

‘Diversiteit zorgt voor veiligheid’

Een onderzoek naar de bijdrage van interne communicatie aan de medewerkersbetrokkenheid bij een intern diversiteitsprogramma van X

Deze scriptie is geanonimiseerd: de vertrouwelijke informatie is verwijderd en de lay-out is aangepast

Afstudeerscriptie

Hannah Warnar

S1087206

25 mei 2018, Leiden

Afstudeerbegeleider:

Marieke Kerpershoek

Opdrachtgever: X

Bedrijfsbegeleider: *Vertrouwelijk*

Eerste beoordelaar: Corine Hoppenbrouwers

Tweede beoordelaar: Ben van Hamersveld

Samenvatting

Deel verwijderd in verband met anonimiteit

Communicatiestudente Hannah Warnar voerde in opdracht van de programmamakers van Programma Y voor X een onderzoek uit. De centrale vraag luidt als volgt: *“Hoe kan interne communicatie bijdragen aan de betrokkenheid van “doelgroep” van X bij Programma Y?”*.

Om antwoord te geven op de centrale vraag heeft er eerst deskresearch plaatsgevonden. Hier kreeg de onderzoeker door de communicatie-georiënteerde theorie over medewerkersbetrokkenheid van Welch (2011) inzicht in de aspecten die nodig zijn om betrokkenheid te vergroten. Om meer informatie te krijgen in de wensen en behoeften van “doelgroep” bij X zijn er twaalf interviews gehouden met respondenten van verschillende functies.

Met de resultaten van de interviews heeft de onderzoeker inzicht in de wensen en behoeften rondom interne communicatie en in de benodigheden voor meer betrokken medewerkers bij Programma Y. Zo is gebleken dat medewerkers een aanjager nodig hebben die hen betreft bij het programma. Ook hebben zij meer concrete informatie over het programma nodig om er betrokken bij te raken. Hiervoor is ook nodig om persoonlijk belang in te zien, snel resultaat in werkzaamheden te zien en het moet bij de interesses of functie van respondenten passen. Praktijkervaringen inzien helpt ook interesse te wekken. “Doelgroep 2” hebben het gevoel van belang te kunnen zijn voor de uitvoering van het programma, door anderen te motiveren. Ook is inzicht verkregen in de voorkeur voor communicatiemiddelen per situatie. Vaak willen respondenten een combinatie van meerdere middelen bij het verkrijgen van informatie.

Aanbevelingen voor de opdrachtgever zijn het aanstellen van een ambassadeur per “afdeling” die collega’s betreft bij het programma. Ook is advies om de concrete uitvoering van het programma zichtbaar te maken in een video. Verder is een aanbeveling om een logo te maken voor het programma, zodat medewerkers een herkenningspunt hebben en weten waar informatie over onderwerpen vandaan komt.

Woord vooraf

Inhoud van het hoofdstuk verwijderd in verband met anonimiteit

Inhoudsopgave

1. Probleemformulering	p. 5
1.1 Aanleiding	p. 5
1.2 Probleemstelling	p. 6
1.3 Doelstelling	p. 6
1.4 Deelvragen	p. 7
1.5 Onderzoeksdoelgroep	p. 8
1.6 Onderzoeksgrenzen	p. 9
2. Situatieschets	p. 10
2.1 Interne analyse	p. 10
2.1.1 X	p. 10
2.1.3 Programma Y	p. 11
2.2 Externe analyse	p. 12
3. Theoretisch Kader	p. 15
3.1 Relevante theorieën	p. 15
3.2 Conceptueel model	p. 16
3.3 Begrippen	p. 18
3.4 Hypothesen	p. 18
4. Methodologie	p. 20
4.1 Methode van onderzoek	p. 20
4.2 Selectie van respondenten	p. 22
4.3 Operationalisatie	p. 23
4.3.1 Operationalisatie hypothese 1	p. 23
4.3.2 Operationalisatie hypothese 2	p. 24
4.3.3 Operationalisatie hypothese 3	p. 25
5. Resultaten	p. 26
5.1 Interne communicatie	p. 26
5.1.1 Huidige interne communicatie	p. 26
5.1.2 Wensen en behoeften interne communicatie	p. 27
5.1.3 Verbeterpunten interne communicatie	p. 28
5.2 Betrokkenheid bij “afdeling”	p. 29
5.2.1 Fysieke betrokkenheid	p. 29
5.2.2 Cognitieve betrokkenheid	p. 29
5.2.3 Emotionele betrokkenheid	p. 29
5.3 Betrokkenheid bij Programma Y	p. 30
5.3.1 Kennis over Programma Y	p. 30
5.3.2 Interesse in Programma Y	p. 31
5.3.3 Fysieke betrokkenheid	p. 31
5.3.4 Cognitieve betrokkenheid	p. 31
5.3.5 Emotionele betrokkenheid	p. 32
5.4 Informatie vanuit programmamakers programma Y	p. 32
6. Conclusies	p. 33
6.1 Conclusie deelvraag 1	p. 33
6.2 Conclusie deelvraag 2	p. 33
6.3 Conclusie deelvraag 3	p. 34

6.4 Conclusie probleemstelling	p. 35
6.5 Toetsing van de hypothesen	p. 36
7. Aanbevelingen	p. 37
7.1 Intern ambassadeurs aanstellen	p. 37
7.2 Video maken	p. 37
7.3 Verdere communicatie	p. 38
8. Implementatieplan	p. 40
8.1 Uitvoering aanstellen ambassadeurs	p. 40
8.2 Uitvoering video	p. 41
8.3 Uitvoering logo	p. 43
8.4 Organisatorische schets	p. 43
Literatuurlijst	p. 44
Bijlagen	p. 46
Bijlage A: Gespreksverslagen	p. 46
Bijlage B: Begrippenlijst	p. 49
Bijlage C: Figuren en tabellen	p. 51
Bijlage D: Zoekplan	p. 52
Bijlage E: Toonmateriaal	p. 53
Bijlage F: Dummy	p. 55
Bijlage G: Topiclijsten	p. 57
Bijlage H: Verbatims	p. 67
Bijlage I: Analyseschema's	p. 300

1. Probleemformulering

Dit hoofdstuk beschrijft dat de programmamakers van Programma Y de “doelgroep 2” en hun medewerkers van X willen betrekken bij het programma Y, door middel van interne communicatie. Het hoofdstuk schetst dit probleem aan de hand van een aanleiding en probleemstelling. Verder beschrijft dit hoofdstuk een doelstelling en deelvragen. De doelgroep en onderzoeksgrenzen geven de afbakening van het onderzoek aan.

1.1 Aanleiding

Onderdeel verwijderd in verband met anonimiteit.

1.2 Probleemstelling

“Hoe kan interne communicatie bijdragen aan de betrokkenheid van “afdeling” en hun medewerkers X bij programma Y?”

Onderdeel verwijderd in verband met anonimiteit.

Wanneer er antwoord is op deze probleemstelling kunnen de programmamakers van programma Y inspelen op de wensen en behoeften van “doelgroep 2” en medewerkers rondom interne communicatie om de betrokkenheid van de werknemers bij het programma te vergroten. Dit is nodig om de doelen van het programma te behalen.

1.3 Doelstelling

“Inzicht geven in de betrokkenheid van medewerkers bij hun werk en bij programma Y en in de beleving van de huidige interne communicatie bij X, teneinde een communicatieadvies op te leveren aan de programmamakers programma Y hoe interne communicatie kan bijdragen aan de betrokkenheid van “doelgroep 2” en hun medewerkers rondom de onderwerpen van het programma Y.”

Met dit onderzoek krijgt de onderzoeker inzicht in de huidige en gewenste interne communicatie bij X en in de betrokkenheid van medewerkers bij hun werk en programma Y. Met inzicht in de huidige en gewenste interne communicatie ziet de onderzoeker wat er volgens “doelgroep 2” en medewerkers moet veranderen in de interne communicatie om zich meer betrokken te voelen. Daarnaast geeft inzicht in de betrokkenheid bij het werk en bij programma Y inzicht in hoe het momenteel staat met die betrokkenheid. Ook kan de onderzoeker hiermee inzien of er een link zichtbaar is tussen betrokkenheid bij het werk en bij het programma.

Deze informatie is nodig om advies te geven over de bijdrage van interne communicatie aan het betrekken van alle medewerkers van X bij de onderwerpen van programma Y. De uitkomsten van dit onderzoek kunnen de programmamakers van programma Y gebruiken om toe te passen op de

betrokkenheid over het programma van medewerkers uit alle functies, zodat X de doelen omtrent programma Y in “jaartal” kan bereiken.

1.4 Deelvragen

De volgende onderzoeksvragen zijn opgesteld om de probleemstelling te beantwoorden. Bij elke deelvraag staat de methode van onderzoek beknopt toegelicht. Paragraaf 4.3 gaat uitgebreider in op de operationalisatie van de vragen.

Deelvraag 1: *Hoe is de huidige interne communicatie bij X georganiseerd?*

Middels deze deelvraag krijgen de programmamakers van programma Y informatie over de inzichten van “doelgroep 2” en hun medewerkers wat betreft interne communicatie. Deze deelvraag gaat in op zowel de huidige interne communicatie als de wensen en behoeften van alle medewerkers rondom interne communicatie. Deze informatie is nodig voor het beantwoorden van de probleemstelling, omdat programmamakers en “doelgroep 2” deze informatie in de toekomst kunnen toepassen voor een gewenst gebruik van interne communicatie, onder andere voor het programma Y. Het antwoord op deze deelvraag verkrijgt de onderzoeker door middel van kwalitatief onderzoek.

Deelvraag 2: *In hoeverre zijn de medewerkers van X betrokken bij hun “afdeling”?*

Deze deelvraag geeft een beeld van de mate van betrokkenheid van “doelgroep 2” en hun medewerkers bij hun “afdeling”. Als duidelijk is in hoeverre een medewerker zich betrokken voelt bij zijn/haar “afdeling” binnen X, kunnen de programmamakers van programma Y hierop inspelen met de toekomstige interne communicatie rondom programma Y. Daarnaast is het van belang te kijken in hoeverre er een link is tussen de betrokkenheid van een medewerker bij zijn of haar “afdeling” en bij programma Y. Het antwoord op deze deelvraag verkrijgt de onderzoeker door middel van kwalitatief onderzoek.

Deelvraag 3: *In hoeverre zijn de medewerkers van X momenteel betrokken bij de onderwerpen van programma Y?*

Om te zien wat er moet veranderen in de interne communicatie voor het verkrijgen van medewerkersbetrokkenheid bij de onderwerpen van het programma Y, is het van belang om eerst een beeld te schetsen van de huidige gang van zaken rondom de betrokkenheid van medewerkers. Op deze manier kan de onderzoeker inzien in hoeverre de medewerkers betrokken zijn bij het programma en wat er eventueel moet gebeuren om meer betrokken te raken. Het antwoord op deze deelvraag verkrijgt de onderzoeker door middel van kwalitatief onderzoek.

1.5 Onderzoeksdoelgroep

Onderdeel verwijderd in verband met anonimiteit.

1.6 Onderzoeksgrenzen

Het onderzoek kent een aantal randvoorwaarden en onderzoeksgrenzen waar de opdrachtgever en de onderzoeker rekening mee dienen te houden.

De onderzoeker neemt het onderzoek af tussen 5 februari 2018 en 25 mei 2018. Binnen deze tijdsgrenzen werkt de onderzoeker de onderzoeksresultaten ook uit. Tijdens dit proces verstrekt de opdrachtgever alle nodige informatie aan de onderzoeker. Voor dit onderzoek is geen budget beschikbaar. –Deel verwijderd in verband met anonimiteit–.

Daarnaast dienen de onderzoeker en de lezer er rekening mee te houden dat sommige respondenten wellicht meer betrokken zijn bij programma Y dan de gemiddelde medewerker uit X. Dit komt doordat een aantal respondenten vrijwillig hebben deelgenomen aan het onderzoek na het ontvangen van de vraag naar respondenten. Om dit te voorkomen in een vervolgonderzoek dient de onderzoeker met de programmamakers van programma Y en met de “doelgroep 2” te overleggen welke respondenten een representatieve blik op het onderzoek hebben.

2. Situatieschets

Inhoud van het hoofdstuk verwijderd in verband met anonimiteit

3. Theoretisch Kader

Dit hoofdstuk beschrijft de theorieën en publicaties die relevant zijn voor de beantwoording van de probleemstelling van dit onderzoek. De behandelde theorieën zijn die van Kahn, Schaufeli en Bakker, Saks, MacLeod en Clarke en Welch. Aan de hand van deze beschrijvingen kiest de onderzoeker de meest relevante theorie voor het onderzoek voor X. Verder behandelt dit hoofdstuk het gekozen conceptuele model, de uitleg van relevante begrippen en de opgestelde hypothesen.

3.1 Relevante theorieën

Kahn (1990) was één van de eerste academica die schreef over betrokkenheid van medewerkers. Hij definieerde *employee engagement* als de fysieke, cognitieve en emotionele gemoedstoestand van een medewerker tijdens het uitvoeren van zijn werk. Daarnaast beargumenteerde Kahn dat er drie voorwaarden voor psychologische betrokkenheid nodig zijn voor een werknemer om prestaties te leveren. Deze voorwaarden zijn zinvolheid; medewerkers voelen zich van belang bij het werk en de organisatie, veiligheid; medewerkers voelen zich veilig binnen de organisatie, en beschikbaarheid; medewerkers hebben de middelen om hun functie te vervullen (Kahn, 1990; May et al., 2004).

Ter aanvulling op Kahn komen Schaufeli en Bakker (2004) met een andere definitie van *job engagement*: “Een positieve, voldoeninggevende, werkgerelateerde gemoedstoestand die vitaliteit, toewijding en absorptie karakteriseren (Schaufeli & Bakker, 2004). In hun onderzoek tonen Schaufeli en Bakker aan dat betrokken medewerkers productiever zijn en harder werken dan minder betrokken medewerkers. Hier komt ook bij kijken dat betrokken medewerkers minder snel ontslag nemen bij hun organisatie. De theorie van Schaufeli en Bakker (2004) behandelt de relatie tussen betrokkenheid en burnouts. Dit past niet bij de insteek van dit onderzoek naar de invloed van interne communicatie op medewerkersbetrokkenheid. Om deze reden maakt de onderzoeker geen gebruik van de theorie van Schaufeli en Bakker (2004).

Saks (2006) zegt het eens te zijn met het inzicht van Kahn dat medewerkersbetrokkenheid bestaat uit cognitieve, emotionele en fysieke componenten. Hij breidt het begrip medewerkersbetrokkenheid uit door een onderscheid te maken tussen werkbetrokkenheid en organisatiebetrokkenheid.

Meerdere wetenschappers noemen verschillende antecedenten van betrokkenheid. Zo suggereren Pugh en Dietz (2008) dat leiderschap een antecedent is van organisatiebetrokkenheid en organisatorische effectiviteit. MacLeod en Clarke (2009) noemen communicatie een kritische factor voor het verbeteren van de prestaties door medewerkersbetrokkenheid. Een goede kwaliteit van interne communicatie verbetert volgens hen de betrokkenheid. Verder zeggen MacLeod en Clarke (2009) dat medewerkers duidelijke communicatie nodig hebben van hun senior management om hun eigen rol vanuit de visie van het management te begrijpen. MacLeod en Clarke (2009) kijken zowel naar betrokkenheid als naar communicatie. Ze verkennen echter voornamelijk de aspecten die een mogelijke invloed kunnen hebben op betrokkenheid, maar analyseren betrokkenheid van

medewerkers niet intensief genoeg. Om deze reden is dit niet de juiste theorie om de probleemstelling van dit onderzoek op te lossen.

Welch (2011) doet ook uitspraak over communicatie en betrokkenheid. Zij zegt dat het werk van Kahn (1990) suggereert dat management interventies zoals interne communicatie de betrokkenheid van medewerkers beïnvloeden. Bindl en Parker (2010) tonen ook aan dat interne communicatie invloed heeft op betrokkenheid. Zij zeggen dat het ervoor zorgt dat medewerkers de waarden van de organisatie helder krijgen en zich betrokken voelen bij de doelen van de organisatie.

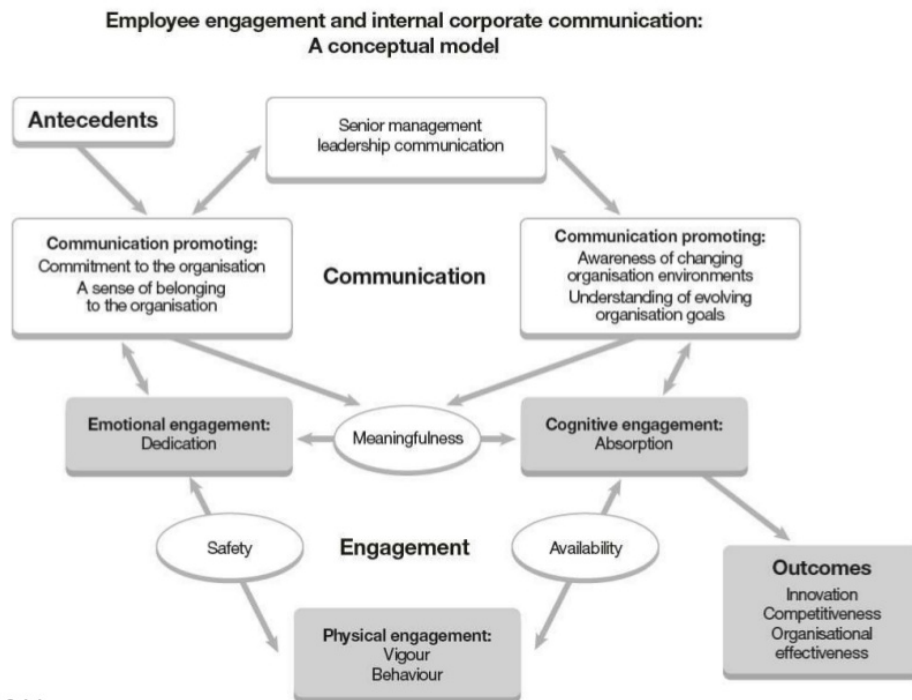
Welch (2011) combineert de verschillende inzichten van bovengenoemde theorieën en bouwt erop voort met haar eigen theorie over medewerkersbetrokkenheid en interne communicatie. Welch gebruikt het inzicht van Kahn (1990) dat medewerkersbetrokkenheid bestaat uit de cognitieve, emotionele en fysieke gemoedstoestand van een medewerker. Daarnaast verwerkt Welch het inzicht van Schaufeli en Bakker (2004) dat vitaliteit, toewijding en absorptie de gemoedstoestand karakteriseren. Zij linkt in haar theorie vitaliteit aan fysieke betrokkenheid, toewijding aan emotionele betrokkenheid en absorptie aan cognitieve betrokkenheid (Welch, 2011). Ook neemt Welch in haar theorie de drie voorwaarden voor psychologische betrokkenheid van Kahn (1990) mee; zinvolheid, veiligheid en beschikbaarheid (Welch, 2011).

Hoewel bovenstaande theorieën invloedrijk zijn geweest voor het begrip medewerkersbetrokkenheid, sluit de theorie van Welch (2011) het beste aan bij het in dit rapport beschreven onderzoek. Welch maakt gebruik van verschillende inzichten van de bovenstaande theorieën en vult het aan door medewerkersbetrokkenheid vanuit een communicatie-georiënteerd perspectief te bekijken (Welch, 2011).

3.2 Conceptueel model

Dit onderzoek gebruikt de theorie '*The evolution of the employee engagement concept: communication implications*', met bijhorend conceptueel model '*The employee engagement concept and internal corporate communication: a conceptual model*' van Welch (2011). Het conceptuele model is te zien in figuur 2.

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



Welch, 2011.

Het conceptuele model van Welch (2011) laat een communicatie-georiënteerd perspectief van medewerkersbetrokkenheid zien. Het model illustreert de mogelijke impact van communicatie op medewerkersbetrokkenheid op organisatie niveau. Welch (2011) verwerkt de inzichten van Kahn (1990) waarbij zij betrokkenheid erkent als bestaande uit drie componenten: emotionele, cognitieve en fysieke betrokkenheid. Ook voegt zij de inzichten van Schaufeli en Bakker (2004) toe, door de drie componenten te associëren met toewijding, absorptie en vitaliteit. Ook de drie psychologische condities die van belang zijn voor betrokkenheid volgens Kahn (1990) zijn geïntegreerd in het model. Dit zijn zinvolheid, veiligheid en beschikbaarheid. Deze psychologische condities betekenen dat een medewerker voelt dat hij van belang is voor de organisatie, zich veilig voelt binnen de organisatie en hij de middelen heeft om zijn functie te vervullen (Kahn, 1990; May et al., 2004; Welch, 2011).

Verder associeert Welch (2011) *commitment* met betrokkenheid en zegt zij dat leiderschapscommunicatie deze *commitment* kan beïnvloeden (Meyer et al., 2010). Daarom integreert het model de constructen van organisatorische *commitment* en communicatie vanuit het *senior management* als antecedenten van betrokkenheid (Welch, 2011). Volgens Welch (2011) is *commitment*, naast de drie voorwaarden van Kahn (1990), een voorwaarde voor medewerkers om zich betrokken te voelen bij de organisatie. Wanneer de medewerkers zich betrokken voelen bij de organisatie, zijn zij zich volgens het model bewust van veranderingen binnen de organisatie en hebben zij begrip voor de organisatiedoelen (Welch, 2011).

Volgens Welch (2011) merkt een organisatie innovatieve, competitieve en organisatorische effectiviteit als alle medewerkers cognitief, emotioneel en fysiek betrokken zijn bij de organisatie, door de inzet van interne communicatie vanuit het management. Deze theorie sluit het beste aan bij de onderzoeksvraag, omdat de theorie bestaat uit inzichten van eerdere onderzoeken, maar daarbij het communicatie-georiënteerde perspectief toevoegt. Dit laatste is van toepassing op de onderzoeksvraag, omdat het in dit onderzoek van belang is om de huidige en gewenste interne communicatie in kaart te brengen. Ook helpt dit conceptuele model te kijken hoe de huidige en gewenste interne communicatie kan bijdragen aan de betrokkenheid van medewerkers bij programma Y. De, door Welch genoemde, interne communicatie vanuit het management sluit aan bij de verantwoordelijkheid die “doelgroep 2” hebben voor informatieverstrekking naar medewerkers.

3.3 Begrippen

Om de betekenis van een aantal begrippen uit het conceptuele model te verduidelijken, staan in bijlage B definities van de volgende begrippen toegelicht: medewerkersbetrokkenheid, emotionele, cognitieve en fysieke betrokkenheid, interne communicatie, zinvolheid, veiligheid, beschikbaarheid, toewijding, absorptie en vitaliteit.

3.4 Hypothesen

De volgende drie hypothesen beschrijven een verwacht effect op de probleemstelling bij de toepassing van de theorie van Welch (2011).

1. Als medewerkers zich fysiek, cognitief en emotioneel betrokken voelen met programma Y, dan zijn zij betrokken bij het programma.

“Kahn (1990, p. 694) defined personal work engagement as: “the harnessing of organizational members’ selves to their work roles; in engagement, people employ and express themselves physically, cognitively, and emotionally during role performance.” (Welch, 2011, p. 332).

In dit onderzoek is het van belang te onderzoeken in hoeverre de medewerkers zich fysiek, cognitief en emotioneel betrokken voelen met programma Y. Volgens deze verwachting zijn alleen medewerkers die zich met alle drie de componenten betrokken voelen, betrokken bij het programma.

2. Als de interne communicatie inspeelt op de wensen en behoeften van de medewerkers, dan draagt dit bij aan de betrokkenheid van de medewerkers bij programma Y.

“Since engagement levels differ within workforces, the model encourages communicators to consider the communication needs of employees with varying levels of engagement. For example, a highly emotionally engaged employee may have a greater need for information to validate an ongoing sense of belonging to the organisation. Likewise, employees with high cognitive engagement may value

access to detailed material to facilitate their understanding of, and contributions to organisational goals.” (Welch, 2011, p. 341).

Deze verwachting stelt dat wanneer de interne communicatie voldoet aan de verschillende wensen en behoeften van medewerkers op dit gebied, dit bijdraagt aan de betrokkenheid van deze medewerkers bij programma Y. In dit onderzoek is het van belang rekening te houden met de verschillen in wensen en behoeften tussen verschillende medewerkers. Vervolgens is het belangrijk om hierop in te spelen met de interne communicatie.

3. Als er duidelijke communicatie vanuit het management aanwezig is, dan draagt dat bij aan medewerkersbetrokkenheid en betere prestaties.

“Likewise, MacLeod and Clarke (2009) highlight communication as a critical factor for enhancing performance through employee engagement. They argue that good quality internal communication enhances engagement and emphasise that employees need clear communication from senior management to understand how their own roles fit with the leadership vision.” (Welch, 2011, p. 338).

Volgens deze verwachting heeft duidelijke communicatie vanuit het management een positief effect op de medewerkersbetrokkenheid en de prestaties van medewerkers. Dit onderzoek kijkt naar de huidige interne communicatie vanuit het management en vanuit de visie van de medewerkers. Als de interne communicatie vanuit het management duidelijk is voor de medewerkers, draagt dat bij aan hun betrokkenheid en geleverde prestaties.

4. Methodologie

Dit hoofdstuk beschrijft de methode van het onderzoek naar de bijdrage van interne communicatie aan de betrokkenheid van “doelgroep 2” en hun medewerkers bij programma Y. Hierna staat de selectie van respondenten beschreven, inclusief een respondentenschema. Vervolgens staat in de operationalisatie hoe het onderzoek antwoord geeft op de deelvragen en hypothesen.

4.1 Methode van onderzoek

Het doel van dit onderzoek is inzicht te geven in de betrokkenheid van medewerkers bij hun werk en bij programma Y en in de beleving van de huidige interne communicatie bij X. Om te adviseren over hoe interne communicatie kan bijdragen aan de betrokkenheid van “doelgroep 2” en hun medewerkers rondom de onderwerpen van programma Y. Om dit doel te bereiken en daarmee antwoord te geven op de probleemstelling, maakt de onderzoeker gebruik van onderstaande methoden.

Deskresearch

Om een duidelijk beeld te krijgen van de organisatie en om achterliggende informatie te verzamelen ter beantwoording van de probleemstelling, maakt dit onderzoek gebruik van deskresearch. Voor het schrijven van de situatieschets zijn meerdere interne documenten gelezen. Deze geven een beeld van X en van de onderdelen en voortgang van programma Y. Daarnaast zijn theorieën en onderzoeken over *employee engagement* opgezocht middels deskresearch. Deze literatuur is gebruikt bij de afweging voor de juiste centrale theorie in het theoretisch kader. Het zoekplan hiervan staat in bijlage D.

Kwalitatief onderzoek

De onderzoeker maakt gebruik van kwalitatief onderzoek. Zoals eerder beschreven, is het doel van dit onderzoek om inzicht te geven in de betrokkenheid van medewerkers bij hun werk en bij programma Y en de beleving van de huidige interne communicatie bij X. Hiervoor is het belangrijk om wensen en behoeften van medewerkers rondom deze aspecten in kaart te brengen. Kwalitatief onderzoek helpt de onderzoeker inzicht te krijgen in de wensen en behoeften van een bepaalde doelgroep (Meier & Broekhoff, 2012).

Volgens Verhoeven (2014) is het verzamelen van gegevens bij kwalitatief onderzoek open en flexibel; de onderzoeker kan inspringen op onverwachte situaties. Ook dit is nuttig bij de uitvoering van dit onderzoek, omdat het de kans biedt om door te vragen over onderwerpen waar meer informatie over gewenst is. Omdat dit onderzoek over de meningen van medewerkers gaat, is het belangrijk dat de onderzoeker kan doorvragen bij een onvolledig antwoord van de respondent.

Half-gestructureerd interview

De onderzoeker gebruikt half-gestructureerde interviews voor de beantwoording van de deelvragen en de probleemstelling. In een interview staat de beleving van de geïnterviewde voorop en wil de

onderzoeker informatie verzamelen over een bepaald onderwerp (Verhoeven, 2014). De onderzoeker wil tijdens dit onderzoek de beleving van respondenten omtrent de medewerkersbetrokkenheid bij programma Y en bij hun “afdeling” weten. Ook wil de onderzoeker informatie vergaren over de beleving van medewerkers bij de huidige interne communicatie bij X.

Half-gestructureerde interviews zijn interviews met een topiclijst als houvast en waar de onderzoeker ook ruimte heeft voor het afwijken hiervan door het doorvragen naar antwoorden (Verhoeven, 2014). Deze methode past bij dit onderzoek, omdat een topiclijst nodig is voor het verkrijgen van antwoorden op de deelvragen, maar het is ook van belang om door te vragen bij bepaalde antwoorden om tot de diepere laag van een antwoord te komen. De vooraf opgestelde topiclijsten zijn te vinden in bijlage G.

De interviews vinden face-to-face plaats en zijn met één respondent tegelijk. Hierdoor krijgt de onderzoeker zicht op de non-verbale communicatie van de respondent. Dit geeft volgens Meier en Broekhoff (2012) aanwijzingen over de gevoelens, wensen of houdingen van de respondent die hij nog niet in het gesprek heeft benoemd. De onderzoeker neemt twaalf interviews af, omdat blijkt dat na twaalf respondenten er nauwelijks of geen nieuwe informatie meer naar voren komt (Guest, Bunce & Johnson, 2006). De interviews vinden plaats in een ruimte op het kantoor van X. De gesprekken duren ongeveer 50 minuten. Voorafgaand aan het interview stelt de onderzoeker de respondent op de hoogte van de geluidsopname van het interview, waarbij de anonimiteit van de respondent gewaarborgd blijft.

Card sorting

Deelvraag 1 gaat over de interne communicatie bij X. Hierbij is het van belang om ook naar de wensen en behoeften van medewerkers te vragen wat betreft interne communicatie. Hiervoor gebruikt de onderzoeker het onderzoeksinstrument card sorting. Card sorting kan helpen wanneer gebruikersbegrip en categorisering van belang zijn (Martin & Hanington, 2012). In dit onderzoek is het belangrijk dat de onderzoeker inzicht krijgt in de voorkeuren van de respondent wat betreft gebruik van interne communicatiemiddelen in verschillende situaties. Hiervoor is categorisering van kaarten nodig.

Tijdens het interview legt de onderzoeker kaarten voor aan de respondent, met daarop de huidige communicatiemiddelen bij X. De onderzoeker stelt situaties voor aan de respondent en vraagt via welke drie interne communicatiemiddelen de respondent het liefst informatie over die situatie wil ontvangen. Hierna dient de respondent de drie gekozen kaarten in een top 3 neer te leggen. Naast de huidige interne communicatiemiddelen, zijn er twee lege kaarten ter eigen invulling van de respondent. Dit proces helpt de onderzoeker inzicht te krijgen welke interne communicatiemiddelen de voorkeur hebben in bepaalde situaties. De opties op de kaarten zijn –deel verwijderd in verband met anonimiteit-.

Showcards

Zoals hierboven genoemd, gaat deelvraag 1 over de interne communicatie bij X. Hier krijgen de respondenten ook een vraag over leiderschapsstijlen. Om in kaart te brengen welke leiderschapsstijlen mogelijk zijn, gebruikt de onderzoeker het model *Situational Leadership* van Hersey en Blanchard (1969). Om de respondent de tijd te geven om de verschillende leiderschapsstijlen in zich op te nemen, maakt de onderzoeker gebruik van een showcard. Dit is een print van het leiderschapsmodel. De gebruikte versie is te vinden in bijlage E, figuur 6.

Daarnaast gebruikt de onderzoeker tijdens een uitleg van programma Y een showcard van de infographic over het programma. Deze infographic is een samenvatting van het programma en dient ter ondersteuning van de uitleg (bijlage E, figuur 7).

4.2 Selectie van respondenten

Onderdeel verwijderd in verband met anonimiteit.

4.3 Operationalisatie

De operationalisatie beschrijft hoe de onderzoeker de hypothesen gaat toetsen door uitleg van definities van begrippen uit deze hypothesen. De onderzoeker maakt op basis hiervan interviewvragen voor de topiclijsten. Deze topiclijsten staan in bijlage G.

4.3.1 Operationalisatie hypothese 1

“Als medewerkers zich fysiek, cognitief en emotioneel betrokken voelen met programma Y, dan zijn zij betrokken bij het programma.”

Om deze hypothese te toetsen, moet de onderzoeker duidelijk krijgen wanneer een medewerker fysiek, cognitief en emotioneel betrokken is. In bijlage B staat de begrippenlijst met hierin de te hanteren definities voor dit onderzoek. Hierin is te lezen dat fysieke betrokkenheid inhoudt dat een medewerker bereid is om zich extra in te zetten voor zijn of haar werkgever (Kahn, 1990). Volgens Welch (2011) deelt het begrip ‘vitaliteit’ een gemeenschappelijke focus met betrokkenheid. Het begrip ‘vitaliteit’ beschrijven Schaufeli en Bakker (2004) als het hebben van een hoge mate van energie en mentale kracht tijdens het werken. Daarnaast moet een medewerker zich bereid voelen om inspanning te leveren, te investeren in het werk en doorzettingsvermogen laten zien, zelfs wanneer er moeilijkheden ontstaan. Om dit deel van de hypothese te toetsen bij de respondenten, moet de onderzoeker vragen in welke mate de medewerkers energie en mentale kracht ervaren tijdens het werken in hun “afdeling”, of ze bereid zijn zich extra in te zetten voor hun werkgever en om inspanning te leveren en te investeren in “afdeling”. Ook dient de onderzoeker te vragen naar het doorzettingsvermogen van de medewerker in lastige situaties. De onderzoeker moet ook vragen in hoeverre de respondent bereid is inspanning te leveren in onderwerpen van programma Y. Dit geldt ook voor de andere vraagstellingen uit dit onderdeel. De antwoorden op deze vragen dragen bij aan antwoord op deelvraag 2 en 3.

Voor de toetsing van deze hypothese is ook een uitleg van het begrip cognitieve betrokkenheid nodig. Dit is volgens Kahn (1990) het hard focussen terwijl je aan het werk bent. Welch (2011) zegt dat het begrip 'absorptie' een gemeenschappelijke focus deelt met cognitieve betrokkenheid. Absorptie is het volledig geconcentreerd zijn tijdens je werk en het gelukkig voelen en opgaan in je werk, waardoor de tijd snel voorbij gaat en men het moeilijk vindt om het werk los te laten (Schaufeli & Bakker, 2004). Om dit deel van de hypothese te toetsen moet de onderzoeker aan de respondenten vragen in hoeverre zij gefocust zijn tijdens hun werk in hun "afdeling" en of zij volledig geconcentreerd te werk gaan en zich gelukkig voelen terwijl ze dit doen. Ook dient de onderzoeker te vragen in hoeverre de respondenten deze cognitieve betrokkenheid (zouden) ervaren wanneer ze zich bezighouden met onderwerpen van programma Y. De antwoorden op deze vragen dragen bij aan antwoord op deelvraag 2 en 3.

In bijlage B is te lezen het begrip 'toewijding' een gemeenschappelijke focus deelt met emotionele betrokkenheid volgens Welch (2011). Kijkend naar het begrip 'toewijding' is een medewerker emotioneel betrokken als hij of zij sterk betrokken is bij het werk en een gevoel van belangrijkheid, enthousiasme, inspiratie, trots en uitdaging ervaart (Schaufeli & Bakker, 2004). Daarom moet de onderzoeker voor het toetsen van dit onderdeel van de hypothese aan de medewerkers vragen in hoeverre zij zich betrokken voelen bij onderwerpen van programma Y en of zij in hun "afdeling" een gevoel van belangrijkheid, enthousiasme, inspiratie, trots en uitdaging ervaren. De antwoorden op deze vragen dragen bij aan antwoord op deelvraag 2 en 3.

4.3.2 Operationalisatie hypothese 2

"Als de interne communicatie inspeelt op de wensen en behoeften van de medewerkers, dan draagt dit bij aan de betrokkenheid van de medewerkers bij programma Y."

Om deze hypothese te toetsen, is de definitie van 'interne communicatie' van belang. Deze definitie is te vinden in bijlage B; hierin staat dat volgens Reijnders (2010) interne communicatie een proces is van continue uitwisseling van boodschappen en de betekenisgeving daarvan tussen personen die beroepshalve betrokken zijn bij de organisatie. De respondenten zijn allen beroepshalve betrokken bij de organisatie, dus kijkt de onderzoeker hier naar de uitwisseling van boodschappen en de betekenisgeving daarvan tussen de respondenten. De volgende aspecten van interne communicatie zijn voor dit onderzoek van belang: informatiestromen, leiderschapsstijlen en communicatiemiddelen (Reijnders, 2010). Om inzicht te krijgen in de huidige en gewenste interne communicatie, ter beantwoording van deelvraag 1, dient de onderzoeker te vragen naar de informatiestromen, leiderschapsstijlen en communicatiemiddelen. De onderzoeker vraagt hierbij niet alleen naar de huidige interne communicatie, maar ook naar de gewenste. Vragen over informatiestromen en communicatiemiddelen geven inzicht in de huidige en gewenste communicatie. Daarnaast geven vragen over leiderschapsstijlen inzicht in de rol van leidinggevers bij de interne communicatie. Volgens Welch (2011) is leiderschapscommunicatie belangrijk voor medewerkersbetrokkenheid,

vandaar dat de onderzoeker dit aspect van interne communicatie meeneemt in het onderzoek. Om achter de gewenste interne communicatie te komen, gebruikt de onderzoeker de techniek card sorting. Deze antwoorden bieden antwoord op deelvraag 1.

4.3.3 Operationalisatie hypothese 3

“Als er duidelijke communicatie vanuit het management aanwezig is, dan draagt dat bij aan medewerkersbetrokkenheid en betere prestaties.”

Om hypothese 3 te toetsen is het voor het management van belang om inzicht te krijgen in de wensen en behoeften van medewerkers wat betreft interne communicatie. Dit helpt het management, in dit onderzoek “doelgroep 2”, om gerichte communicatie in te zetten. Hoe de onderzoeker inzicht krijgt in de wensen en behoeften van medewerkers omtrent interne communicatie, staat hierboven beschreven in paragraaf 4.3.2. Zowel hypothese 2 als hypothese 3 dragen bij aan antwoord op deelvraag 1.

5. Resultaten

Inhoud van het hoofdstuk verwijderd in verband met anonimiteit

6. Conclusies

Inhoud van het hoofdstuk verwijderd in verband met anonimiteit

7. Aanbevelingen

Inhoud van het hoofdstuk verwijderd in verband met anonimiteit

8. Implementatieplan

Inhoud van het hoofdstuk verwijderd in verband met anonimiteit

Literatuurlijst

4managers.nl (2010). *Situationeel leiderschap*.

http://4managers.nl/0/030_cultuur/a300_cultuur_11_situationeel_leiderschap.html.

Geraadpleegd op 02-04-2018.

Bindl, U.K. & Parker, S.K. (2010). "Feeling good and performing well? Psychological engagement and positive behaviors at work", in Albrecht, S.L. (Ed.), *Handbook of Employee Engagement: Perspectives, Issues, Research and Practice*, Edward Elgar, Cheltenham.

Clow, K.E. (2009). *Geïntegreerde marketingcommunicatie* (3^e druk). New York: Pearson Education.

Coebergh, P.H. (2018). *Het volgtijdig kwaliteitsmodel: wat is het en wat kan je ermee?*

<https://hsleiden.mediamission.nl/Mediasite/Play/856c03b976ea428c8d83a2b7cf0e47741d>.

Geraadpleegd op 26-03-2018.

Verwijderd in verband met anonimiteit

DiStefano, J.J., Maznevski, M.L. (2000). Creating value with diverse teams in global management. *Organizational Dynamics*, 29:1, p. 45-63.

Guest, G., Bunce, A. & Johnson, L. (2006). How many interviews are enough? An experiment with data saturation and variability. *Field methods*, 18(1), 59-82.

Hersey, P., & Blanchard, K.H. (1969). Life cycle theory of leadership. *Training & Development Journal*, 23(5), 26-34.

Verwijderd in verband met anonimiteit

Verwijderd in verband met anonimiteit

Iverson, R.D. (1996). Employee Acceptance of Organizational Change: the role of organizational commitment. *The International Journal of Human Resource Management*, 7:1 Februari 1996.

Kahn, W.A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, Vol. 33 No. 4, pp. 692-724.

LOGOZ (2018). *Logo laten ontwerpen*. <https://www.logoz.nl/prijzen>. Geraadpleegd op 24-05-2018.

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

Martin, B. & Hanington, B. (2012). *Universal Methods of Design: 100 Ways to Research Complex Problems, Develop Innovative Ideas, and Design Effective Solutions*. Beverly: Rockport Publishers.

May, D.R., Gilson, R.L. & Harter, L.M. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 77 No. 1, pp. 61-89.

Meier, U. & Broekhoff, M. (2012). *Kwalitatief marktonderzoek* (3e druk). Noordhoff Uitgevers Groningen.

Michels, W. (2013). *Communicatie handboek* (4e druk). Noordhoff Uitgevers Groningen.

Michels, W. (2016). *Communicatiestrategie* (2^e druk). Noordhoff Uitgevers Groningen.

Verwijderd in verband met anonimiteit

Verwijderd in verband met anonimiteit

Pugh, S.D. & Dietz, J. (2008). Employee engagement at the organizational level of analysis. *Industrial and Organizational Psychology*, Vol. 1 No. 1, pp. 44-47.

Reijnders, E. (2010). *Basisboek Interne Communicatie* (7e herziene druk). Assen: Van Gorcum.

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

Saxena, R. (2002). *Marketing Management* (2^e druk). McGraw Hill Higher Education.

Schaufeli, W.B. & Bakker, A.B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study. *Journal of Organizational Behaviour*, Vol. 25 No. 3, pp. 293-315.

Verwijderd in verband met anonimiteit

Strong, E. K. (1925). Theories of Selling. *Journal of Applied Psychology*, 9, 75-86.

Verhoeven, N. (2014). *Wat is onderzoek?* (5e druk). Den Haag: Boom Lemma uitgevers.

Verwijderd in verband met anonimiteit

Verwijderd in verband met anonimiteit

Welch, M. (2011). The evolution of the employee engagement concept: communication implications. *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 16 issue: 4, pp. 328-346.

Bijlagen

Bijlage A: Gespreksverslagen

Inhoud van het hoofdstuk verwijderd in verband met anonimiteit

Bijlage B: Begrippenlijst

Medewerkersbetrokkenheid

Voor het begrip medewerkersbetrokkenheid gebruikt de onderzoeker de definitie van Kahn (1990). Deze definitie sluit aan bij het gebruikte conceptueel model.

“[. . .] the harnessing of organizational members’ selves to their work roles; in engagement, people employ and express themselves physically, cognitively, and emotionally during role performance” (Kahn (1990).

Dit houdt in dat de organisatie haar leden benut in hun functie; voor betrokkenheid zetten mensen zich fysiek, cognitief en emotioneel in tijdens het uitvoeren van hun functie.

Emotionele betrokkenheid

Om emotionele betrokkenheid te begrijpen, zijn de inzichten van zowel Kahn als Welch van belang. Kahn zegt hierover: “being very involved emotionally with one’s work” (Kahn, 1990). Vertaald: je emotioneel betrokken voelen in je werk. Welch voegt toe dat het begrip ‘toewijding’ een gemeenschappelijke focus op de manifestatie van betrokkenheid deelt (Welch, 2011). Dit begrip staat verderop toegelicht. De combinatie van Kahn en Welch geeft een volledig beeld van het begrip.

Cognitieve betrokkenheid

Om cognitieve betrokkenheid te begrijpen, zijn weer de inzichten van zowel Kahn als Welch van belang. Kahn zegt hierover: “focusing very hard while at work” (Kahn, 1990). Vertaald: je hard focussen terwijl je aan het werk bent. Welch voegt toe dat het begrip ‘absorptie’ een gemeenschappelijke focus op de manifestatie van betrokkenheid deelt (Welch, 2011). Dit begrip staat verderop toegelicht. De combinatie van Kahn en Welch geeft een volledig beeld van het begrip.

Fysieke betrokkenheid

Om fysieke betrokkenheid in kaart te brengen, zijn de inzichten van zowel Kahn als Welch van belang. Kahn zegt hierover: “being willing to go the extra mile for your employer” (Kahn, 1990). Vertaald: bereid zijn om je extra in te zetten voor je werkgever. Welch voegt toe dat het begrip ‘vitaliteit’ een gemeenschappelijke focus op de manifestatie van betrokkenheid deelt (Welch, 2011). Dit begrip staat verderop toegelicht. De combinatie van Kahn en Welch geeft een volledig beeld van het begrip.

Interne communicatie

De te gebruiken definitie van interne communicatie in dit onderzoek is de volgende.

“Een proces van continue uitwisseling van boodschappen en de betekenisgeving daarvan tussen personen die beroepshalve betrokken zijn bij de organisatie.” (Reijnders, 2010).

Daarnaast zegt Welch (2011): "Internal communication can be considered a resource at individual, team and organisation levels.". Hiermee zegt Welch dat zij interne communicatie beschouwt als een hulpbron op individueel, team- en organisatieniveau.

Verder bestaat interne communicatie uit een aantal verschillende aspecten. De volgende aspecten, genoemd door Reijnders (2010), zijn van belang voor dit onderzoek: informatiestromen, leiderschapsstijlen en communicatiemiddelen.

Zinvolheid

Volgens Kahn (1990) is zinvolheid een voorwaarde voor psychologische betrokkenheid van een medewerker om zichzelf in te zetten voor de uitvoering van zijn of haar functie. Kahn noemt dat zinvolheid gaat over de zogenoemde *werk elementen van een medewerker*.

Veiligheid

Kahn (1990) zegt dat veiligheid een voorwaarde is voor psychologische betrokkenheid van een medewerker om zichzelf in te zetten voor de uitvoering van zijn of haar functie. Kahn noemt dat veiligheid gaat over sociale elementen, zoals managementstijl, processen en organisatienormen.

Beschikbaarheid

Volgens Kahn (199) is beschikbaarheid een voorwaarde voor psychologische betrokkenheid van een medewerker om zichzelf in te zetten voor de uitvoering van zijn of haar functie. Kahn noemt dat beschikbaarheid gaat over de individuele ontspanning van de medewerker.

Toewijding

Voor het begrip toewijding gebruikt de onderzoeker de beschrijving van Schaufeli en Bakker (2004). Zij zeggen dat toewijding verwijst naar het sterk betrokken zijn bij je werk en het ervaren van een gevoel van belangrijkheid, enthousiasme, inspiratie, trots en uitdaging.

Absorptie

Schaufeli en Bakker (2004) karakteriseren absorptie met het volledig geconcentreerd zijn tijdens je werk en het gelukkig voelen tijdens het opgaan in je werk, waardoor de tijd snel voorbij gaat en men het moeilijk heeft om het werk los te laten.

Vitaliteit

Schaufeli en Bakker (2004) beschrijven vitaliteit als het hebben van een hoge mate van energie en mentale kracht tijdens het werken, je bereid voelen om inspanning te leveren en te investeren in je werk en het hebben van doorzettingsvermogen, zelfs wanneer er moeilijkheden optreden.

Bijlage C: Figuren en tabellen

Inhoud van het hoofdstuk verwijderd in verband met anonimiteit



Bijlage D: Zoekplan

Om de probleemstelling van het onderzoek te beantwoorden, maakt de onderzoeker gebruik van deskresearch. Hiermee kijkt de onderzoeker wat er eerder is geschreven over het onderwerp en welke informatie van eerdere onderzoekers van belang kunnen zijn voor dit onderzoek. Dit zoekplan beschrijft de gebruikte zoektermen en informatiebronnen en behandelt de randvoorwaarden voor het zoekplan.

Zoektermen

- Employee engagement
- Betrokkenheid
- Medewerkersbetrokkenheid
- Interne communicatie
- Internal communication
- Kahn
- Mary Welch

Randvoorwaarden

- Literatuur mag Nederlands- of Engelstalig zijn.
- Literatuur mag uit boeken, tijdschriften, artikelen of van internetpagina's komen.
- Literatuur mag niet ouder dan 30 jaar.

Informatiebronnen

- Google Scholar
- EBSCO-host
- Mediatheek Hogeschool Leiden
- EmeraldInsight
- Research Gate

Bijlage E: Toonmateriaal

Inhoud van het hoofdstuk verwijderd in verband met anonimiteit

Bijlage F: Dummy

Inhoud van het hoofdstuk verwijderd in verband met anonimiteit

Bijlage G: Topiclijsten

Inhoud van het hoofdstuk verwijderd in verband met anonimiteit

Bijlage H: Verbatims

Inhoud van het hoofdstuk verwijderd in verband met anonimiteit

Bijlage I: Analyseschema's

Inhoud van het hoofdstuk verwijderd in verband met anonimiteit