangrijk bij het inrichten van de interne communicatie. De doelgroep wil het graag overzichtelijk, door bijvoorbeeld regels en richtlijnen op te stellen omtrent de interne communicatie. Welk platform kan een medewerker waarvoor en op welke manier gebruiken. De hoeveelheid informatie mag minder en het aantal platformen ook. De activiteiten van indirecte collega’s moeten duidelijk zijn.

# 7 Aanbevelingen

‘The employee engagement concept and internal corporate communication: a conceptual model’ van Welch (2011) speelt in op de emotionele, cognitieve en fysieke betrokkenheid. Dit onderzoek toont aan dat deze elementen invloed hebben op de betrokkenheid van de medewerkers van organisatie X. Om de betrokkenheid van de doelgroep te verhogen, is het belangrijk dat de organisatie op die drie elementen in speelt. Op basis van de resultaten en conclusies van dit onderzoek zijn de volgende aanbevelingen geformuleerd: meer communicatie vanuit het management, verkleinen van het aantal communicatieplatformen, push het nieuws naar de medewerkers, geef de interne structuren weer en stel richtlijnen op omtrent de interne communicatiemiddelen.

## 7.1 Communicatie vanuit het management

Om de betrokkenheid te stimuleren moet de directie veranderingen doorvoeren in de manier van communiceren. Uit de theorie van Welch (2011) blijkt dat de manier van communiceren van het management invloed heeft op de medewerkersbetrokkenheid. Over de communicatie van de leidinggevenden is de doelgroep tevreden, maar over de communicatie vanuit de directie niet.

Organisatie X kan overwegen de onderstaande aanbeveling mee te nemen in het communicatiebeleid.

De medewerkers geven aan niet tevreden te zijn over de manier van communiceren over de organisatieveranderingen en de organisatiedoelen. De Staff Updates, waar de directie spreekt over de veranderingen en doelen, vinden eens in de drie maanden plaats. Hierdoor voelen de medewerkers zich onvoldoende op de hoogte en niet betrokken. De organisatie kan de medewerkers meer betrekken door het proces van beslissingen en de voortgang van de organisatieveranderingen en organisatiedoelen zichtbaarder te maken. De doelgroep geeft aan diepgang en herhaling te missen en de taal van de directie niet altijd te begrijpen. Organisatie X kan de Staff Updates eens in de twee weken inplannen via Microsoft Teams. Aanvullend kan de directie een samenvatting van die update via de mail verspreiden, zodat de informatie achteraf voor iedereen verkrijgbaar is. De standpunten over de veranderingen en de nieuwe doelen zijn niet duidelijk voor de kantoren in het buitenland. Het verschilt per land wat wel of niet is toegestaan, dat zorgt voor verwarring. De standpunten betreffende veranderingen kan de directie duidelijker weergeven om enige verwarring weg te nemen.

## 7.2 Interne communicatie

Om de medewerkersbetrokkenheid te verhogen, stelt Welch (2011) dat organisaties moeten inspelen op de psychologische behoeften van medewerkers. De medewerkers van organisatie X vinden de interne communicatie nu onoverzichtelijk. De hoeveelheid aan platformen en informatie is hier de oorzaak van. Organisatie X kan overwegen de volgende aanbevelingen mee te nemen in het communicatiebeleid:

Minder platformen
Binnen organisatie X bestaan nu platformen met overlappende functies. Uit het onderzoek blijkt dat de organisatie de medewerkers niet optimaal bereikt, omdat de hoeveelheid platformen zorgen voor onoverzichtelijkheid. Uit het onderzoek komt Yammer als het minst prettige platform naar voren. organisatie X kan overwegen de hoeveelheid platformen in te verminderen, door af te stappen van Yammer.

Doorontwikkelen Microsoft Teams

Het volgende advies sluit aan op het voorgaande advies betreffende Yammer. Om afscheid te kunnen nemen van Yammer, is het van belang dat organisatie X het gebruik van Microsoft Teams verduidelijkt voor de medewerkers. Microsoft Teams komt uit het onderzoek naar voren als één van de twee meest gebruikte platformen. Het advies aan de organisatie is om meer tijd te besteden aan het verder implementeren van Microsoft Teams. De medewerkers geven aan dat er potentie in het platform zit, maar dat het gebruik ervan nog beter kan. organisatie X kan per afdeling een verantwoordelijke aanwijzen om die eerst te voorzien van alle uitleg over Microsoft Teams. Daarna neemt deze verantwoordelijke de tijd om de afdeling training te geven. Uit het onderzoek blijkt dat Yammer onoverzichtelijk is, omdat de berichten door elkaar lopen en verdwijnen naar de achtergrond. Het moment dat organisatie X besluit Yammer te verwijderen en Microsoft Teams verder implementeert, kan de organisatie een onderscheid maken in de verschillende berichten. Wat werkgerelateerd is en de medewerkers moeten weten, valt onder ‘need to know’, wat niet-werkgerelateerd is, kan onder ‘nice to know’.

Push het nieuws

Om de medewerkers meer te betrekken kan organisatie X overwegen het nieuws naar de doelgroep te brengen middels livestreams. Binnen Microsoft Teams is het mogelijk om te livestreamen via Microsoft Stream, dit is dus geen extra platform. De doelgroep ontvangt een melding van een livestream en weet zo dat er relevant nieuws aankomt. Binnen Microsoft Teams ziet de respondent de livestream, maar kan daar ook de livestream terugkijken. De livestreams staan vanaf het begin onderverdeeld binnen de juiste ‘teams’ en ‘kanalen’ binnen Microsoft Teams. Zo kan de doelgroep dit makkelijk terugvinden en blijven de kanalen overzichtelijk.

Richtlijnen binnen de communicatiemiddelen

Uit het onderzoek komt de wens naar voren om richtlijnen op te stellen voor de interne communicatiemiddelen. Zo is het voor de medewerkers ook overzichtelijker welk platform hoe en met welk doeleinde te gebruiken is. Zo staat hier een uitleg op voor de verschillende teams en kanalen, maar ook de bovengenoemde livestreams. Deze richtlijnen kan organisatie X overwegen op te stellen.

Verduidelijken interne structuren

Het onderzoek geeft aan dat de doelgroep niet weet waar de collega’s mee bezig zijn. Van de directe collega’s wel, maar van de indirecte niet. Om de interne lijnen beter te weergeven kan organisatie X ervoor kiezen om een overzicht te maken van de taken van de medewerkers. Dit zorgt voor snellere communicatie en minder onnodige meldingen, zo blijkt uit de resultaten. Wanneer de medewerkers weten welke taken een bepaalde collega heeft, is het niet nodig om meerdere collega’s te berichten. De medewerker kan meteen de juiste persoon een bericht sturen.

## 7.3 Onderzoeksdoelstelling en organisatiedoelstelling

De resultaten van dit onderzoek verschaffen inzicht in de wensen en behoeften van de doelgroep ten aanzien van de interne communicatie. Daardoor is het mogelijk een communicatieadvies te geven aan organisatie X hoe de organisatie de interne communicatie kan inzetten om de betrokkenheid van de medewerkers te verhogen. Daartoe zijn de bovenstaande aanbevelingen opgesteld, die tezamen het communicatieadvies vormen voor organisatie X.

De organisatiedoelstelling van organisatie X voor dit onderzoek is elke werknemer zo tevreden mogelijk te krijgen over de interne communicatie en daarmee de medewerkersbetrokkenheid verhogen. Dit geeft de organisatie op als doel, omdat met een verbeterde interne communicatie organisatie X nog beter kan functioneren. Dit onderzoek sluit naadloos aan bij de organisatiedoelstelling van organisatie X voor dit onderzoek. Wanneer organisatie X de fysieke, emotionele en cognitieve betrokkenheid verhoogt en de interne communicatie vormgeeft naar de behoeften van de medewerkers, verhoogt dit de algehele betrokkenheid. Organisatie X functioneert dan beter als organisatie en kan alle partners van passende adviezen voorzien om het toerisme te verspreiden over heel Nederland en daarmee de overlast in de grote steden te beperken. De bovenstaande aanbevelingen sluiten aan op de doelstelling van de organisatie, omdat deze zijn geformuleerd aan de hand van de wensen en behoeften van de respondenten.

# 8 Implementatie

Om de aanbevelingen van dit onderzoek te realiseren is de volgende implementatiestrategie geformuleerd middels het PDCA-model (Deming, 1950). Als communicatiemiddelen zijn Staff Updates, Microsoft Teams en Microsoft Streams geschikt. Totale kosten van implementatie bedragen €15.994,89 aan personeelskosten. Totale immateriële opbrengsten bedragen cognitieve, emotionele en fysiek betrokken medewerkers, overzichtelijke interne communicatie en een betere samenwerking tussen de afdelingen.

## 8.1 Tweewekelijkse Staff Update

De aanbevelingen laten zien dat de updates over organisatieveranderingen en organisatiedoelen vanuit de directie regelmatiger en helderder gewenst zijn. Dit kan op korte termijn, daarom staat deze aanbeveling als eerste in het implementatieplan.

De PDCA-cyclus kan organisatie X toepassen om de organisatie continu te verbeteren (Deming, 1950. De cyclus bestaat uit vier stappen: Plan (stel een plan op), Do (voer het plan uit en meet resultaten), Check (analyseer resultaten en bekijk wat van het plan gerealiseerd is), Act (stuur het plan bij aan de hand van analyse en resultaten). Middels deze methode verbetert organisatie X de interne communicatie betreffende veranderingen en doelen naar de medewerkers.

**Plan**: de Staff Updates moeten frequenter. Het doel is om de medewerkers te bereiken met informatie over verandering en doelen, om zo de cognitieve betrokkenheid te verhogen. Het bewustzijn van de veranderende organisatie heeft invloed op de cognitieve betrokkenheid (Welch, 2011). De doelgroep ziet graag de ontwikkelingen in het behalen van de doelen om te zien of het harde werk bijdraagt aan de organisatie. Volgens Welch (2011) versterkt dit de verbondenheid die de doelgroep met de organisatie heeft en dat heeft invloed op de emotionele betrokkenheid. De implementatie bedraagt alleen de personeelskosten van medewerkers reeds in dienst, een extra investering is niet nodig. In tabel 4 staan de totale kosten van deze implementatie.De baten bestaan uit toenemende betrokkenheid op cognitief en emotioneel gebied. Het doel is dat binnen drie maanden 90% van de doelgroep cognitief en emotioneel verbonden is met organisatie X. Het pilotonderzoek van Karanges et al. (2015) toont aan dat interne communicatie vanuit de organisatie een belangrijke rol speelt bij het ontwikkelen en behouden van optimale werknemersbetrokkenheid.

**Do:** deze fase betreft het tot stand komen van frequentere Staff Updates. De algemeen en de financieel directeur dragen verantwoordelijkheid voor de inhoud. De directie meldt in de eerst volgende meeting de veranderingen omtrent de Staff Updates. De ICT-medewerker prepareert Microsoft Teams voor de Staff Updates, dat betreft het klaarzetten, het opnemen en het verwerken ervan. De communicatiespecialist is verantwoordelijk voor het notuleren en versturen van de Staff Update. De ICT-medewerker houdt tijdens de updates de hoeveelheid deelnemers in de gaten, om te zien of de medewerkers aanwezig zijn en of de updates bevallen. De personeelskosten zijn berekend aan de hand van marktconforme salarissen weergegeven op Indeed. De cijfers van Indeed zijn gebaseerd op honderden salarissen die werknemers doorgeven en op vacatures van de afgelopen 36 maanden. Een algemeen of financieel directeur in Nederland verdient gemiddeld €6.500 per maand op basis van 40 uur per week, dus €40,60 per uur (Indeed, 2020a). Een communicatiemedewerker verdient €2.979 per maand en €18,60 per uur op basis van 40 uur (2020b). Een ICT-medewerker verdient €2.818 per maand en €17,60 per uur op basis van 40 uur (Indeed, 2020d).

De personeelskosten staan weergeven in tabel 4 aan de hand van de geschatte uren.

*Tabel 4 Uren en kosten / batenoverzicht Staff Updates per twee weken (bron: auteur, 2020).*

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Onderwerp | Wie | Personeels-kosten | Kosten in uren / twee weken | Extra kosten € | Baten |
| Inhoud Staff Updates | Directie (algemeen en financieel directeur) | €278,60 | 6 uur (opgeteld)(p.p. 1 uur geven update, 2 uur bespreken inhoud) | 0 | Cognitieve en emotionele betrokkenheid (Karanges et al., 2015) |
| Prepareren en verwerken Staff Updates in Microsoft Teams | ICT-medewerker | €52,80 | 3 uur | 0 |  |
| Notuleren en samenvatten Staff Updates | Communicatie-specialist | €37,20 | 2 uur | 0 | Betrokkenheid door vullen wensen en behoeften medewerkers |
| Totaal |  | **€368,60** | **11 uur** | **0** | **Betrokken en tevreden medewerkers** |

**Check:** wanneer de Staff Updates regelmatiger plaatsvinden, kan de communicatiespecialist een korte survey sturen of de doelgroep tevreden is over de consistente en verbeterde Staff Updates. Bij de survey is ook ruimte voor inbreng van eventuele verbeteringen.

**Act:** aan de hand van de resultaten kan organisatie X het plan aanpassen waar nodig. Als de doelgroep bij de Staff Updates aanwezig is en tevreden is over het communiceren van de doelen, dan neemt cognitieve betrokkenheid toe.

## 8.2 Focus op Microsoft Teams

De volgende implementatie is een samenvoeging van twee aanbevelingen. Het afstappen van Yammer en het uitwerken van Microsoft Teams. De interne communicatie is volgens de doelgroep onoverzichtelijk door de hoeveelheid platformen en meldingen. De doelgroep heeft behoefte aan uitleg over de mogelijkheden binnen Microsoft Teams.

**Plan:** door de communicatiemiddelen te beperken, voldoet organisatie X aan de behoeften en wensen van de doelgroep. Yammer en Microsoft Teams bevatten overlap, Microsoft Teams komt uit het onderzoek als het meest prettige platform en Yammer als het minst prettig. Daar is de keuze voor het behouden van Microsoft Teams op gebaseerd. Deze fase bevat uitleg voor de gemaakte keuzes naar de medewerkers van organisatie X. De directie, Corporate Communicatie en de ICT-afdeling dragen verantwoordelijkheid voor het implementeren waar alleen personeelskosten aan verbonden zijn. De directie deelt via de Staff Update dat Yammer verdwijnt als communicatiemiddel en dat alle berichtgeving via Microsoft Teams gaat. Het verbeteren van het organisatiebrede Microsoft Teams is de taak van de communicatiemedewerker. De leidinggevenden dragen per afdeling (zoals weergeven in paragraaf *2.2.1 Organogram*) verantwoordelijkheid voor het indelen van afdelingsteams en kanalen. In totaal betreft het 10 leidinggevenden. Business Services & Finance en Stakeholder Management zijn vanwege aantal medewerkers samengevoegd. De communicatiemedewerker maakt een rooster voor de trainingen van de leidinggevenden, die de ICT-medewerker verzorgt. De leidinggevenden dragen verantwoordelijkheid voor de adaptie van Microsoft Teams binnen de eigen afdeling. Het doel is na twee maanden 90% van de medewerkers optimaal aan de slag te hebben met Microsoft Teams.

**Do:** in deze fase gaat het plan van start. De directie stelt het aankondigingsbericht op en deelt dat met de medewerkers. De communicatiemedewerker gaat aan de slag met de verdeling van de teams en de kanalen binnen Microsoft Teams. Het team “All Company” bevat alle medewerkers van organisatie X. Hier komen verschillende kanalen als: Need to know, Nice to Know, Head Quarters. In tabel 5 is de taakverdeling te zien, wat het kost en wat het op brengt. De uurlonen van de medewerkers zijn overgenomen van de implementatie van de Staff Updates en staan voor deze implementatie uiteengezet in tabel 5. Het uurloon dat er hier bij komt is van de leidinggevenden. Een teamleider verdient gemiddeld €3.321 per maand op basis van 40 uur per week en €20,75 per uur (Indeed, 2020e).

*Tabel 5 Uren en kosten / batenoverzicht implementatie Microsoft Teams (bron: auteur, 2020).*

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Onderwerp | Wie | Extra kosten in € | Baten | Kosten in uren | Kosten personeel a.d.h.v. uren in € |
| Bericht opstellen en delen einde Yammer | Algemeen directeur | €0 | Tevredenheid over interne communicatiemiddelen | 1 uur | €40,60 |
| Verdelen organisatie team In Microsoft Teams | Communicatie-medewerker | €0 | Overzichtelijk communicatieplatform | 1 uur | €18,60 |
| Microsoft Teams training voor leidinggevenden | ICT-medewerker | €0 | Tevredenheid door vullen behoeften extra uitleg | 4 uur (2 uur per groep van 5) | €70,40 |
| Microsoft Teams trainingen door leidinggevenden  | 10 leidinggevenden | €0 | Tevredenheid door vullen behoeften extra uitleg | 20 uur (2 leidinggevende) | €415 |
| Totaal |  | €0 | Overzichtelijke communicatie, tevreden medewerkers door vullen behoeften |  | **€564** |

**Check:** bij deze implementatie is de voortgang van de medewerkers binnen Microsoft Teams belangrijk. Het doel is om de interne communicatie overzichtelijker te maken. Elke leidinggevende houdt dit binnen de eigen afdeling in de gaten en koppelt de vooruitgang terug naar de afdeling Corporate Communicatie.

**Act:** wanneerhet werken binnen Microsoft Teams na anderhalve maand niet lukt als gewenst, moet organisatie X het plan aanpassen waar nodig. Het kan zijn dat enkele collega’s meer tijd nodig hebben om een nieuw platform te adapteren.

## 8.3 Livestream het nieuws

Middels een livestream ontvangt elke medewerker nieuws dat van belang is, naast de Staff Updates. De livestream gaat via Microsoft Stream en zorgt niet voor extra kosten, omdat het verbonden is aan Microsoft Teams. De communicatiespecialist en de Communicatie stagiaire verzorgen de livestreams samen met de ICT-medewerker. Als een medewerker nieuws wil delen, neemt deze contact op met Corporate Communicatie en de ICT-medewerker. Na goedkeuring start het proces. De communicatiespecialist stuurt een aankondiging met tijdstip van de livestream naar de doelgroep. De ICT-medewerker verzorgt de verbinding van de livestream, neemt de livestream op en maakt deze beschikbaar om terug te kijken via een link in Microsoft Teams. Bij de link komt een korte samenvatting van het nieuwsbericht, zodat de medewerkers de livestream makkelijk terugvinden. Doelstelling is dat binnen 2 maanden 95% van de medewerkers, in binnen- en buitenland, de livestream volgt of terug kijkt, om elke medewerker van dezelfde informatie te voorzien.Binnen organisatie X is het salaris van een stagiair op basis van 40 uur per week, €350 per maand en €2,18 per uur. Als de communicatiespecialist 2 uur bezig is, de stagiaire 1 uur en de ICT-medewerker 2 uur komen de personeelskosten op€74,58. Met twee keer per week een live stream en een jaar van 46 werkweken komt het totaal op €6.861,36.

## 8.4 Verduidelijken interne structuren

Uit het vooronderzoek blijkt dat de medewerkers van organisatie X niet weten wat indirecte collega’s precies doen. In de hoofdstuk *2 situatieschets* is te zien dat organisatie X een organisatie is met veel afdelingen en subafdelingen. Uit de resultaten blijkt dat er behoefte is aan een overzicht waarin per medewerker de hoofdtaken staan. In afbeelding 4 is te zien hoe organisatie X de afdelingen kan weergeven op de website.

*Afbeelding is verwijderd wegens privacygevoelige informatie.*

Afbeelding 4 Dummy website organisatie X Organisatie (bron: auteur, 2020)

Wanneer de websitebezoeker klikt op ‘afdeling X’, zoals te zien in afbeelding 4, gaat de website naar de medewerkers van die afdeling, zie afbeelding 5. Hier kan de bezoeker per medewerker zien wat de naam en functie is. Het is mogelijk om de hoofdtaken van een werknemer te zien, door te klikken op de naam van die medewerker. Er verschijnt een pop-up met de kerntaken, zoals te zien in afbeelding 5.

*Afbeelding is verwijderd wegens privacygevoelige informatie.*

Afbeelding 5 Dummy website organisatie X afdeling X (bron: auteur, 2020)

De communicatiespecialist stelt de vragen op die de doelgroep ontvangt via de mail. Het betreft hoofdtaken van de medewerker. De communicatiespecialist en stagiaire Communicatie verwerken dit per persoon met een naam, foto en de informatie uit de mail en stuurt het door naar de Digital afdeling. De content medewerker plaatst het op de website. De bovenstaande samenwerking jaagt organisatie X niet op extra kosten, omdat het alleen personeelsuren betreft. De baten voor de organisatie betreffen een duidelijke interne structuur, een betere onderlinge samenwerking en minder meldingen in de inboxen van de medewerkers om de juiste collega te vinden. Wanneer de communicatiespecialist twee uur besteedt aan de implementatie kost het €37,20 en de stagiaire kost op basis van anderhalf uur €3,27. Het salaris van de content medewerker is gebaseerd op de gegevens van Indeed. Per uur kost een content medewerker €16,33 (Indeed, 2020c). Wanneer het online te plaatsen twee uur duurt, kost het €32,66. De totale kosten van de implementatie betreffen €73,13.

## 8.5 Richtlijnen interne communicatie

De laatste aanbeveling is voor het gebruik van de verschillende platformen, de doelgroep ziet graag richtlijnen voor het gebruik ervan. De communicatiemedewerker kan deze richtlijnen opstellen. Hier zitten geen extra kosten aan verbonden, alleen uren van de medewerker. De richtlijnen voor het gebruik van de communicatiemiddelen kunnen op korte termijn ingaan. Opbrengst hiervan op lange termijn is overzichtelijk en juist gebruik van de interne communicatiemiddelen. De totale kosten als de communicatiemedewerker hier één uur besteedt, zijn €18,60.

## 8.6 Totaaloverzicht planning, kosten en opbrengsten

Deze paragraaf bevat de totale kosten van de implementatie en een algehele planning voor de implementatie. In tabel 6 staan de kosten en opbrengsten samengevat op basis van een jaar. De totale kosten in het eerste jaar van de implementatie zijn €15.994,89 en de totale opbrengsten zijncognitieve, emotionele en fysiek betrokken medewerkers, overzichtelijke interne communicatie en een betere samenwerkingen.

*Tabel 6 Totaaloverzicht kosten en opbrengsten eerste jaar (bron: auteur, 2020).*

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Wat  | Wie | Wanneer | Frequentie | Kosten | Opbrengsten |
| Staff Updates | Directie, ICT-medewerker,Communicatiespecialist | Start 01-07-20 | Om de twee weken | €8.477,8 | -Cognitieve en emotionele betrokkenheid-Tevreden medewerkers over interne communicatie |
| Microsoft Teams | Directie, ICT-medewerker,Communicatiemedewerker | 07-2020 | Eenmalig | €564 | -Tevreden medewerkers over interne communicatie |
| Livestream | Communicatiespecialist, stagiaire Communicatie, ICT-medewerker | 08-2020 | Twee keer per week | €.6861,36 | -Betrokkenmedewerkers |
| Interne lijnen | Communicatiemedewerker, HR-medewerker, Digital-medewerker, stagiaire Communicatie | 07-2020 | Eenmalig | €73,13 | -Tevreden medewerkers en betere samenwerkingen |
| Richtlijnen communicatie | Communicatiemedewerker | 07-2020 | Eenmalig | €18,60 | -Inzicht in gebruik communicatieplatformen |
| Totaal |  |  |  | **€15.994,89** | Tevreden en betrokkenmedewerkers, inzichtelijke communicatie en betere samenwerkingen |

Tabel 7laat de algehele planning zien. De implementaties zijn te realiseren in het eerste jaar. De Staff Updates en de implementatie van Microsoft Teams hebben de meeste impact op de medewerkers, dus die aanbevelingen kan organisatie X meteen implementeren.

*Tabel 7 Algehele planning eerste jaar implementatie (bron: auteur, 2020).*

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Staff Update | Ontwikkelen MicrosoftTeams | Livestream | Interne lijnen | Opstellen richtlijnen |
| Aankondiging door directie vanaf 01-07-20 eens in de twee weken Staff Update | 01-07-2020 Corporate Communicatie verbetert de structuren binnen Teams | 08-2020 Pilot livestream, stagiaire Communicatie en communicatie-specialist verzamelen content | 01-07-2020 Versturen e-mail vragen voor medewerkers door communicatiespecialist | 07-2020 opstellen richtlijnen gebruik interne platformen door communicatie-specialist |
| Eerste Staff Update 01-07-20 | 01-07-2020 Leidinggeven delen kanalen binnen Teams in | 08-2020 Contact met ICT-medewerker voor pilot livestream die dag | 15-07-2020 Antwoorden verwerken stagiaire Communicatie en communicatiespecialist |  |
| 01-07-20 Directie verzorgt inhoud  | 15-07-2020 Aankondiging directie stop Yammer, gebruik Microsoft Teams |  | 22-7-20 Digital medewerker template op website |  |
| 01-07-20 ICT-medewerker prepareert Teams, neemt de update op en maakt die beschikbaar  |  |  |  |  |
| 01-07-20 Communicatiespecialist maakt notulen en verstuurt samenvatting naar medewerkers |  |  |  |  |

# 9 Literatuur

Albrecht, S.L. (2010). Handbook of Employee Engagement: Perspectives, Issues, Research and Practice. Edward Elgar, Cheltenham.

Bakker, A.B. & Leiter, M.P. (2010). Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research, Psychology Press, Hove.

Deming, W.E. (1950). *Elementary Principles of the Statistical Control of Quality*, JUSE.

Indeed. (2020a). *Salarissen voor Algemeen Directeur (m/v) in Nederland | Indeed.nl*. Geraadpleegd op 23 mei 2020, van <https://www.indeed.nl/salaries/algemeen-directeur-Salaries?start=20>

Indeed. (2020b). *Salarissen voor Communicatie Medewerker (m/v) in Nederland | Indeed.nl*. Geraadpleegd op 23 mei 2020, van <https://www.indeed.nl/salaries/communicatie-medewerker-Salaries>

Indeed. (2020c). *Salarissen voor Content Medewerker (m/v) in Nederland | Indeed.nl*. Geraadpleegd op 23 mei 2020, van <https://www.indeed.nl/salaries/content-medewerker-Salaries>

Indeed. (2020d). *Salarissen voor IT Medewerker (m/v) in Nederland | Indeed.nl*. Geraadpleegd op 23 mei 2020, van <https://www.indeed.nl/salaries/it-medewerker-Salaries>

Indeed. (2020e). *Salarissen voor Teamleider (m/v) in Nederland | Indeed.nl*. Geraadpleegd op 23 mei 2020, van <https://www.indeed.nl/salaries/teamleider-Salaries>

Kahn, W.A. (1990). *Psychological Conditions of Personal Engagement and*

*Disengagement at Work*. Academy of Management Journal. 33, 4 p. 629 - 724.

Katz, D. & Kahn, R.L. (1966). *The Social Psychology of organizations.* Wiley, New

York. NY

Karanges, E. Johnston, K., Beatson, A. & Lings, I. (2015). *The influence of internal communication on*
*employee engagement: A pilot study*. Public Relations Review, 41(1), pp. 129-131

MacLeod, D. & Clarke, N. (2009). The MacLeod Review – Engaging for Success: Enhancing Performance though Employee Engagement, Department for Business Innovation and Skills. London: Crown Copyright.

Meier, U., & Broekhoff, M. A. (2012). *Kwalitatief marktonderzoek* (3de editie). Groningen, Nederland: Noordhoff.

Men, L.R. (2014*). ‘Strategic Internal Communication: Transformational Leadership, Communication Channels, and Employee Satisfaction’* Sage Journals.

Ministerie van Economische Zaken en Klimaat. (2019, 2 september). *Toerisme spreiden*. Geraadpleegd op 3 april 2020, van <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/toerisme-en-recreatie/toerisme-spreiden>

ORGANISATIE X. (2020) *Organogram.* Den Haag.

Papalexandris, N. & Galanaki, E. (2009). Leadership’s impact on employee engagement: differences among entrepreneurs and professional CEOs, Leadership & Organization Development Journal, 30 (4), pp. 365-85.

Ruck, K. (2016). *Informed Employee Voice: the synthesis of internal corporate communication and employee voice and the associations with organisational engagement*, *2016*, pp. 82-90.

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

Schaufeli, W. & Bakker, A. (2004). *“Utrecht Work Engagement Scale”. Occupational Health Psychology Unit Utrecht University.*

Schaufeli, W., Salanova, M., Gonzaled-Roma, V. & Bakker, A. (2002) *“The measurement of engagement and burnout: a two sample confirmatory factor analytic approach”. Journal of Happiness Studies, pp. 71-92.*

Trompenaars, F. & Coebergh, P.H. (2014). *100+ Management Models: how to*

*understand and apply the world’s most powerful business tools*. Oxford: Infinite Ideas Limited.

Verhoeven, N. (2014). *Wat is onderzoek ?* (5de editie). Den Haag, Nederland:

Boom Lemma.

Vranken. J. (2019). *Perspectief 2030* (1). Geraadpleegd op 20 februari, van

[https://www.organisatie X.nl/nl/home/visie-strategie/perspectief-2030.htm](https://www.nbtc.nl/nl/home/visie-strategie/perspectief-2030.htm)

Welch, M., & Jackson, P. R. (2007). *Rethinking internal communication: a stakeholder approach. Corporate Communications: An International Journal,* 12(3), 177-198.

Welch, M. (2011). *The Evolution of the Employee Engagement Concept:*

*communication implications, Corporate Communications: An International Journal*, 16(4), 328–346

Yammer. (2020) *ORGANISATIE X All.* Geraadpleegd op 30 maart, via: <https://www.yammer.com/holland.com/#/threads/inGroup?type=in_group&feedId=11058229>