

De bouw van interne communicatie

*Onderzoek naar de medewerkersbetrokkenheid bij Bedrijf X*

Auteur Davine Scheeres

Studentnummer S1102366

Onderwijsinstelling Hogeschool Leiden

Opleiding Communicatie

Klas COM4A

Opdrachtgever Bedrijf X

Conceptueel model Communication and Employee Engagement (Welch, 2011)

Afstudeerbegeleider Piet Hein Coebergh

Eerste beoordelaar Edwin van Rooyen

Inleverdatum 2 juni 2020

Kans 1

Aantal woorden 15.021

# Voorwoord

Beste lezer,

Zo’n vier maanden geleden was het zover: de afstudeerperiode stond voor de deur. Spannend als het was en snel als deze vier jaar zijn gegaan, moest ik er toch echt aan geloven: het schrijven van de scriptie. Dit heb ik mogen doen bij Bedrijf X, een fantastisch bedrijf waarvan ik nooit had gedacht dat dit zomaar even in dit kleine dorp zou zitten. Het was dan ook zeker geen straf om de afgelopen maanden mij onder te dompelen in het bedrijf en zelfs af en toe mee te werken. Ik heb dit met plezier gedaan. Helaas heb ik niet de kans gehad om mijn hele afstudeerperiode op het kantoor te werken. Door de uitbraak van het coronavirus ging het vanaf maart voornamelijk vanuit huis.

Bij Bedrijf X kreeg ik de manager toegewezen als bedrijfsbegeleider. Er is niemand die het bedrijf beter kent dan hij. Ik wil hem en alle andere collega’s dan ook bedanken voor de begeleiding en de fijne samenwerking van de afgelopen maanden. Ondanks zijn drukke schema, vond hij altijd de tijd om mij te helpen waar nodig. Daarnaast wil ik mijn schoolbegeleider Piet Hein Coebergh bedanken voor alle uitgebreide feedbacksessies, zijn snelle antwoorden op mails en al zijn geduld met mijn soms vele vragen. Het was mij niet gelukt om het voor elkaar te krijgen zonder zijn feedback en geduld.

Naast mijn begeleiders, hebben meer mensen wat voor mij betekend tijdens deze soms stressvolle periode. Ik wil in het bijzonder mijn behulpzame, intelligente opa bedanken, die altijd bereid was om te helpen en mijn scriptie na te kijken op spelling wanneer ik zelf door de bomen het bos niet meer zag. Ik wil mijn broertje bedanken dat hij zich inhield met gamen als ik voor de zoveelste keer zijn kamer in kwam om te vragen of hij ALSTJEBLIEFT NOU EENS STIL WILDE ZIJN! Tot slot wil ik een aantal van mijn medestudenten bedanken die de stress en paniek die soms ontstonden met mij deelden. Bedankt voor het delen van deze momenten, het voor elkaar klaarstaan en vooral ook de hulp die jullie boden!

Davine Scheeres

*“Paychecks can’t buy passion” – Brad Federman*

Inhoudsopgave

[Voorwoord 2](#_Toc43666350)

[Samenvatting 5](#_Toc43666351)

[1. Probleemformulering 7](#_Toc43666352)

[1.1 Aanleiding 7](#_Toc43666353)

[1.2 Probleemstelling 8](#_Toc43666354)

[1.3 Doelstelling 9](#_Toc43666355)

[1.4 Deelvragen 10](#_Toc43666356)

[1.5 Doelgroep 10](#_Toc43666357)

[1.6 Beperkingen 11](#_Toc43666358)

[2. Situatieschets 12](#_Toc43666359)

[2.1 Interne communicatie bij Bedrijf X 12](#_Toc43666360)

[2.2 Concurrentie 12](#_Toc43666361)

[2.3 De meubelindustrie 14](#_Toc43666362)

[2.4 Conclusie 15](#_Toc43666363)

[3. Theoretisch kader 16](#_Toc43666364)

[3.1 Betrokkenheid 16](#_Toc43666365)

[3.2 Betrokkenheid en communicatie 17](#_Toc43666366)

[3.3 Centrale theorie 18](#_Toc43666367)

[3.4 Hypotheses 18](#_Toc43666368)

[4. Methodologie 20](#_Toc43666369)

[4.1 Methoden 20](#_Toc43666370)

[4.2 Datacollectie 21](#_Toc43666371)

[4.3 Operationalisatie 23](#_Toc43666372)

[4.3.1 Deelvragen 23](#_Toc43666373)

[4.3.2 Hypotheses 24](#_Toc43666374)

[5. Resultaten 25](#_Toc43666375)

[5.1 Beantwoording deelvragen 25](#_Toc43666376)

[5.2 Resultaten hypotheses 28](#_Toc43666377)

[6. Conclusies 31](#_Toc43666378)

[6.1 Conclusies deelvragen 31](#_Toc43666379)

[6.2 Conclusies hypotheses 32](#_Toc43666380)

[6.3 Probleemstelling 32](#_Toc43666381)

[7. Aanbevelingen 33](#_Toc43666382)

[8. Implementatie 35](#_Toc43666383)

[8.1 Toepassen aanbevelingen 35](#_Toc43666384)

[8.2 Kosten en baten 37](#_Toc43666385)

[9. Literatuurlijst 39](#_Toc43666386)

[10. Bijlagen 42](#_Toc43666387)

[Bijlage A: Topic Guide medewerkers 42](#_Toc43666388)

[Bijlage B: Topic Guide leidinggevenden 45](#_Toc43666389)

# Samenvatting

**Probleemformulering**

Deze scriptie beschrijft het onderzoek naar het medewerkersbetrokkenheidsprobleem vanBedrijf X. De organisatie zit financieel in zwaar weer en kampt met een hoog personeelsverloop. Ook bleek dat medewerkers zich niet gehoord voelen. Daarom luidt de probleemstelling: “Hoe kan Bedrijf X de medewerkersbetrokkenheid versterken met de inzet van interne communicatie?” Het doel is om inzicht te geven in de inzet van interne communicatie, teneinde een communicatieadvies te geven over het verbeteren van de medewerkersbetrokkenheid. De doelgroep van het onderzoek zijn medewerkers van Bedrijf X.

**Situatieschets**

De situatieschets beschrijft de voornaamste factoren die de organisatie beïnvloeden, namelijk de huidige interne communicatie, de vijf grootste concurrenten en de markt van de meubelindustrie. Analyse laat zien dat Bedrijf X geen richtlijnen voor interne communicatie hanteert. Er zijn leerpunten door de analyse van de vijf grootste concurrenten van Bedrijf X, namelijk: MOprojects, ALW Studio, Sarawak, ProPlus en First Impression. Tot slot leert marktanalyse dat de meubelindustrie met een tekort aan technisch geschoold personeel kampt, wat het belang van het behoud van medewerkers benadrukt.

**Theoretisch kader**

De belangrijkste stromingen in de theorie over het verbeteren van de medewerkersbetrokkenheid bij Bedrijf X zijn theorieën over betrokkenheid en interne communicatie. Theorieën van Katz & Kahn (1966), Kahn (1990), May et al. (2004), Schaufeli & Bakker (2004), Saks (2006), Jagannathan (2014), Lee et al. (2019), Welch (2011) zijn kritisch vergeleken op verschillen en overeenkomsten. Als centrale theorie is gekozen voor Communication and Employee Engagement van Welch (2011) omdat interne communicatie een belangrijke rol speelt in deze theorie. Deze centrale theorie veronderstelt dat de organisatie het probleem zou kunnen oplossen door de interne communicatie aan te passen naar de wensen en behoeften van de medewerkers. Deze mogelijke verbeteringen zijn uitgewerkt in drie hypotheses.

**Methodologie**

Als methoden van onderzoek zijn deskresearch en kwalitatief onderzoek ingezet. Deskresearch ter beantwoording van de deelvraag over de huidige interne communicatie. Kwalitatief onderzoek ter beantwoording van de deelvragen over de wensen en behoeften van de medewerkers op het gebied van interne communicatie en betrokkenheid. Daarnaast is kwalitatiefonderzoek ingezet om de hypotheses te testen. De reden is dat inzicht in de wensen en behoeften gewenst is omdat de zorgen groot zijn, blijkt uit signalen van werknemers en de financiële situatie van de organisatie. Kwalitatief onderzoek geeft de mogelijkheid tot die gewenste diepgang. Een representatieve steekproef van respondenten is gevonden door een selecte, doelgerichte trekking.

**Resultaten**

Er blijken verschillende punten te zijn in de huidige interne communicatie waar de medewerkers tevreden over zijn, namelijk de wekelijkse meetings, de duidelijkheid van de rollen, de toegankelijkheid van het management en de maandelijkse nieuwsbrief. Waar de medewerkers niet tevreden over zijn, is dat het management weinig en laat communiceert. Ook is er sprake van een kloof tussen de mensen op het kantoor en de mensen op de werkplaats. Er heerst een gevoel van ongelijkheid en er is onbegrip voor elkaars functies. Verwachtingen die medewerkers van het management hebben is dat zij transparant en eerlijk zijn. De medewerkers willen zich graag op een informele manier betrokken voelen bij Bedrijf X.

**Conclusies**

Naar aanleiding van de resultaten van dit onderzoek zijn de volgende conclusies te trekken: het management van Bedrijf X communiceert weinig en laat met medewerkers, medewerkers hebben meer behoefte aan persoonlijke communicatie, medewerkers wensen informeel betrokken te zijn bij het bedrijf en tot slot dat medewerkers niet cognitief en fysiek betrokken zijn, maar wel emotioneel.

**Aanbevelingen**

Op basis van de resultaten en conclusies van dit onderzoek zijn er verschillende aanbevelingen geformuleerd. Om de interne communicatie op orde te krijgen, moet het management hierin continuïteit creëren en waarborgen. Ook moet management meer communiceren naar de medewerkers op cognitief, emotioneel en fysiek niveau. Bovendien moet er een nieuwe online omgeving komen dat dient als informatieportal. Daarom is aanbevolen om een intranet te hanteren. Dit dient niet als vervanging van face-to-face communicatie, want ook het creëren van meer face-to-face momenten is een belangrijk advies dat leidt tot betere samenwerking tussen de afdelingen. Wat ook leidt tot een betere samenwerking is het organiseren van interne stages, wat de vijfde aanbeveling is. De laatste aanbeveling is om een vervolgonderzoek te starten naar de kloof tussen ‘boven’ en ‘beneden’.

**Implementatie**

Om de aanbevelingen van dit onderzoek te realiseren zijn de volgende implementatiestrategieën geformuleerd op basis van de aanbevelingen. Als communicatiemiddelen zijn de maandelijkse nieuwsbrief, een voorbeeldmail en een voorbeeld van het intranet Yammer geschikt. Van deze communicatiemiddelen legt dit hoofdstuk dummy’s voor. Totale kosten van implementatie bedragen 2415 euro. Totale geschatte immateriële opbrengsten bedragen tevreden medewerkers die beter op de hoogte zijn, een vervanging van Dropbox met een duidelijker overzicht en dat ook dient als een leuk intern platform. De laatste opbrengst is het dichten of verkleinen van de kloof tussen de werkvloer en het kantoor, wat resulteert in medewerkers die beter in hun vel zitten en meer begrip voor elkaar hebben.

# Probleemformulering

Bedrijf X kampt met een betrokkenheidsprobleem. De organisatie zit financieel in zwaar weer en heeft een hoog personeelsverloop. Daarom luidt de probleemstelling: hoe kan Bedrijf X de medewerkersbetrokkenheid versterken met de inzet van interne communicatie? Het doel is om inzicht te geven in de cruciale factoren met betrekking tot medewerkersbetrokkenheid, teneinde een communicatieadvies te geven over het verbeteren hiervan. De medewerkers van Bedrijf X vormen de doelgroep van dit onderzoek.

# Aanleiding

Bedrijf X is een business-to-business meubelmaker die verschillende services aanbiedt voor high-end merken om producten te promoten. Van maatwerkproducties tot logistieke diensten: bij Bedrijf X kunnen merken terecht voor diverse diensten op het gebied van visual merchandising. Zo maakt Bedrijf X bijvoorbeeld meubelstukken voor etalages en make-upkasten voor winkels als Douglas en Ici Paris. Bedrijf X levert de make-upkasten, volledig ingericht met testproducten, aan bij de desbetreffende winkel.

De aanleiding van dit onderzoek is dat de medewerkersbetrokkenheid bij Bedrijf X niet is zoals gewenst door het management. Daarbij is in Figuur 1 te zien dat Bedrijf X kampt met een groot personeelsverloop. De directie constateert dat het personeelsverloop een grote druk op de bedrijfsvoering legt. Het behouden van personeel is een grote uitdaging voor Bedrijf X, omdat de onderneming financieel in zwaar weer zit. Sinds de oprichting in 1995, heeft Bedrijf X een groei gerealiseerd van minder dan 15 medewerkers naar nu 47 medewerkers. Tijdens deze groei zijn er veel medewerkers bijgekomen die snel weer het bedrijf verlieten (zie ook Bijlage B voor een gespreksverslag met de General Manager).

*Figuur 1 Personeelsverloop: verwijderd wegens privacy*

Ook is in Figuur 1 te zien dat in vier jaar tijd 30 medewerkers het bedrijf hebben verlaten. In verhouding tot het totaal aantal medewerkers, 47, is het verloop daarmee aanzienlijk hoog. Het hoge personeelsverloop heeft volgens het management te maken met het feit dat medewerkers niet betrokken genoeg zijn bij de organisatie. Het managementteam wil daarom aan de hand van het beter inzetten van interne communicatie de medewerkersbetrokkenheid verhogen. De bedrijfsresultaten vallen dusdanig tegen dat de winstgevendheid en de organisatiecontinuïteit in het geding komen. Dit versterkt de urgentie.

Naast het hoge verloop was het noodzakelijk om bepaalde functies op te heffen door de financiële omstandigheden. In Figuur 2 is te zien dat de organisatie in 2019 acht van de twaalf maanden verlies maakte: (bron: persoonlijke communicatie met de General Manager, zie bijlage B).

*Figuur 2* *Omzet Bedrijf X januari tot en met december 2019: verwijderd wegens privacy*

​Bedrijf X kampt dus met een probleem rondom de medewerkersbetrokkenheid. In 2019 heeft de organisatie een financiële klap gehad waar de medewerkers ook onder leden. Om ervoor te zorgen dat het bedrijf gezonder functioneert, is het van belang dat de interne communicatie verbetert.

# Probleemstelling

Het is van groot belang voor Bedrijf X dat medewerkers zich betrokken voelen, zodat zij bij de organisatie blijven. Dit is ook nodig voor winstgevendheid. Voor meer winst moeten er meer opdrachten binnenkomen. Om deze opdrachten te kunnen realiseren, is er maximale inzet van de medewerkers nodig. Het versterken van de betrokkenheid lost uiteindelijk twee problemen op. Dit zijn het verloop en de financiële situatie.

Om beter te begrijpen of medewerkersbetrokkenheid inderdaad een factor is in het personeelsverloop, heeft de onderzoeker van deze scriptie in maart 2020 een vooronderzoek gedaan in de organisatie. 16 van de 47 werknemers deel aan deze betrokkenheidsenquête. Dit is 34% van het geheel. De vragen en antwoorden van de afgenomen enquête zijn te vinden in Bijlage C. De achterliggende reden voor de enquête is dat de onderzoeker meer zicht wilde krijgen op de aanleiding en probleemstelling van het onderzoek. Mede omdat er nog niet eerder onderzoek was gedaan naar medewerkersbetrokkenheid in relatie tot interne communicatie, ondanks de in de aanleiding genoemde signalen.

Op het gebied van werkzaamheden heeft 62,6% niet het gevoel het werk uit te voeren waarvoor hij/zij heeft gesolliciteerd. En 68,9% van de 16 respondenten heeft niet voldoende tijd om het werk af te ronden en 40% moet weleens verzuimen wegens werkdruk. Daarnaast heeft 81,3% niet het gevoel dat de leidinggevende naar hem/haar luistert. Maar liefst 87,5% zou over vijf jaar niet meer bij Bedrijf X willen werken als er geen veranderingen komen. En 56,3% is ontevreden over de manier waarop verschillende afdelingen met elkaar samenwerken. De percentages staan samengevat in Tabel 1:

*Tabel* *1* *Overzicht belangrijke resultaten medewerkersbetrokkenheidsenquête: verwijderd wegens privacy*

Ook kwam uit het vooronderzoek dat er vaak niet de juiste bezetting is op de afdelingen. Dit heeft verschillende oorzaken. Zo heeft niet elke afdeling genoeg mensen. Daarnaast is niet iedereen bereid om bij te staan waar nodig (Bijlage C, vraag 2.16). Uit het vooronderzoek bleek ook dat medewerkers ontevreden zijn over de communicatie binnen Bedrijf X. Niet iedereen is van een aantal belangrijke arbeidsvoorwaarden en mogelijkheden op de hoogte, zoals opleidingsmogelijkheden, terwijl de motivatie voor bijscholing er wel is (Bijlage C, vraag 7.6).

Alle in aanleiding en probleemstelling genoemde factoren zijn van, in dit geval negatieve, invloed op de medewerkersbetrokkenheid. Het management wil deze verbeteren. Dit afstudeeronderzoek gaat daarom in op de versterking hiervan. Daarom luidt de probleemstelling:

*“Hoe kan Bedrijf X de medewerkersbetrokkenheid versterken?”*

# Doelstelling

Zoals in de probleemstelling beschreven, moet de medewerkersbetrokkenheid bij Bedrijf X omhoog. Het doel van dit onderzoek is daarom primair om de medewerkersbetrokkenheid te verbeteren. Dit moet uiteindelijk leiden tot meer tevredenheid onder medewerkers, een beter bedrijfsresultaat en lagere verloopcijfers. Het bevorderen van de betrokkenheid vereist gericht en intensief gebruik van interne communicatie. Daarom luidt de doelstelling van het onderzoek:

“*Inzicht geven in het verbeteren van de medewerkersbetrokkenheid, ten einde Bedrijf X hiervoor een communicatieadvies te geven.*”

Om een bijdrage te leveren aan de oplossing van het probleem, is het onderzoeksdoel om inzichtelijk te maken hoe Bedrijf X interne communicatie kan inzetten omwille van het verbeteren van de medewerkersbetrokkenheid. Het is van belang om te weten welke factoren leiden tot betrokkenheid en wat de wensen en behoeften van de medewerkers van de organisatie hierin zijn. Om die reden test dit onderzoek bij de doelgroep welke factoren leiden tot betrokkenheid en hoe het inzetten van interne communicatie Bedrijf X hierbij kan helpen. Op basis van de onderzoeksresultaten krijgt het bedrijf een communicatieadvies over hoe het probleem op te lossen is. De aanbevelingen en het implementatieplan geven Bedrijf X richting over de inzet van interne communicatie en hoe zij aan de hand hiervan de betrokkenheid kunnen verbeteren.

Zoals vermeld in de aanleiding, gaat het bij Bedrijf X op financieel gebied niet zoals gewenst. Het organisatiedoel van dit onderzoek is daarom om met een hogere medewerkersbetrokkenheid uiteindelijk weer een gezond bedrijfsresultaat te behalen, om financieel uit het zware weer te komen. Om alle medewerkers te motiveren zich hier volledig voor in te zetten, wil Bedrijf X de betrokkenheid van de medewerkers versterken. Daarmee wil het bedrijf meer tevredenheid onder medewerkers, lagere verloopcijfers en een gezond bedrijfsresultaat bereiken. De organisatiedoelstelling van dit onderzoek luidt:

*“De medewerkersbetrokkenheid verhogen om de verloopcijfers en de financiën te verbeteren.”*

# Deelvragen

Om uiteindelijk in staat te zijn de probleemstelling te beantwoorden, is het onderzoek opgedeeld in een aantal deelvragen. De deelvragen hebben betrekking tot het huidige verloop van de interne communicatie en de wensen en behoeften van de medewerkers hierin, en de wensen en behoeften van de medewerkers op het gebied van betrokkenheid. De deelvragen dragen bij aan het beantwoorden van de probleemstelling.

1. *Hoe verloopt de huidige interne communicatie tussen het management en de medewerkers?*

Deze deelvraag maakt de huidige wijze van de interne communicatie bij Bedrijf X inzichtelijk. Om een advies uit te brengen over interne communicatie, moet er eerst een duidelijk beeld zijn van het huidige verloop hiervan en de mening van de doelgroep hierover. Het is namelijk van belang in kaart te hebben hoe de medewerkers aankijken tegen de huidige interne communicatie en de plus- en minpunten hiervan. Bij deze deelvraag komen ook de communicatiemiddelen en interne boodschappen aan bod. Aan de hand van het totaalbeeld kan het management inzien wat er momenteel wel en niet goed gaat en hoe zij dit kunnen verbeteren. Met behulp van het hierop gebaseerde advies kan het management de interne communicatie van Bedrijf X aanpassen, zodat het verloopt naar wens van de medewerkers.

1. *Wat zijn de wensen en behoeften van de medewerkers op het gebied van interne communicatie?*

Om een advies uit te brengen over de inzet van interne communicatie om de medewerkersbetrokkenheid te versterken, moeten eerst de wensen en behoeften van de medewerkers hierin in kaart zijn. Als de organisatie weet wat de verlangens van hun medewerkers op dit gebied zijn, kan het management de interne communicatie hierop aanpassen. Als de interne communicatie verloopt zoals gewenst bij de medewerkers, zullen de negatieve gevoelens hierover verdwijnen.

1. *Hoe willen de medewerkers betrokken zijn bij de organisatie?*

Deze vraag geeft inzicht in wat de wensen en behoeften zijn van de medewerkers op het gebied van betrokkenheid. Belangrijk hierin is wat de medewerkers verwachten van het management als het aankomt op betrokkenheid. Het management kan hiermee inspelen op deze wensen en behoeften, maar ook op verwachtingen op het gebied van betrokkenheid. Als zij hieraan voldoen, zal dit bijdragen aan het versterken van de betrokkenheid.

# Doelgroep

Omdat de betrokkenheid van medewerkers centraal staat in dit onderzoek, bestaat de doelgroep uit iedereen die tijdens de onderzoeksperiode in dienst is bij Bedrijf X. Specifieker beschreven zijn dit hoog- en laagopgeleide mannen en vrouwen tussen de 24 en 58 jaar die werkzaam zijn bij Bedrijf X. Omdat zowel dit onderzoek als de organisatie alle medewerkers wil bereiken, zijn de organisatie- en onderzoeksdoelgroep hetzelfde.

Op dit moment zijn er inclusief leidinggevenden 47 werknemers in dienst. De leidinggevenden, op de General Manager en de Managing Director na, vallen ook onder de onderzoeksdoelgroep. Onder de 47 werknemers vallen (*functies verwijderd wegens privacy)*. De meubelmakers zijn allemaal mannen, maar in de rest van de functies ligt dit verdeeld. De medewerkers hebben bijna allemaal een verschillende opleiding en zijn lang of kort in dienst. Ze zijn woonachtig door heel Nederland en een deel van België. Bedrijf X heeft een kleine vestiging in België waar twee merchandisers werkzaam zijn.

Zoals genoemd, heeft Bedrijf X veel verschillende soorten functies binnen het bedrijf. Dit leidt tot een grote diversiteit van de doelgroep. Het gevolg hiervan is een brede omschrijving van de doelgroep, om alle medewerkers aan te kunnen spreken. De interne communicatie loopt via dezelfde kanalen naar alle medewerkers. In eerste instantie maakt dit onderzoek geen onderscheid in leeftijd, functie, opleiding, geslacht en geografische kenmerken. Blijkt uit het onderzoek dat de wensen en behoeften per afdeling veel verschillen, dan kan er in het advies een onderscheid ontstaan per afdeling.

Interne boodschappen binnen Bedrijf X verschillen per afdeling. Elke afdeling krijgt de informatie door die voor haar relevant is. Dat betekent dat niet alle medewerkers dezelfde informatie doorkrijgen. Als een boodschap van belang is voor alle medewerkers, ontvangt iedereen deze op dezelfde manier en op hetzelfde moment. Het taalgebruik is hetzelfde naar alle medewerkers. Iedereen kent dezelfde belangrijke termen en afkortingen die relevant zijn binnen het bedrijf.

# Beperkingen

In deze paragraaf komen alle grenzen en beperkingen aan bod die een rol spelen in de uitvoering van dit onderzoek.

Allereest heeft dit onderzoek te maken met een vastgesteld tijdsbestek. De onderzoeksperiode loopt van 10 februari 2020 tot en met 2 juni 2020. In deze tijd vindt enkel het onderzoek plaats. Er is geen tijd om daarnaast het implementatieplan uit te voeren. Het is aan de organisatie om het adviesrapport zorgvuldig te lezen en het implementatieplan zelf uit te voeren. Door het tijdsbestek is er ook geen tijd om alle medewerkers te interviewen. Hierom nemen er twaalf medewerkers deel aan het onderzoek. Dit betekent dat niet elke medewerker zijn of haar mening heeft kunnen geven. Het gevolg daarvan is de aanbevelingen zich baseren op de interviews met de twaalf medewerkers en dat dit mogelijk niet voor iedereen in het bedrijf geldt.

Zoals vermeld in de aanleiding, gaat het slecht met de financiën van Bedrijf X en is er een hoog personeelsverloop. Hier kunnen verschillende oorzaken voor zijn. Dit rapport kijkt enkel naar wat relevant is voor dit onderzoek. Andere mogelijke oorzaken komen niet aan bod. Om deze in kaart te brengen, kan de organisatie indien gewenst een nieuw onderzoek starten.

Wegens de uitbraak van het coronavirus sluiten alle hogescholen verplicht tot 1 juni 2020 en mogen er geen fysieke afspraken plaatsvinden. De overheid heeft ook verdere maatregelen getroffen die ook op dit onderzoek van toepassing zijn. De doelgroep is net als de rest van Nederland verplicht om vanuit huis te werken. Dit zorgt ervoor dat niet alle interviews face-to-face kunnen plaatsvinden en dat de begeleidingsmogelijkheden zowel vanuit de hogeschool als vanuit de organisatie anders verlopen.

Ook voor Bedrijf X brengt het coronavirus de nodige gevolgen met zich mee. Zo zijn zij genoodzaakt om vaker met medewerkers te communiceren over de omstandigheden en om zich hieraan aan te passen. Mogelijk verandert dit bij respondenten het beeld van het onderzoeksonderwerp.

# Situatieschets

De situatieschets beschrijft de voornaamste factoren die de organisatie beïnvloeden, namelijk de huidige interne communicatie, de vijf grootste concurrenten en de markt van de meubelindustrie. Analyse laat zien dat Bedrijf X geen richtlijnen voor interne communicatie hanteert. Er zijn leerpunten door de analyse van de vijf grootste concurrenten van Bedrijf X, namelijk: MOprojects, ALW Studio, Sarawak, ProPlus en First Impression. Tot slot leert marktanalyse dat de meubelindustrie met een tekort aan technisch geschoold personeel kampt, wat het belang van het behoud van medewerkers benadrukt.

# Interne communicatie bij Bedrijf X

Het in kaart hebben van de interne communicatie is belangrijk, omdat het een beeld geeft van de communicatie tussen het management en de medewerkers, maar ook medewerkers onderling. Bedrijf X opereert in de meubelindustrie. Het is een projectmanagementbedrijf dat diverse onderdelen van een door de klant aangevraagd project aanbiedt: productie, installatie, media & design, styling, service merchandising en zelfs de logistieke service. In het clientèle van Bedrijf X staan merken als Chanel, Dior en Gucci.

Bedrijf X heeft twee verdiepingen voor de medewerkers: boven zitten de projectmanagers, beneden is de werkplaats van de meubelmakers, en de magazijn-, logistiek-, en installatiemedewerkers. Richtlijnen voor interne communicatie ontbreken, waardoor dit soms rommelig verloopt. Dit leidt tot ergernissen onder medewerkers (Bijlage B). Per dag krijgen zij veel mails van collega’s, zowel gerichte mails als cc’s. Medewerkers verliezen het overzicht hierdoor. Daarnaast hangt er een aankondigingsscherm in de kantine, waar dagelijks de gezamenlijke lunchpauze plaatsvindt. Wekelijks verschijnen hier nieuwe aankondigingen op.

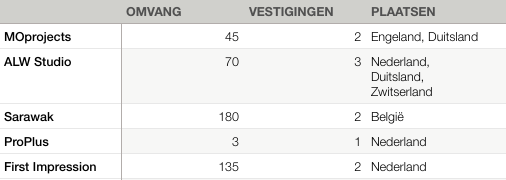
Meerdere keren per week vinden er vergaderingen plaats en ook zijn er veel briefings voor projecten. Medewerkers ontvangen deze briefings op meerdere manieren, namelijk via de mail, het RSM-systeem en schriftelijk. Hierdoor is het niet altijd duidelijk welke de juiste is en of ze allemaal up-to-date zijn. Tot slot maken ze binnen Bedrijf X gebruik van een RSM-systeem. Dit is een online systeem voor relatiebeheer en het verwerken van taken en orders. Als er een klantorder binnenkomt, voert de medewerker die contact heeft met de klant de taken in die voor de betreffende order moeten gebeuren. De medewerkers die met de order aan de slag gaan, zien op deze manier welke taken zij moeten uitvoeren. Niet altijd alles staat ingevoerd, waardoor medewerkers niet altijd even efficiënt kunnen werken.

# Concurrentie

Omdat Bedrijf X diverse services aanbiedt op het gebied van merchandising, zijn er concurrenten in verschillende branches. In Bijlage D is een lijst met zowel directe als indirecte concurrenten te vinden. Directe concurrenten bieden hetzelfde product of dezelfde dienst aan dezelfde doelgroep. Indirecte concurrenten bieden een alternatief voor het product of de dienst aan dezelfde doelgroep (Intemarketing, z.d.). De vijf grootste concurrenten van Bedrijf X zijn dienstverleners MOprojects en ALW Studio, Sarawak en ProPlus en het Digital Signange bedrijf First Impression. Bedrijf X wil haar medewerkers behouden. Het is hierom van groot belang om de concurrentie in kaart te hebben en te zorgen dat het personeel niet overloopt. Om deze reden komen in deze paragraaf de vijf grootste concurrenten aan bod. Alle verkregen informatie uit deze paragraaf komt van de websites van de vijf beschreven bedrijven.

In Tabel 2 is een weergave te zien van de vijf concurrenten. Hierbij is gekeken naar omvang, aantal vestigingen en de landen van de vestigingen. Te zien is dat ALW Studio, Sarawak en First Impression een grotere omvang hebben dan Bedrijf X en dat MOprojects en ALW Studio vestigingen in meerdere landen hebben.

*Tabel 2 Concurrententabel omvang en vestigingen (Auteur, 2020)*



In Figuur 3 zijn de concurrenten tegen elkaar afgezet in een perceptiematrix. De assen zijn: totaalservice versus enkele diensten en internationaal gevestigd versus alleen in Nederland gevestigd. De as over service komt in kaart omdat Bedrijf X concurrenten heeft op verschillende gebieden, namelijk bedrijven die de totaalservice bieden en bedrijven die één bepaalde dienst/product aanbieden die Hulsebosch ook aanbiedt. In de matrix komt dit naar voren. De as over vestiging is belangrijk omdat bedrijven met een internationale vestiging makkelijker diensten uitvoeren in een groter geografisch gebied dan bedrijven met enkel een Nederlandse vestiging. In de matrix is dit in een oogopslag te zien.

*MOprojects*

MOprojects biedt klanten een totaalservice op het gebied van productie, installatie en projectmanagement. Het bedrijf heeft een vestiging in Duitsland en een in Engeland. De visie van MOprojects is het zijn van Europa's marktleider fabrikant en installeur op het gebied van luxe winkel- en interieurinrichting. De waarden van MOprojects zijn kwaliteit, zorg, verantwoordelijkheid en de zogenaamde "can do"-houding. De doelstellingen zijn om het bedrijf op een duurzame manier te laten groeien en om geografisch uit te breiden. Klanten van MOprojects zijn onder andere Dior, Lancôme en Estée Lauder. Dit zijn ook klanten van Bedrijf X.

*ALW Studio*

ALW Studio is een ontwerp-, productie- en projectmanagementbedrijf op het gebied van luxe, lifestyle, mode, hospitality en cosmetica met 70 medewerkers in dienst. De focus van ALW Studio is het perspectief van de klant in combinatie met hun kennis om de klant aan te trekken en tevreden te stellen met het aangeleverde werk. Het bedrijf helpt merken bij het ontwikkelen van nieuwe concepten van hun visuele imago en architectuur om op de concurrentie voor te zijn. ALW Studio heeft vestigingen in Nederland, Duitsland en Zwitserland en hebben ook klanten buiten Europa. Gemeenschappelijke klanten van dit bedrijf zijn Dior, Charlotte Tilbury en Lancôme.

*Sarawak*

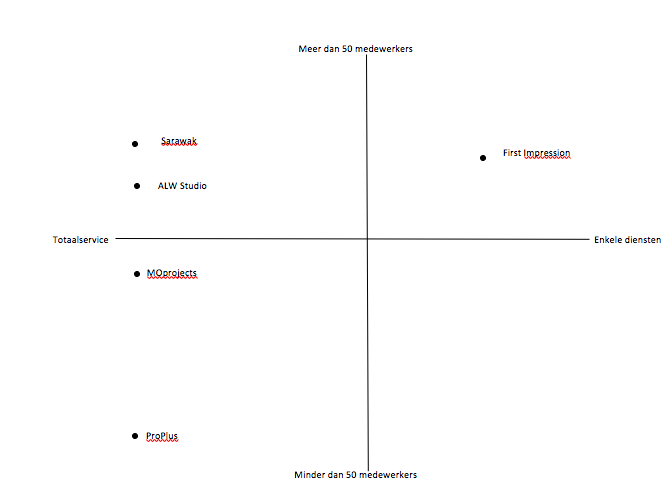
Sarawak heeft 180 medewerkers in België, waar het bedrijf ook twee vestigingen heeft. De missie van het bedrijf is om de verkoop- en marketingdoelstellingen van haar klanten te bereiken door het optimaal benutten en ontwikkelen van de talenten van de medewerkers. De waarden van Sarawak zijn respect, ethiek, creativiteit, loyaliteit, nauwkeurigheid, veeleisendheid en teamwork. Het bedrijf is actief binnen verschillende branches, namelijk: consumentenelektronica, doe-het-zelf, speelgoed en FMCG (Fast Moving Consumer Goods). Naast dienstverlening, geeft het bedrijf trainingen op het gebied van luxe cosmetica merken, IT-merken en voedingmerken. Klanten van Sarawak zijn Chanel en Dior. Deze merken heeft Bedrijf X ook in haar merkenpakket.

*ProPlus*

ProPlus heeft een vestiging in Nederland, maar levert haar diensten door de Benelux. Ook ProPlus levert diensten binnen het luxe cosmeticasegment. Klanten die het bedrijf gemeen heeft met Bedrijf X zijn onder andere Dior, Guerlain, Estée Lauder en Shiseido. Het bedrijfsdoel is: ‘Making the world a visual place’.

*First Impression*

Digital Signage is in opmars. Het is het inzetten van digitale schermen om content te laten zien. Dit kan bijvoorbeeld informatie over aanbiedingen zijn. First Impression verhoogt de klantervaring met behulp van digital signage, muziek, geur en in-store tech. Het bedrijf zit enkel in Nederland gevestigd. Een gemeenschappelijke klant van First Impression en Bedrijf X is Ici Paris.



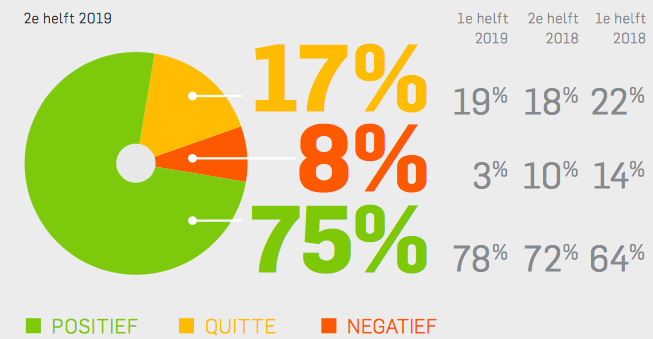
*Figuur 3**Perceptiematrix vijf grootste concurrenten Bedrijf X (Auteur, 2020)*

# De meubelindustrie

De arbeidsmarkt kampt momenteel met een groot tekort aan technisch geschoold personeel (Rabobank, z.d.). Het gevolg hiervan is dat industriële bedrijven moeilijk kunnen groeien. Oorzaken van dit tekort zijn vergrijzing van de werkende populatie en het groeiende aanbod van opleidingen. Door dit groeiende aanbod zijn er meer keuzemogelijkheden, wat tot gevolg heeft dat minder mensen voor een technische opleiding kiezen. Hierom kiezen bedrijven steeds vaker voor eigen scholingsprogramma’s om de buitenwereld te overtuigen dat industrieel werk aantrekkelijk is. De Nederlands meubelindustrie legt de focus op luxe en kwaliteit (Rabobank, 2014). De eisen van de markt verhogen in toenemende mate, waardoor het creëren van onderscheidend vermogen belangrijk is. Een bedrijf kan zich bijvoorbeeld onderscheiden in ontwerpen, materialen of technologie.

Het is dus belangrijk om de markt waarin Bedrijf X opereert in kaart te hebben, omdat dit het belang van betrokkenheid en het behoud van medewerkers benadrukt. Gezien de schaarsheid van technisch geschoold personeel is het cruciaal dat Bedrijf X de medewerkersbetrokkenheid versterkt voor het behoud van het personeel.

CBM (2020) geeft in een conjunctuurmonitor van de meubelindustrie aan dat het percentage winstgevende bedrijven met 3% daalde, van 78% naar 75%. Het percentage verliesmakende bedrijven daarentegen steeg 5%, van 3% naar 8%. De bedrijven die break-even draaien, daalden van 19% naar 17%. Figuur 4 toont het diagram.



*Figuur 4 Bedrijfsresultaat bedrijven met meer dan 35 werknemers (CBM, 2020)*

De markt verandert (ABN AMRO, 2016). De behoefte aan maatwerk en innovatie groeit. Hierdoor moeten fabrikanten automatiseren en werkprocessen anders inrichten. Steeds meer bedrijven maken hierdoor gebruik van Quick Response Manufacturing, afgekort QRM. QRM is een procesverbetermethode waardoor productieprocessen flexibeler verlopen. Het stelt bedrijven in staat zijn om efficiënter te werken en kosten te verlagen. Naast de toenemende behoefte aan maatwerk en innovatie, staat duurzaamheid steeds hoger in het vaandel bij de maatschappij. Niet alleen staat het hoger in het vaandel, het is ook een manier voor bedrijven om zich te onderscheiden. Het belang van het bewustzijn van milieubelasting neemt toe binnen de meubelindustrie. Uit grootschalig onderzoek van Effectory en VNU Vacature Media blijkt dat de mate waarin een organisatie bijdraagt aan de maatschappij in de vorm van duurzaamheid heel belangrijk is voor de populariteit als werkgever (Heezen, 2012). Het aanpassen aan de veranderende markt is belangrijk voor JPG om als werkgever populariteit te genereren.

# Conclusie

Zoals vermeld in paragraaf 2.1 is Bedrijf X een projectmanagementbedrijf opererend in de meubelindustrie. Het bedrijf hanteert geen richtlijnen op het gebied van interne communicatie, waardoor het chaotisch verloopt. Bedrijf X heeft medewerkers op het kantoor en medewerkers op de werkvloer. Er hangt een scherm in de kantine waar wekelijks nieuwe aankondigingen op verschijnen. Daarnaast mailen medewerkers met elkaar, vinden er briefings plaats en maakt Bedrijf X gebruik van een relatiebeheersysteem. Dit onderzoek helpt Bedrijf X om hun interne communicatie op orde te krijgen.

Bedrijf X heeft vijf grote concurrenten. Hiervan bieden vier concurrenten totaal service op het gebied van projectmanagement. Drie van deze vijf concurrenten hebben meer dan 50 medewerkers, wat hen groter maakt dan Bedrijf X. Sarawak is met 180 medewerkers de grootste concurrent. Door de medewerkersbetrokkenheid te versterken voorkomt Bedrijf X dat haar medewerkers overlopen naar concurrenten.

De meubelindustrie kampt met een tekort aan personeel. Steeds minder mensen kiezen namelijk voor een technische opleiding. Bedrijven kiezen daarom vaker voor eigen scholingsprogramma’s. Dit tekort aan personeel benadrukt het belang van betrokken medewerkers. Een diagram van CBM (2020) geeft de bedrijfsresultaten binnen de branche van bedrijven weer met meer dan 35 werknemers. Hier valt Bedrijf X ook onder. Er is een groeiende behoefte aan maatwerk, waardoor steeds meer bedrijven gebruik maken van een procesverbetermethode. Daarnaast bleek dat duurzaamheid belangrijk is voor de populariteit als werkgever. De conclusie is dat Bedrijf X zich moet aanpassen aan de veranderende markt.

# Theoretisch kader

De belangrijkste stromingen in de theorie over het verbeteren van de medewerkersbetrokkenheid bij Bedrijf X zijn theorieën over betrokkenheid en interne communicatie. Theorieën van Katz & Kahn (1966), Kahn (1990), May et al. (2004), Schaufeli & Bakker (2004), Saks (2006), Jagannathan (2014), Lee et al. (2019), Welch (2011) zijn kritisch vergeleken op verschillen en overeenkomsten. Als centrale theorie is gekozen voor Communication and Employee Engagement van Welch (2011) omdat interne communicatie een belangrijke rol speelt in deze theorie. Deze centrale theorie veronderstelt dat de organisatie het probleem zou kunnen oplossen door de interne communicatie aan te passen naar de wensen en behoeften van de medewerkers. Deze mogelijke verbeteringen zijn uitgewerkt in drie hypotheses.

# Betrokkenheid

Dit onderzoek richt zich op medewerkersbetrokkenheid. Het doel daarvan is om deze met behulp van communicatie te verbeteren. In deze paragraaf komen daarom verschillende theorieën aan bod op het gebied van medewerkersbetrokkenheid.

De sleutel tot een succesvolle organisatie is betrokkenheid (Sorenson, 2013). Bedrijven met betrokken werknemers hebben bijna een verdubbelde kans op succes in vergelijking tot bedrijven met minder betrokken werknemers. Medewerkersbetrokkenheid kan bedrijven zelfs helpen om het voortbestaan - en mogelijk de groei - tijdens recessies te waarborgen. Bovendien herstellen bedrijven met betrokken arbeidskrachten sneller van recessies. Organisaties met betrokken medewerkers functioneren dus gezonder dan organisaties met niet-betrokken medewerkers.

Betrokkenheid kwam op in golven, oftewel waves. In de pre-wave staat erkenning van algemene behoefte van medewerkers om zich met hun werk en organisaties bezig te houden centraal. Een van die theorieën die in de pre-wave is ontstaan, is de theorie van Katz en Kahn (1966). Zij discussiëren het nodige gedrag van medewerkers om organisatorische effectiviteit te bereiken. Katz en Kahn (1966) leggen betrokkenheid en effectiviteit met elkaar in verband. Hoewel zij niet van medewerkersbetrokkenheid spreken, laten zij zien dat betrokkenheid bijdraagt aan organisatiesucces. Kahn (1990) begint de eerste wave met zijn verdere onderzoek hiernaar en stelt dat medewerkers betrokken zijn op drie niveaus: cognitief, emotioneel en fysiek. Hieruit komen drie psychologische condities voort: zingeving, veiligheid en beschikbaarheid. Kahn (1990) definieert betrokkenheid als: ‘de inzet van werknemers hun persoonlijke identiteit op de werkvloer’. May et al. (2004) gaan verder in op de drie psychologische condities van Kahn (1990) en stellen dat deze tot betrokkenheid leiden. Elk van deze drie voorwaarden heeft voorspellers die van invloed zijn (May et al., 2004).

Waar Katz en Kahn (1996) kijken naar bedrijven in hun geheel, kijken Kahn (1990) en May et al. (2004) naar individuele betrokkenheid. De theorie van Kahn (1990) geeft de psychologische condities die leiden tot betrokkenheid, maar verklaart hierbij niet volledig waarom. De theorie van May et al. (2004) daarentegen biedt manieren waarop betekenis, veiligheid en beschikbaarheid kunnen bevorderen om de betrokkenheid te vergroten. Daarom biedt deze Bedrijf X meer handvaten voor het versterken van de medewerkersbetrokkenheid. De bovenstaande theorieën richten zich allemaal op betrokkenheid, maar leggen geen van allen een link met communicatie. Om deze reden zijn deze theorieën niet geschikt voor het onderzoek.

Schaufeli en Bakker (2004) nemen de betrokkenheidsniveaus van Kahn (1990) en vergelijken betrokkenheid met burn-out. Zij focussen op de gevolgen van beide. Schaufeli en Bakker (2004) beschrijven betrokkenheid als: ‘een positieve, bevredigende, werk gerelateerde gemoedstoestand, gekenmerkt door kracht, toewijding en absorptie’. Saks (2006) onderscheidt werk- en organisatiebetrokkenheid en stelt dat verschillende soorten medewerkers meer naar het een of naar het ander neigen. Saks (2006) definieert betrokkenheid als: ‘de mate waarin een individu aandacht heeft voor zijn of haar werk en zich verdiept in de uitvoering van zijn of haar rol’. Schaufeli & Bakker (2004) maken het onderscheid tussen werk- en organisatiebetrokkenheid niet.

In deze twee theorieën komen betrokkenheid en burn-out aan bod. Deze twee factoren staan in beide theorieën tegenover elkaar. Net als Schaufeli en Bakker (2004), legt Saks (2006) geen link met communicatie. Om deze reden sluiten de theorieën niet genoeg aan op dit onderzoek.

# Betrokkenheid en communicatie

Deze paragraaf richt zich op theorieën over medewerkersbetrokkenheid met een link naar interne communicatie. Effectieve interne communicatie is een voorwaarde voor organisatorisch succes (Ruck & Welch, 2012). Interne communicatie kwam op in de Verenigde Staten in de jaren 90 van de vorige eeuw en verspreidde zich al snel naar Europa (Verčič et al., 2012). Inmiddels behoort het tot de snelst groeiende specialisaties in public relations en communicatiemanagement. Interne communicatie ontwikkelde zich in die tijd tot een onmisbare factor voor organisaties. Koeleman (2018) definieert het als: “Het bewust delen van boodschappen en de ontvangst en interpretatie ervan. Bij het interpreteren van die boodschappen speelt de context van de organisatie een belangrijke rol.’

Jagannathan (2014) stelt dat werkomgeving en collegialiteit invloedrijke middelen zijn voor medewerkersbetrokkenheid en productiviteit. Zij stelt dat medewerkersbetrokkenheid in verband staat met medewerkersprestaties en dat het blijvende communicatie met medewerkers cruciaal is. Deze theorie benadrukt belangrijke aspecten die invloed hebben op medewerkersbetrokkenheid. Daarnaast helpt deze theorie Bedrijf X zich te richten op belangrijke aspecten die tot meer medewerkersbetrokkenheid leiden. Volgens Lee et al. (2019) zijn middelen de nodige ervaringen die tot betrokkenheid leiden. Zij verdelen deze onder in vijf categorieën: organisatorische-, sociale-, baan-, thuis- en persoonlijke middelen. Communicatie valt hierbij onder sociale resources. Bedrijf X kan deze theorie gebruiken als handleiding om te meten hoe en waar er ruimte is voor belangrijke verbeteringen in de genoemde middelen, met als doel het vergroten van de medewerkersbetrokkenheid.

Jagannathan (2014) en Lee et al. (2019) stellen welke factoren van invloed zijn op medewerkersbetrokkenheid. Beide theorieën leggen een link met communicatie, echter benadrukken zij het belang ervan niet goed. Hierdoor blijft communicatie meer op de achtergrond in plaats van dat het een cruciaal aspect is. Om deze reden schieten beide theorieën te kort voor dit onderzoek.

Volgens MacLeod en Clarke (2009) verhoogt goede communicatie de medewerkersbetrokkenheid. Zij stellen dat dit voor medewerkers cruciaal is om hun functie goed te kunnen vervullen en dat meer betrokkenheid leidt tot betere prestaties. Deze theorie benadrukt het belang van interne communicatie op het gebied van medewerkersbetrokkenheid en laat zien dat interne communicatie en medewerkersbetrokkenheid in met elkaar in verband staan. Dit mist in de theorieën van Jagannathan (2014) en Lee et al. (2019). Echter blijft in deze theorie onduidelijk hoe communicatie medewerkersbetrokkenheid beïnvloedt en om die reden sluit de theorie van MacLeod en Clarke (2009) niet aan bij dit onderzoek.

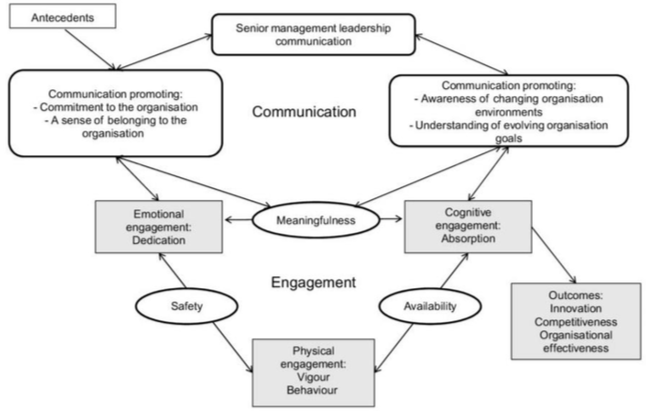
Welch (2011) baseert zich met het Communication and Employee Engagement Model op de theorieën van Kahn (1990) en Schaufeli en Bakker (2004). Welch (2011) stelt dat interne communicatie betrokkenheid beïnvloedt en kijkt hierbij naar Kahns (1990) aspecten: fysiek, cognitief en emotioneel. De theorie geeft een beeld hoe interne communicatie medewerkersbetrokkenheid beïnvloedt aan de hand van deze factoren. In tegenstelling tot de theorieën van Kahn (1990) en Schaufeli en Bakker (2004) legt deze theorie een sterke link met communicatie en sluit hierom goed aan bij het onderzoek.

# Centrale theorie

In de vorige paragraaf zijn er verschillende theorieën met elkaar vergeleken. Hieruit kwam tot stand dat de theorie van Welch (2011), namelijk ‘Communication and Employee Engagement’, het meest geschikt is voor dit onderzoek. De theorie gaat over het verbeteren van de medewerkersbetrokkenheid en de rol van communicatie hierin.

De centrale theorie van dit onderzoek is de theorie van Welch (2011) over Employee Engagement. Deze theorie is het meest geschikt voor dit onderzoek, omdat het duidelijk aantoont hoe organisaties hun medewerkersbetrokkenheid kunnen stimuleren met behulp van interne communicatie. Welch (2011) beschrijft communicatie als een psychologische behoefte van werknemers waaraan organisaties moeten voldoen om de medewerkersbetrokkenheid in stand te houden en te ontwikkelen.

Volgens Welch (2011) bestaat betrokkenheid uit emotionele, cognitieve en fysieke dimensies. Deze dimensies staan in verband met toewijding, absorptie en kracht van Schaufeli en Bakker (2004). Tussen de dimensies staan de psychologische voorwaarden voor betrokkenheid aangegeven met pijlen. Dit zijn zingeving, veiligheid en beschikbaarheid van Kahn (1990). De drie bovenste vakken rond het begrip ‘Communication’ tonen aan hoe interne communicatie de medewerkersbetrokkenheid kan beïnvloeden. Het model illustreert de mogelijke impact van communicatie op medewerkersbetrokkenheid op organisatorisch niveau (Welch, 2011). Interne communicatie leidt uiteindelijk tot emotionele en cognitieve betrokkenheid (Figuur 5).



*Figuur 5 The Employee Engagement Concept and Internal Corporate Communication Model (Welch, 2011).*

# Hypotheses

In deze paragraaf komen de hypotheses aan bod die zijn opgesteld volgende hypotheses zijn opgesteld aan de hand van de theorie van Welch (2011). Onderzoek maakt duidelijk of de hypotheses kloppen of niet. Daarnaast dragen zij bij aan de beantwoording van de probleemstelling.

**Hypothese 1**

Zich baserend op Kahn (1990), stelt Welch (2011) dat betrokkenheid verschillende niveaus heeft: fysiek, cognitief en emotioneel. Interne communicatie helpt werknemers bij het begrijpen van bedrijfsdoelstellingen en veranderingen in het bedrijf. Dit leidt volgens Welch (2011) uiteindelijk tot absorptie; begrip voor het bedrijf en haar doelstellingen.

“*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)”

Dit leidt tot de volgende hypothese:

‘*Als de organisatie de interne communicatie instelt op het creëren van bewustzijn rondom de organisatie, voelen medewerkers zich cognitief betrokken.’*

Voor de probleemstelling is het belangrijk te achterhalen hoe de medewerkers van Bedrijf X betrokken willen zijn op cognitief gebied. Deze hypothese test of het creëren van bewustzijn leidt tot cognitieve betrokkenheid. Als dit klopt, kan Bedrijf X hier met interne communicatie op inspelen.

**Hypothese 2**

Een ander betrokkenheidsniveau, is emotionele betrokkenheid. Dit draait om de verbondenheid van de medewerkers. Volgens Welch (2011) is het belangrijk om naar hen te communiceren dat zij ertoe doen en hen laten weten dat hun werk van toegevoegde waarde is. Dit is belangrijk bij het creëren van verbondenheid, wat emotionele betrokkenheid bevordert.

*“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)*”*

Dit leidt tot de volgende hypothese:

*‘Als de organisatie de interne communicatie instelt op het creëren van verbondenheid van haar medewerkers, voelen medewerkers zich emotioneel betrokken.’*

Het is belangrijk voor de probleemstelling om te achterhalen hoe de medewerkers van Bedrijf X emotioneel betrokken willen zijn. Deze hypothese test of medewerkers zich emotioneel betrokken voelen als Bedrijf X met behulp van interne communicatie meer waardering toont. Als dit waar is, kan Bedrijf X haar interne communicatie hierop aanpassen.

**Hypothese 3**

De laatste vorm van betrokkenheid is fysieke betrokkenheid. Welch (2011) stelt dat fysieke betrokkenheid ervoor zorgt dat medewerkers bereid zijn om een stapje harder te zetten voor de organisatie. Fysieke betrokkenheid heeft een positieve invloed op de stemming. Volgens Welch (2011) zijn de factoren veiligheid en beschikbaarheid van invloed op de fysieke betrokkenheid van de medewerkers. Dit betekent dat zij het gevoel moeten hebben zichzelf te kunnen zijn en het hebben van een gezonde werk/privé balans. Fysieke betrokkenheid leidt uiteindelijk tot kracht.

*“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).

Dit leidt tot de volgende hypothese:

‘*Als de organisatie de interne communicatie instelt op de veiligheid en beschikbaarheid van haar medewerkers, voelen medewerkers zich fysiek betrokken.’*

Voor de probleemstelling is het essentieel om te achterhalen hoe de medewerkers betrokken willen zijn op fysiek gebied. Deze hypothese test of medewerkers zich fysiek betrokken voelen als Bedrijf X met interne communicatie inspeelt op het gevoel van veiligheid en beschikbaarheid. Is dit waar, dan kan Bedrijf X haar interne communicatie hierop aanpassen.

# Methodologie

Als methoden van onderzoek zijn deskresearch en kwalitatief onderzoek ingezet. Deskresearch ter beantwoording van de deelvraag over de huidige interne communicatie. Kwalitatief onderzoek ter beantwoording van de deelvragen over de wensen en behoeften van de medewerkers op het gebied van interne communicatie en betrokkenheid. Daarnaast is kwalitatiefonderzoek ingezet om de hypotheses te testen. De reden is dat inzicht in de wensen en behoeften gewenst is omdat de zorgen groot zijn, blijkt uit signalen van werknemers en de financiële situatie van de organisatie. Kwalitatief onderzoek geeft de mogelijkheid tot die gewenste diepgang. Een representatieve steekproef van respondenten is gevonden door een selecte, doelgerichte trekking.

# Methoden

In deze paragraaf komt aan bod waarom deskresearch en kwalitatief onderzoek de methoden van dit onderzoek zijn.

**Deskresearch**

Deskresearch helpt bij het opstellen van een goede onderzoeksopzet en het uitvoeren van een gedegen onderzoek (Verhoeven, 2014). De inzet van deskresearch gaf het antwoord op deelvraag 1: *Hoe verloopt de huidige interne communicatie tussen het management en de medewerkers?* Bij deze deelvraag gaat het om feitelijke informatie die al bestaat (Verhoeven, 2011), en hierom was deskresearch de juiste onderzoeksmethode.

**Kwalitatief onderzoek**

Kwalitatief onderzoek helpt bij het beantwoorden van de overige deelvragen en alle hypotheses. Kwalitatief onderzoek draait om het krijgen van inzichten (Baarda, 2019). Het doel is om inzicht te geven in het verbeteren van de medewerkersbetrokkenheid en om Bedrijf X hiervoor een communicatieadvies te geven. Signalen van werknemers en de fianciële situatie geven aan dat de zorgen groot zijn. Hierom is kwalitatief onderzoek de juiste methode voor dit onderzoek. Daarnaast is diepgang essentieel bij het achterhalen van de wensen en behoeften van respondenten. Interviews geven de gewenste diepgang (Verhoeven, 2014).

Aan de hand van kwalitatief onderzoek kwam het antwoord op deelvraag 2, *Wat zijn de wensen en behoeften van de medewerkers op het gebied van interne communicatie?*, tot stand. Kwalitatief onderzoek is de juiste methode om inzicht te verkrijgen in de wensen en behoeften van bepaalde doelgroepen (Meier, 2012), in dit geval de medewerkers van Bedrijf X. Met behulp van de interviews kwamen deze wensen en behoeften boven tafel.

De derde deelvraag (*Hoe willen de medewerkers betrokken zijn bij de organisatie?*) vereiste ook kwalitatief onderzoek. Bij deze deelvraag gaat het weer om het inzichtelijk maken van de wensen en behoeften van de medewerkers, maar dan op het gebied van betrokkenheid. Tabel 3 weergeeft de onderzoeksmethode per deelvraag.

*Tabel 3 Onderzoeksmethode per deelvraag (Auteur, 2020)*

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Nummer** | **Deelvraag** | **Onderzoeksmethode** |
| 1 | *Hoe verloopt de huidige interne communicatie tussen het management en de medewerkers?* | Deskresearch en kwalitatief onderzoek |
| 2 | *Wat zijn de wensen en behoeften van de medewerkers op het gebied van interne communicatie?* | Kwalitatief onderzoek |
| 3 | *Hoe willen de medewerkers betrokken zijn bij de organisatie?* | Kwalitatief onderzoek |

Alle drie de hypotheses vereisten kwalitatief onderzoek. Voor het testen van de hypotheses was input van respondenten essentieel. Hierom waren de interviews de juiste methode. In Tabel 4 staat een overzicht van de onderzoeksmethode per hypothese.

*Tabel 4 Onderzoeksmethode per hypothese (Auteur, 2020)*

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Nummer** | **Hypothese** | **Onderzoeksmethode** |
| 1 | *Als de organisatie de interne communicatie instelt op het creëren van bewustzijn rondom de organisatie, voelen medewerkers zich cognitief betrokken.* | Kwalitatief onderzoek |
| 2 | *Als de organisatie de interne communicatie instelt op het creëren van verbondenheid van haar medewerkers, voelen medewerkers zich emotioneel betrokken.* | Kwalitatief onderzoek |
| 3 | *Als de organisatie de interne communicatie instelt op de veiligheid en beschikbaarheid van haar medewerkers, voelen medewerkers zich fysiek betrokken.* | Kwalitatief onderzoek |

# Datacollectie

Deze paragraaf maakt duidelijk op welke wijze deskresearch en kwalitatief onderzoek zijn ingezet.

**Deskresearch**

De gebruikte databanken voor dit onderzoek zijn Google Scholar, EBSCOhost en HLVinden. Daarnaast komt er informatie uit boeken uit het Mediacentrum van Hogeschool Leiden. Deze informatiebronnen zijn toegankelijk voor het vinden van wetenschappelijke literatuur, en hierom essentieel voor het onderzoek. Deskresearch is praktisch voor het verzamelen van algemene informatie, zoals over de markt en over concurrentie.

**Kwalitatief onderzoek**

In dit onderzoek komen twaalf respondenten aan het woord, door middel van diepte-interviews. Wegens de omstandigheden rondom het Coronavirus was het niet mogelijk om alle interviews face-to-face af te nemen, wat oorspronkelijk het plan was. Om deze reden ging de afname van de interviews mede aan de hand van videogesprekken via Skype. Skype biedt een methode voor het verzamelen van kwalitatieve gegevens aan de hand van een audio- of video-interview (Janghorban, 2014). Een nadeel aan video-interviews is dat het de observatie van alle lichaamstaal van de respondent belemmert. Daarnaast is toegang tot een snelle internetverbinding essentieel. Het voordeel van video-interviews is dat het respondenten met beperkte tijd aanmoedigt om deel te nemen aan het onderzoek. De respondent heeft daarnaast de optie het gesprek te beëindigen wanneer gewenst.

Negen interviews waren face-to-face. De locatie hiervoor was op het kantoor van Bedrijf X. De reden voor deze locatie is dat sommige medewerkers af en toe op het kantoor werkten en dat het niet voor iedereen handig was om een online interview af te nemen. Een voorbeeld hiervan zijn de meubelmakers en magazijnmedewerkers. Zij hebben geen zakelijke e-mail en geen computer tot hun beschikking tijdens werktijd. De beste manier om hen te benaderen was daarom persoonlijk. De benadering van de respondenten op de bovenste afdeling gebeurde via de mail. Deze medewerkers maken hier veel gebruik van.

De interviews zijn half-gestructureerd. Dit betekent dat er vooraf een topic guide is opgesteld, maar er wel ruimte is voor inbreng van de respondenten en om door te vragen (Verhoeven, 2014). Een voordeel van een kwalitatieve onderzoeksmethode is dat het inspringen op onverwachte situaties makkelijk gaat. De interviewvragen zijn open, zodat respondenten de vrijheid hebben om op hun eigen manier te antwoorden (Brinkman, 2014).

**Selectie en werving respondenten**

De doelgroep van dit onderzoek zijn de medewerkers van Bedrijf X. Dit zijn er in totaal 47. De werving van de respondenten vond plaats via een selecte, doelgerichte steekproef. Bij een doelgerichte steekproef gaat de selectie op basis van bepaalde kenmerken (Verhoeven, 2014). Dit onderzoek hanteert de volgende kenmerken: functie, afdeling en geslacht. In Tabel 5 is het respondentenschema te zien.

*Tabel 5**Respondentenschema (Auteur, 2020)*

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Respondent nummer** | **Functie** | **Afdelingsgroep** | **Geslacht** |
| 1 | Medewerker | 1 | Vrouw |
| 2 | Medewerker | 2 | Vrouw |
| 3 | Medewerker | 1 | Man |
| 4 | Medewerker | 1 | Vrouw |
| 5 | Medewerker | 2 | Vrouw |
| 6 | Leidinggevende | 1 | Man |
| 7 | Leidinggevende | 2 | Man |
| 8 | Medewerker | 1 | Vrouw |
| 9 | Medewerker | 1 | Man |
| 10 | Medewerker | 2 | Man |
| 11 | Medewerker | 2 | Man |
| 12 | Medewerker | 2 | Man |

Om van elke afdeling een mening te verkrijgen, maakt dit onderzoek onderscheid in functie met de selectie van respondenten. De samenvoeging van bepaalde afdelingen en/of functies is noodzakelijk om de anonimiteit van de respondenten te waarborgen. In totaal hanteert dit onderzoek twee afdelingsgroepen:

1. Project management/engineering, Client support, Finance en Graphic design
2. Merchandising, Logistics support, magazijn, meubelmakers

De verhouding tussen man en vrouw binnen Bedrijf X is ongeveer 60% (man) om 40% (vrouw). Dit verschil is groot per afdeling. Zo vallen er onder de derde afdelingsgroep alleen maar mannen, terwijl het grootste deel van afdelingsgroep 1 vrouwelijk is. Binnen de tweede afdelingsgroep overheerst weer het aantal mannen. Voor een realistisch beeld, speelde geslachtsverhouding een rol in de selectie van de respondenten.

Het werven van de respondenten gebeurt door middel van e-mails. Wanneer potentiële respondenten binnen drie dagen niet reageren, vindt de benadering telefonisch plaats. Het originele wervingsplan leverde acht respondenten op. De telefonische benadering leverde vier respondenten op.

In totaal namen er twaalf respondenten deel aan dit onderzoek. Wegens de omstandigheden rondom het coronavirus was het niet mogelijk om alle interviews face-to-face af te nemen en hierom gingen vier interviews via Skype. Tijdens deze interviews zaten beide partijen thuis. Acht face-to-face interviews vonden plaats op het kantoor van Bedrijf X. De duur per interview was ongeveer 45 minuten. Volgens Verhoeven (2014) treedt er na een bepaald aantal interviews verzadiging op. Dit betekent dat er geen nieuwe informatie meer bijkomt. Het verzadigingspunt ligt in dit onderzoek op twaalf. Vooraf aan de interviews kregen respondenten volledige anonimiteitsgarantie. Anonimiteit zorgt ervoor dat de naam, de functie en de status van de respondent niet bekend zijn (Meier & Broekhoff, 2012). Hierdoor loopt niemand gevaar op gezichtsverlies en is er minder kans dat respondenten zich inhouden met het uiten van hun mening.

# Operationalisatie

Operationaliseren is het vertalen van abstracte begrippen naar meetbare begrippen (Verhoeven, 2014). In de operationalisatie komen begrippen uit de deelvragen en de hypotheses aan bod. De definities baseren zich op de theorie van Welch (2011). In Tabel 6 staat een overzicht van begrippen per hypothese.

*Tabel 6 Geoperationaliseerde begrippen per hypothese (Auteur, 2020)*

|  |  |
| --- | --- |
| **Hypothese** | **Begrippen** |
| *Als de organisatie de interne communicatie instelt op het creëren van bewustzijn rondom de organisatie, voelen medewerkers zich cognitief betrokken.* | Interne communicatie, bewustzijn, cognitief betrokken (cognitieve betrokkenheid) |
| *Als de organisatie de interne communicatie instelt op het creëren van verbondenheid van haar medewerkers, voelen medewerkers zich emotioneel betrokken.* | Interne communicatie, verbondenheid, emotioneel betrokken (emotionele betrokkenheid) |
| *Als de organisatie de interne communicatie instelt op de veiligheid en beschikbaarheid van haar medewerkers, voelen medewerkers zich fysiek betrokken.* | Interne communicatie, veiligheid, beschikbaarheid, fysiek betrokken (fysieke betrokkenheid) |

# Deelvragen

Deze subparagraaf operationaliseert de deelvragen van dit onderzoek.

**Deelvraag 1**

Deelvraag 1 luidt: ‘*Hoe verloopt de huidige interne communicatie tussen het management en de medewerkers?’.* Deze deelvraag vereiste deskresearch en kwalitatief onderzoek. Aan de hand van informele gesprekken met medewerkers, het gebruik van interne bronnen en diepte-interviews kwam het antwoord op deze deelvraag tot stand. Vraag 3 tot en met 7 van de topic guide in Bijlage E helpen met de beantwoording van deze deelvraag. Volgens Welch (2011) is interne communicatie een handeling van de organisatie, met de potentie om de waarden van de organisatie effectief over te brengen aan alle medewerkers en hen te betrekken bij de doelstellingen van de organisatie.

**Deelvraag 2**

Deelvraag 2 luidt:’ *Wat zijn de wensen en behoeften van de medewerkers op het gebied van interne communicatie?’*. Het antwoord op deze deelvraag kwam tot stand door de interviews. Vraag 3 tot en met 15 van de topic guide in Bijlage E hebben betrekking op de interne communicatie binnen Bedrijf X en de wensen en behoeften van medewerkers daarin. Aan bod komt hoe en hoe vaak medewerkers boodschappen wensen te ontvangen, maar ook wat voor boodschappen. Vraag 15 brengt in kaart hoe de ideale interne communicatie verloopt volgens de respondenten.

**Deelvraag 3**

Deelvraag 3 luidt: ‘*Hoe willen de medewerkers betrokken zijn bij de organisatie?’*. Vraag 16 tot en met 18 van de topic guide in Bijlage E helpen deze deelvraag te beantwoorden. Aan bod komt hoe de respondent betrokken wil zijn en op welke manier, en wat betrokkenheid voor de respondent betekent.

# Hypotheses

Deze subparagraaf operationaliseert de hypotheses van dit onderzoek.

**Hypothese 1**

Hypothese 1 luidt: **‘***Als de organisatie de interne communicatie instelt op het creëren van bewustzijn rondom de organisatie, voelen medewerkers zich cognitief betrokken.’*Welch (2011) gebruikt de definitie van Kahn (1990) op het gebied van cognitieve betrokkenheid. Als een medewerker cognitief betrokken is bij de organisatie waar hij of zij voor werkt, betekent dat volgens Kahn (1990) dat de medewerker zich bewust is over de organisatie. De organisatie kan bewustzijn creëren door goed te communiceren naar de medewerkers over de veranderende organisatie. Welch (2011) koppelt hier het begrip ‘absorptie’ aan. Hiermee baseert zij zich op Schaufeli & Bakker (2004), die absorptie definiëren als het opgaan in het werk door een volledige concentratie, waarbij de tijd voorbij vliegt.

Het testen van de eerste hypothese gebeurde aan de hand van de Utrecht Work Engagement Scale, opgesteld door Schaufeli & Bakker (2004), met behulp van een bevestigende vraag. De Utrecht Work Engagement Scale (Schaufeli & Bakker, 2004) is een lijst met vooraf opgestelde vragen die drie betrokkenheidsvormen testen, waaronder cognitieve betrokkenheid. De andere twee vormen komen later in de operationalisatie aan bod. Deze stellingenlijst is te vinden in Bijlage E, vraag 19 tot en met 29. De Utrecht Work Engagement Scale van Schaufeli & Bakker (2004) werkt als volgt: de respondent krijgt een lijst met stellingen voor. Deze stellingen beoordeelt hij/zij op een schaal van 0 tot 5, waarbij 0 ‘nooit’ is, en 5 ‘zeer dikwijls’. De respondent is cognitief betrokken, als hij/zij de stellingen met minimaal een 4 beoordeelt (Schaufeli & Bakker, 2004). Om de werking van cognitieve betrokkenheid te begrijpen, volgde na de stellingen de vraag of de respondent zich cognitief betrokken zou voelen als Bedrijf X in haar interne communicatie meer aandacht besteedt aan het bewustzijn over de organisatie. Daarnaast kwam er een stelling bij over het bewustzijn van wat er buiten de afdeling van de respondent speelt.

De reden voor het gebruik van de Utrecht Work Engagement Scale (Schaufeli & Bakker, 2004) is om de cognitieve betrokkenheid van de respondent te peilen en hierop door te vragen. Doorvragen nodigt de respondent uit om dieper in te gaan op een bepaald onderwerp (Meier & Broekhoff, 2012). Hierbij komt naar boven wat de respondent denkt en voelt. De hypothese klopt als uit de interviews blijkt dat medewerkers zich cognitief betrokken voelen, als de organisatie met de interne communicatie inspeelt op het creëren van bewustzijn. Welch (2011) stelt dat cognitieve betrokkenheid door interne communicatie ontstaat. Het leggen van de link tussen interne communicatie en cognitieve betrokkenheid met het doorvragen op de stellingen, helpt de hypothese te toetsen.

**Hypothese 2**

Hypothese 2 luidt: ‘*Als de organisatie de interne communicatie instelt op het creëren van verbondenheid van haar medewerkers, voelen medewerkers zich emotioneel betrokken.’* Emotionele betrokkenheid neemt toe door het creëren van verbondenheid onder medewerkers (Welch, 2011). Waardering en erkenning zijn hierbij van groot belang. Waardering is het laten merken aan medewerkers dat zij ertoe doen. Erkenning het laten zien aan medewerkers dat hun werk van belang is. Welch (2011) koppelt het begrip ‘toewijding’ aan emotionele betrokkenheid. Daarmee baseert zij zich op Schaufeli & Bakker (2004). Zij stellen dat toewijding een gevoel van betekenis, enthousiasme, inspiratie, trots en uitdaging geeft.

Het testen van deze hypothese gebeurt met de Utrecht Work Engagement Scale, met behulp van een bevestigende vraag. De vragen voor deze hypothese zijn te vinden in Bijlage E, vraag 30 tot en met 37. De vragen gaan over hoe de respondent zich voelt over zijn of haar baan, met betrekking tot nut, enthousiasme, inspiratie, trots, uitdaging en waardering. Ook hier geeft de respondent een cijfer op een schaal van 0 tot 5, waarbij 4 of 5 betekent dat hij/zij emotioneel betrokken is. De bevordering van emotionele betrokkenheid gaat volgens Welch (2011) aan de hand van interne communicatie. De hypothese klopt als de respondent zich emotioneel betrokken voelt als Bedrijf X in haar interne communicatie meer aandacht besteedt aan het waarderen en erkennen van het werk van de respondent.

**Hypothese 3**

De derde hypothese luidt: *‘Als de organisatie de interne communicatie instelt op de veiligheid en beschikbaarheid van haar medewerkers, voelen medewerkers zich fysiek betrokken.’* Fysieke betrokkenheid gaat erom dat medewerkers bereid zijn zich extra hard in te zetten voor de organisatie. Om net een stapje harder te zetten (Welch, 2011). Welch (2011) stelt dat ‘veiligheid’ en ‘beschikbaarheid’ belangrijk zijn voor fysieke betrokkenheid. Hiermee baseert zij zich op Kahn (1990). Als medewerkers zich veilig voelen, houdt dit in dat zij het gevoel hebben dat zij zichzelf kunnen zijn zonder negatieve consequenties. Beschikbaarheid betekent dat medewerkers het gevoel hebben dat ze de middelen bezitten voor zelfinvestering.

De Utrecht Work Engagement Scale test de hypothese, met behulp van een bevestigende vraag. De bijbehorende vragen zijn te vinden in Bijlage E, vraag 38 tot en met 46. De vragen gaan over hoe de respondent zich voelt op werk. De vragen hebben betrekking tot energie, fitheid, doorzettingsvermogen en voldoening. Na de stellingen krijgen respondenten de vraag of zij zich fysiek betrokken voelen als de interne communicatie van Bedrijf X meer betrekking heeft tot de veiligheid en beschikbaarheid van de medewerkers. De hypothese klopt als blijkt dat dit zo is.

# Resultaten

Er blijken verschillende punten te zijn in de huidige interne communicatie waar de medewerkers tevreden over zijn, namelijk de wekelijkse meetings, de duidelijkheid van de rollen, de toegankelijkheid van het management en de maandelijkse nieuwsbrief. Waar de medewerkers niet tevreden over zijn, is dat het management weinig en laat communiceert. Ook is er sprake van een kloof tussen de mensen op het kantoor en de mensen op de werkplaats. Er heerst een gevoel van ongelijkheid en er is onbegrip voor elkaars functies. Verwachtingen die medewerkers van het management hebben is dat zij transparant en eerlijk zijn. De medewerkers willen zich graag op een informele manier betrokken voelen bij Bedrijf X.

# Beantwoording deelvragen

Aan de hand van de verkregen resultaten uit de diepte-interviews, beantwoordt deze paragraaf de deelvragen van dit onderzoek.

**Hoe verloopt de huidige interne communicatie tussen het management en de medewerkers?**

Bij deze deelvraag komen de belangrijkste aanvullingen met betrekking tot het verloop van de huidige interne communicatie aan bod. Dit is in grote lijn omschreven in paragraaf 2.1. In deze subparagraaf staan de meningen en ervaringen van de doelgroep omtrent de huidige interne communicatie centraal.

Zoals in paragraaf 2.1 vermeld hanteert Bedrijf X geen richtlijnen voor interne communicatie, waardoor het rommelig verloopt. Respondent 3 zegt daarover dat de continuïteit in de interne communicatie ontbreekt (Bijlage H, analyseschema 4). Medewerkers geven aan dat er weinig communicatie komt vanuit het management en dat de timing vaak niet goed is. Zij ontvangen soms pas twee of drie maanden later informatie over een gebeurtenis (Bijlage H, analyseschema 4). Hierdoor vangen medewerkers vaak mededelingen op in de wandelgang (Bijlage G, verbatim 3). Respondent 4 gaf aan dat in periodes waarin de werkdruk hoog ligt, de communicatie stopt wegens gebrek aan tijd (Bijlage G, verbatim 4). Zij stelt: *“Maar ik denk dat vooral in een periode waarin de werkdruk heel erg hoog ligt bij Bedrijf X, dat de communicatie ook daar echt onder te lijden ligt. Dan wordt er niet meer gecommuniceerd, want* daar *is geen tijd voor.”* Volgens respondent 6 verloopt de huidige communicatie moeizaam omdat niet alle medewerkers over een zakelijk mailadres beschikken (Bijlage H, analyseschema 4).

Ook verloopt de communicatie binnen Bedrijf X vaak via tussenpersonen (Bijlage H, analyseschema 4). Het gebeurt niet direct, waardoor het weleens voorkomt dat er meerdere personen tussen zitten voordat de boodschap aankomt bij de ontvanger (Bijlage G, verbatim 12). Respondent 12 gaf aan alleen iets van het management te horen als er iets verkeerd gaat. Dit is in de vorm van kritiek. Ook dit gebeurt via verschillende tussenpersonen. Respondent 4 geeft aan dat het management proactiever moet communiceren. Daarbij geeft de respondent aan dat het management pas naar medewerkers luistert als er commentaar is (Bijlage G, verbatim 4).

Verder blijkt uit de interviews dat het management voornamelijk algemene, actuele zaken, cijfers en luchtige zaken communiceert naar de medewerkers (Bijlage H, analyseschema 1). Voorbeelden zijn omzetgerelateerde berichten en indiensttredingen van nieuwe medewerkers. Deze boodschappen ontvangen medewerkers voornamelijk via WhatsApp, de mail en het scherm in de kantine (Bijlage H, analyseschema 2). Soms gebeurt dit ook face-to-face. Aan het einde van het jaar geeft het management een presentatie over het afgelopen jaar en komen de plannen voor het volgende jaar aan bod.

Er zijn verschillende punten in de huidige interne communicatie waar de medewerkers tevreden over zijn. Tijdens de interviews kwam naar voren dat het magazijn en het commerciële team wekelijkse meetings hebben (Bijlage H, analyseschema 6). Dit verduidelijkt de weekplannen en stelt medewerkers in de gelegenheid om vragen te stellen. Respondent 4 geeft aan dat het duidelijk is bij wie medewerkers moeten aankloppen als zij een vraag of opmerking hebben. Respondent 12 vermeldt dat het management klaarstaat als medewerkers ergens mee zitten. Daarnaast lezen medewerkers de maandelijkse nieuwsbrief graag om op de hoogte te blijven van informele zaken en als samenvatting van de afgelopen maand (Bijlage G, verbatim 4).

In de interviews kwam naar boven dat medewerkers een kloof ervaren tussen het kantoor en de werkplaats; ‘boven’ en ‘beneden’ (Bijlage H, analyseschema 1). Er is een gevoel van ongelijkheid en gebrek aan betrokkenheid bij elkaar. Respondent 1 ervaart dat de mensen van de werkplaats geen begrip hebben voor het werk van de mensen op het kantoor. Respondent 2 heeft het gevoel dat het management de kantoormedewerkers voortrekt. Zo krijgen zij een auto en telefoon van de zaak en reiskostenvergoeding, terwijl de werkplaatsmedewerkers dit niet altijd krijgen. Respondent 4 vindt dat de mensen ‘beneden’ de medewerkers ‘boven’ wegzetten als prinsesjes die niet hard werken en de hele dag niks doen. Volgens verschillende respondenten ervaren de mensen beneden de ongelijkheid meer dan de mensen boven. Respondent 7 merkt dat de mensen in zijn team ermee zitten en er een vervelend gevoel van hebben. Respondent 4 geeft aan dat saamhorigheid tussen de afdelingen ontbreekt (Bijlage G, verbatim 4).

Respondent 1 vertelt dat het management interne stages organiseerde, maar dit nog niet heeft meegemaakt (Bijlage G, verbatim 1). *“We hebben het wel een keer eerder gedaan. Ik nog niet overigens. Maar een soort interne stage. Zodat je iets meer weet wat er nou allemaal speelt en wat iemand nou allemaal doet. Want ik zit dan bijvoorbeeld op client support. En ik vraag me af of iedereen dan precies weet wat dan wel of niet onder mijn stukje valt.”* De respondent denkt dat het bijdraagt aan de cognitieve betrokkenheid om de interne stages weer op te pakken.Respondent 7 licht toe dat het toentertijd wegens tijdsgebrek geen succes was, dus het management ermee is gestopt (Bijlage G, verbatim 7).

**Wat zijn de wensen en behoeften van de medewerkers op het gebied van interne communicatie?**

Medewerkers willen en verwachten transparantie en eerlijkheid vanuit het management (Bijlage H, analyseschema 9). Respondent 4 vindt dat het management de medewerkers meer moet betrekken bij de organisatie en zegt dat medewerkers afstand voelen. Uit de interviews kwam dat respondent 1 en 4 de communicatie via de managers fijn vinden en willen dat dit zo blijft. Respondent 7 vindt dat medewerkers meer begrip voor elkaar moeten hebben. Hij geeft daarbij aan dat de afdelingen zich niet van elkaar bewust zijn en dat dit mist (Bijlage G, verbatim 7). Respondent 10 geeft aan behoefte te hebben aan directe nabesprekingen van projecten (Bijlage G, verbatim 10). Hij vermeldt hierbij dat het vaak een aantal maanden duurt voordat er een nabespreking plaatsvindt. Daarnaast heeft hij behoefte aan meer persoonlijk contact met het management, in de vorm van een kort bezoek in de fabriek om te kijken hoe het gaat.

Respondent 9 wenst meer terugkoppeling te ontvangen vanuit het management (Bijlage H, analyseschema 5). Het management geeft medewerkers weinig het gevoel ze te horen. Respondent 4 geeft aan mededelingen te willen horen van het management in plaats van in de wandelgang (Bijlage G, verbatim 4). Dit stelt medewerkers in de gelegenheid om direct vragen te stellen, wat voorkomt dat mededelingen verkeerd overkomen. Respondent 12 wenst ook af en toe te horen wanneer iets goed gaat (Bijlage H, analyseschema 5). Respondent 7 vindt de gezamenlijke Dropbox een chaos en is van mening dat hier een alternatief voor moet komen.

Medewerkers willen boodschappen vanuit het management ontvangen wanneer het nodig is (Bijlage H, analyseschema 8). Daarnaast vinden medewerkers het fijn om wekelijkse of tweewekelijkse updates te ontvangen over de stand van zaken. Respondent 11 geeft aan het fijn te vinden om dan te horen wat er speelt om te weten waarop het team zich moet voorbereiden (Bijlage G, verbatim 11). Respondent 1 geeft aan behoefte te hebben aan meer updates over wie met wat bezig is en zegt daarover het volgende: *“Ik weet dat ze bijvoorbeeld heel druk zijn met bijvoorbeeld het warehouse management system. Maar dat we daar dan een update over krijgen. Hoe het gaat, wat de verwachting is en wie er dan mee bezig is. Dat schort wel een beetje. Dus ik denk dat daar nog het meest in gewonnen kan gaan worden.”*

Respondent 9 vindt dat de interne communicatie preventief van aard moet zijn (Bijlage H, analyseschema 9). Hij licht toe: *“Dus als er bijvoorbeeld een opdracht is waarvan ze weten dat het complex is en dat er een grote foutmarge is, dat als er informatie van de klant komt, dat het direct naar medewerkers wordt gestuurd.”* Bovendien vindt de respondent dat gevoel van onbegrip bespreekbaar moet zijn (Bijlage H, analyseschema 5).

Respondent 8 wil dat het management de medewerkers motiverend toespreekt (Bijlage H, analyseschema 7). Zij geeft aan die ‘boost’ zo nu en dan te missen in de boodschappen (Bijlage G, verbatim 8). *“Maar die benoemde die mail met maatregelen over corona, dat het straks drukker wordt en dat we dingen beter, sneller en efficiënter moeten gaan aanpakken. Ja, dat werkt bij mij averechts. Ik mis die boost.”*

Respondent 1 geeft aan boodschappen over bedrijfszaken te willen ontvangen via de mail (Bijlage H, analyseschema 3). Als het over serieuze zaken gaat, wil zij het liever persoonlijk horen. Respondent 8 geeft ook aan het prettig te vinden om boodschappen face-to-face te ontvangen. Respondent 9 vindt het afhankelijk van het onderwerp via welke kanalen hij boodschappen van het management wil ontvangen. Belangrijke zaken hoort hij graag face-to-face en andere zaken via de mail of WhatsApp. Ook respondent 7 wenst boodschappen te ontvangen via WhatsApp omdat het een minder stijve manier van communiceren is.

**Hoe willen de medewerkers betrokken zijn bij de organisatie?**

Medewerkers geven aan behoefte te hebben om betrokken te zijn op een informele manier. Respondent 2 doet dat door lid te zijn van de evenementencommissie (Bijlage H, analyseschema 10). In analyseschema 10 komt ook naar voren dat medewerkers behoefte hebben aan meer persoonlijke praatjes. Respondent 5 wil betrokken zijn door op de hoogte te zijn van persoonlijke zaken van collega’s, zoals verjaardagen, en door deel te nemen aan bedrijfsborrels (Bijlage G, verbatim 5).

Bovendien wensen respondenten zich meer betrokken te voelen in hun werkzaamheden. Zo geeft respondent 3 aan dat collega’s hem bij verschillende werkzaamheden betrekken, maar dat zijn rol hierin niet altijd duidelijk is (Bijlage G, verbatim 3). De respondent wenst daarom meer duidelijkheid over zijn rol in deze werkzaamheden, zodat hij zich op die manier betrokken voelt. Respondent 4 vindt het fijn om haar mening te geven indien nodig bij besluitvormingen en om alternatieve werkzaamheden uit te voeren, zoals onderzoeken (Bijlage G, verbatim 4). Op deze manier wil zij betrokken zijn bij de organisatie.

Respondent 9 zegt het volgende: *“Hoe ik betrokken wil zijn? Ik wil een persoon zijn die ervoor zorgt dat mensen geen barrière ondervinden om problemen met mij te bespreken. Of ook als ze ideeën hebben, dat ze dat tegen mij zeggen. Een soort praatpaal of doorgeefluik naar veranderingen. Naar verbeteringen.”* Respondent 7 wenst betrokken te zijn op de manier eerlijk te horen wat er speelt en wat eraan komt (Bijlage H, analyseschema 10). Hij geeft aan het gevoel te hebben dat dit niet altijd zo is. Respondent 12 geeft aan zijn steentje bij te willen dragen aan projecten. Hij voegt toe: *“Als ik gewoon mijn taak weet, moet ik die gewoon uitvoeren. Niet meer dan dat.”*

# Resultaten hypotheses

Aan de hand van de verkregen resultaten uit de diepte-interviews, beantwoordt deze paragraaf de hypotheses van dit onderzoek.

**Als de organisatie de interne communicatie instelt op het creëren van bewustzijn rondom de organisatie, voelen medewerkers zich cognitief betrokken**

Tijdens het toetsen van de eerste hypothese bleek dat respondenten niet weten wat er buiten hun eigen afdeling speelt. Respondent 8: *“Omdat ik vaak zo druk ben, ben ik vaak meer in mezelf in plaats van dat ik open ben. Vind ik niet leuk aan mezelf, maar dat gebeurt. Ook omdat ik dingen af wil hebben. Dus dat is een deel eigen interesse in anderen. En ja, wat helemaal makkelijk zou zijn is dat iemand even vertelt wat waar nou precies loopt.”* (Bijlage G, verbatim 8).Ook respondent 7 geeft aan het druk te hebben, waardoor het erbij inschiet zich bezig te houden met andere afdelingen (Bijlage G, verbatim 7). Hij geeft aan het op de hoogte blijven van andere afdelingen deels losgelaten te hebben, omdat het voelt als trekken aan een dood paard.

Daarnaast zijn respondenten er niet zeker van of ze op de hoogte zijn van doelstellingen. Respondent 11: *Dat horen we in principe vaak één keer per jaar tijdens, de Kerst, wat er speelt en wat de doelstellingen van het jaar daarna zijn. Van mij mag dat meer. Doelstellingen van december worden vaak in januari en februari, zeker dit jaar, alweer over de boeg gegooid. En inderdaad de aanpassing daarop hoor je pas in december dan weer.”*

Andere respondenten denken daarentegen goed op de hoogte te zijn van de doelstellingen van de organisatie. Respondent 3 vindt het concreet op het gebied van de organisatie, maar mist die concreetheid voor doelstellingen binnen zijn afdeling (Bijlage G, verbatim 3).

Uit de interviews kwam dat medewerkers zich cognitief betrokken voelen als Bedrijf X haar interne communicatie instelt op het creëren van bewustzijn rondom de organisatie. Respondent 2 geeft als reden dat medewerkers beter op de hoogte blijven, omdat het management dingen achteraf communiceert (Bijlage H, analyseschema 11). Als zij dit op tijd doen, neemt de betrokkenheid toe omdat medewerkers dan meer horen. Respondent 3: *“Als bepaalde dingen duidelijker worden geformuleerd, als er een bepaalde doelstelling wordt gezet en dat duidelijk wordt wat de gedachte daarachter is, dat je je automatisch er meer betrokken in gaat voelen. Kijk, als jij een doelstelling hebt dat de winst 10% moet zijn, maar er zit niks achter dan denk je: geldt dit voor mij? Maar als er wordt toegelicht wat dat betekent voor projecten en afdelingen, dan heb je wel meer betrokkenheid, ja.”* Respondent 4 geeft aan dat het voor alle medewerkers belangrijk is om te weten wat Bedrijf X als bedrijf voor ogen heeft, zodat iedereen hieraan bij kan dragen (Bijlage H, analyseschema 11). Dit leidt volgens haar tot meer betrokkenheid omdat medewerkers een beeld hebben bij waarnaar zij streven.

Respondent 8 vindt het belangrijk dat Bedrijf X over de doelstellingen communiceert en waar zij heen wil als bedrijf, zodat zij het gevoel heeft erbij te horen (Bijlage H, analyseschema 11). Respondent 12 vindt het fijner werken als hij weet waar hij naartoe werkt. Hij voegt hieraan toe dat dit ook beter is voor het bedrijf. Tegen andere respondenten in, denkt respondent 10 dat het niet bij zou dragen aan zijn betrokkenheid (Bijlage G, verbatim 10). De reden hiervoor is dat Bedrijf X de doelstellingen communiceert tijdens Kerst.

**Als de organisatie de interne communicatie instelt op het creëren van verbondenheid van haar medewerkers, voelen medewerkers zich emotioneel betrokken**

Uit de interviews kwam dat respondenten enthousiast zijn over hun baan. Respondent 4: *“Ik vind dat echt heel leuk bij Bedrijf X, dat je echt een resultaat hebt. Je begint ergens mee. Dat ga je helemaal uitwerken en door de hele organisatie gaat dat heen. En uiteindelijk staat het op locatie, wordt het geplaatst, en het is supermooi, want het is altijd mooi. We gaan niet voor minder kwaliteit. Ja, dan ben ik echt wel trots.”* Respondent 8 geeft aan enthousiast te over haar baan door de diversiteit die het biedt (Bijlage G, verbatim 8).

Respondenten voelen zich niet altijd even gewaardeerd voor hun werk. Respondent 9 geeft aan dat medewerkers meer betrokken en gelukkiger zouden zijn als zij iets meer waardering krijgen (Bijlage G, verbatim 9). Medewerkers voelen weinig waardering te krijgen voor hun werk, terwijl hier wel meer behoefte aan is. Volgens de respondenten zou het creëren van verbondenheid, waar ook onder valt het uitspreken van meer waardering, in de interne communicatie leiden tot emotionele betrokkenheid. Respondent 7 zegt dat waardering het stukje betrokkenheid is waar mensen naar zoeken en dat het belangrijk is om het ook te geven (Bijlage H, analyseschema 12). Respondent 11 zegt hierover dat waardering een sfeer verhogende werking heeft. Respondent 1 zou zich emotioneel betrokken voelen omdat waardering motiveert.

Respondent 3 zou zich niet meer emotioneel betrokken voelen, omdat hij zich al zo voelt (Bijlage H, analyseschema 12). *“Die trigger bij mij om die waardering niet te krijgen, triggert mij nog meer om harder te werken, om beter te werken, om meer te doen. Waar misschien* anderen *het een beetje laten lopen als ze geen waardering krijgen, is bij mij juist het tegengestelde.”* Hij geeft aan te denken dat het voor anderen wel tot emotionele betrokkenheid leidt. Ook respondent 5 denkt zich niet emotioneel betrokken te voelen als de interne communicatie meer inspeelt op verbondenheid. *“Ik vind het heel fijn als het goed gaat en als mensen waarderen wat je doet. Ik geloof niet dat ik me er dan nog meer betrokken bij zou voelen.”* Ook respondent 8 heeft een afwijkende mening van het geheel. Zij geeft aan liever waardering te ontvangen van directe collega’s, omdat het management inhoudelijk niet genoeg van haar functie weet.

**Als de organisatie de interne communicatie instelt op de veiligheid en beschikbaarheid van haar medewerkers, voelen medewerkers zich fysiek betrokken**

Tijdens de interviews kwam naar voren dat het nogal eens voorkomt dat medewerkers ’s ochtends niet enthousiast zijn om te gaan werken. Respondent 10 bijvoorbeeld noemt het een verplichting waar hij niet altijd zin in heeft (Bijlage G, verbatim 10). Respondent 11 gaf aan meer zin te krijgen om te werken als het management duidelijkere werkwijzen hanteert (Bijlage G, verbatim 11). Volgens de respondent zorgt dit voor meer duidelijkheid binnen de organisatie. Respondent 7 zegt sinds een halfjaar niet meer met plezier naar werk te gaan omdat er een aantal dingen spelen waar hij niet tevreden mee is (Bijlage G, verbatim 7). Hij geeft aan dat het onmogelijk is om zijn functie te vervullen wegens onderbezetting en te veel werk. Respondent 7: “*Mijn emmer zit bijna vol. Ik ben er nu gewoon een beetje klaar mee. En nu ook dat (naam medewerker) nog eens weggaat om diezelfde reden. Ik vind dat echt schrijnend. Code rood wat mij betreft, als mensen daarom weggaan.”*

Respondent 4 denkt dat veiligheid en beschikbaarheid bijdragen aan fysieke betrokkenheid (Bijlage H, analyseschema 13). Respondent 4: *“Als je jezelf kan zijn en je hebt inderdaad de middelen om je verder te ontwikkelen, dan denk ik dat iedereen best een tandje harder zou willen lopen.”* Respondent 1 deelt deze mening: *“Soms merk ik aan mezelf dat ik niet altijd alles zeg, omdat ik niet zeker weet of het wel gewaardeerd wordt. En ik denk gewoon in het algemeen dat dat belangrijk is, dat je veiligheid, beschikbaarheid hebt om je goed betrokken te voelen bij het bedrijf.”* Aandacht geven aan een veilig gevoel en beschikbaarheid zou bij de fysieke betrokkenheid versterken. Respondent 10 zegt zich betrokken en gehoord te voelen als Bedrijf X meer met veiligheid en beschikbaarheid doet in de interne communicatie, maar ook in de praktijk (Bijlage H, verbatim 10).

Respondent 3 voelt zich veilig tot in bepaalde mate. Zo gaf hij aan een bepaalde kant van zichzelf thuis te laten als hij naar werk gaat (Bijlage H, analyseschema 13). Respondent 1 stemt daarmee in. Zij zegt het volgende: *“Soms merk ik aan mezelf dat ik niet altijd alles zeg, omdat ik niet zeker weet of het wel gewaardeerd wordt. En ik denk gewoon in het algemeen dat dat belangrijk is, dat je veiligheid, beschikbaarheid hebt om je goed betrokken te voelen bij het bedrijf.”*

Respondent 6 daarentegen denkt dat het averechts werkt als Bedrijf X communiceert over veiligheid (Bijlage H, analyseschema 13). Hij noemt het onoprecht en denkt dat medewerkers zich vanzelf veilig voelen als het management meer in gesprek gaat. Respondent 7 geeft aan dat veiligheid al genoeg aan de orde is en dat beschikbaarheid er elke dag is. Om deze reden denkt hij dat erover communiceren niet bijdraagt aan de fysieke betrokkenheid. Respondent 5 geeft aan het goed te vinden zoals het is en dat zij hierom niet denkt dat de fysieke betrokkenheid versterkt bij communicatie over veiligheid en beschikbaarheid.

# Conclusies

Naar aanleiding van de resultaten van dit onderzoek zijn de volgende conclusies te trekken: het management van Bedrijf X communiceert weinig en laat met medewerkers, medewerkers hebben meer behoefte aan persoonlijke communicatie, medewerkers wensen informeel betrokken te zijn bij het bedrijf en tot slot dat medewerkers niet cognitief en fysiek betrokken zijn, maar wel emotioneel.

# Conclusies deelvragen

Uit de resultaten vloeien conclusies voort. In deze paragraaf komen de conclusies aan bod die zijn getrokken uit de resultaten van de deelvragen.

**Weinig en late communicatie**

Zoals in de situatieschets beschreven, hanteert Bedrijf X geen richtlijnen omtrent interne communicatie. Daarom is het geen verrassing dat de resultaten laten zien dat respondenten veel ruimte voor verbetering zien hierin. De conclusie van de eerste deelvraag is dat het management weinig en laat communiceert met de medewerkers. Opvallend is dat meerdere respondenten met hetzelfde voorbeeld kwamen, namelijk het communiceren van medewerkers die uit dienst gaan. Veel respondenten gaven aan veel dingen al te horen in de wandelgang, terwijl zij deze dingen liever van het management willen horen. Het management van Bedrijf X moet hierom eerder communiceren met de medewerkers als er iets aan de hand is, zodat niet iedereen het in de wandelgang hoort. Dit voorkomt misinterpretaties.

Ook wijzen resultaten uit dat medewerkers vinden dat het management weinig communiceert. Hierdoor is niet iedereen altijd op de hoogte, wat weer leidt tot het horen van verhalen in de wandelgang. Het is hierom belangrijk dat het management vaker communiceert naar de medewerkers. Zoals beschreven in de resultaten hebben medewerkers hier ook behoefte aan. Het gaat daarbij om een tweewekelijkse update.

**Meer persoonlijke communicatie**

Op basis van de resultaten is geconcludeerd dat medewerkers behoefte hebben aan meer persoonlijke communicatie. Ook WhatsApp is een populair communicatiemiddel onder de medewerkers, maar toch gaven zij aan belangrijke zaken face-to-face te willen bespreken. Medewerkers maken veel gebruik van de mail om met elkaar te communiceren. Aangegeven is dat dit soms zelfs te veel is. Op basis van de situatieschets en het vooronderzoek is ook dit niet verrassend. Hierin kwam naar voren dat medewerkers per dag veel mails krijgen, zowel gerichte mails als cc’s.

Daarnaast hebben medewerkers behoefte aan meer persoonlijke gesprekken. Waar nu veel via de mail gaat, willen zij dit liever persoonlijk. Dit geldt zowel voor communicatie met het management als voor communicatie tussen verschillende afdelingen.

**Informele betrokkenheid**

Resultaten wijzen uit dat medewerkers informeel betrokken willen zijn bij Bedrijf X. De medewerkers hechten waarde aan een informele sfeer op de werkvloer. Het bleek voor hen belangrijk om met collega’s niet alleen over formele taferelen te praten, maar ook over informele. Dit kan zijn in de vorm van een informeel praatje op een borrel, maar ook kort het weekend bespreken op de maandagochtend. De ene medewerker zoekt dit op door zich aan te sluiten bij de evenementencommissie, de andere medewerker heeft genoeg aan het korte praatje over het weekend.

# Conclusies hypotheses

In deze paragraaf komen de conclusies aan bod die zijn getrokken uit de resultaten van de deelvragen.

**Als de organisatie de interne communicatie instelt op het creëren van bewustzijn rondom de organisatie, voelen medewerkers zich cognitief betrokken**

Kwalitatief onderzoek wijst uit dat de medewerkers niet cognitief betrokken zijn. Respondenten willen dat collega’s op de hoogte zijn van hun werk om meer begrip voor elkaars werk te creëren. De theorie van Welch (2011) stelt dat bewustzijn over de organisatie en het opbrengen van begrip in relatie tot elkaar staan. Dit begrip draagt ook bij aan het dichten van de kloof tussen ‘boven’ en ‘beneden’. Bovendien geven respondenten aan zich meer betrokken te voelen als Bedrijf X blijvend communiceert over haar doelstellingen. Dit betekent dat de hypothese is aangenomen.

**Als de organisatie de interne communicatie instelt op het creëren van verbondenheid van haar medewerkers, voelen medewerkers zich emotioneel betrokken**

Uit de interviews blijkt dat de respondenten vinden dat waardering tekortschiet bij Bedrijf X. Er is behoefte aan meer positieve terugkoppeling, in plaats van dat alleen de negatieve punten aan te pas komen. Zij zouden graag vaker willen horen wanneer iets goed gaat of wanneer zij iets goed hebben gedaan. Opvallend is dat de respondenten zich toch emotioneel betrokken voelen. Zij zijn enthousiast over hun baan en zijn trots om voor Bedrijf X te werken. Respondenten konden tijdens de interviews dan ook vol passie vertellen wat zij zo mooi vinden aan hun baan en het bedrijf.

Hoewel er een paar afwijkende meningen waren over deze hypothese, is zij toch aangenomen. Naar boven kwam dat waardering het gezochte stukje betrokkenheid is (Bijlage H, analyseschema 12). Respondent 7 antwoordde het volgende op de vraag waarom waardering de emotionele betrokkenheid versterkt: *“Omdat dat juist een* stukje *betrokkenheid is waar mensen naar zoeken. Ze zoeken waardering in alles wat ze doen. Dat is heel belangrijk. Daar haal je ook voor een groot deel je voldoening uit.”*

Deze uitspraak is in overeenstemming met de centrale theorie. Volgens Welch (2011) dragen waardering en inspraak over de werkzaamheden namelijk bij aan motivatie en emotionele betrokkenheid.

**Als de organisatie de interne communicatie instelt op de veiligheid en beschikbaarheid van haar medewerkers, voelen medewerkers zich fysiek betrokken**

De interviews tonen aan dat er gebrek aan fysieke betrokkenheid is onder de medewerkers. Respondenten gaan ’s ochtends niet met plezier naar werk, maar over het algemeen ook niet met tegenzin. Er heerst een gevoel van veiligheid, maar tot in bepaalde mate. Wel hebben medewerkers het gevoel van beschikbaarheid. Bovendien geven medewerkers aan niet van energie te bruisen als zij aan het werk zijn.

De resultaten en conclusies zijn in lijn met de centrale theorie. Volgens Welch (2011) resulteert het gevoel van veiligheid en beschikbaarheid namelijk in energiekere medewerkers. Bij Bedrijf X moet het veiligheidsgevoel omhoog zodat de medewerkers meer energie krijgen. Ook bevestigden medewerkers dat het gevoel van veiligheid en beschikbaarheid de fysieke betrokkenheid ten goede doet. Daarmee is deze hypothese aangenomen.

# Probleemstelling

Volgens Welch (2011) heeft interne communicatie invloed op de medewerkersbetrokkenheid. Bedrijf X kan de medewerkersbetrokkenheid versterken door aandacht te besteden aan de drie niveaus van betrokkenheid die Welch (2011) hanteert, namelijk cognitief, emotioneel en fysiek. De resultaten laten zien dat medewerkers zich betrokken zouden voelen als Bedrijf X dit doet. Hiervoor moet er meer communicatie plaatsvinden over doelstellingen zodat medewerkers zich bewustzijn van Bedrijf X, moet er meer waardering komen vanuit het management naar de medewerkers en moeten medewerkers een gevoel van veiligheid en beschikbaarheid hebben. Dit leidt tot meer betrokkenheid, wat kan bijdragen aan dat stapje harder zetten waar Bedrijf X naar op zoek is. Dit kan weer helpen voor een gezond bedrijfsresultaat in de vorm van lagere verloopcijfers en een hogere omzet.

# Aanbevelingen

Op basis van de resultaten en conclusies van dit onderzoek zijn er verschillende aanbevelingen geformuleerd. Om de interne communicatie op orde te krijgen, moet het management hierin continuïteit creëren en waarborgen. Ook moet management meer communiceren naar de medewerkers op cognitief, emotioneel en fysiek niveau. Bovendien moet er een nieuwe online omgeving komen dat dient als informatieportal. Daarom is aanbevolen om een intranet te hanteren. Dit dient niet als vervanging van face-to-face communicatie, want ook het creëren van meer face-to-face momenten is een belangrijk advies dat leidt tot betere samenwerking tussen de afdelingen. Wat ook leidt tot een betere samenwerking is het organiseren van interne stages, wat de vijfde aanbeveling is. De laatste aanbeveling is om een vervolgonderzoek te starten naar de kloof tussen ‘boven’ en ‘beneden’.

**Continuïteit**

*Aanbeveling 1: Het management van Bedrijf X moet continuïteit creëren en waarborgen in de interne communicatie*

De eerste aanbeveling is om continuïteit te creëren en te waarborgen in de interne communicatie. Het is cruciaal voor de medewerkersbetrokkenheid dat interne communicatie op de agenda komt. Dit kan door vaste interne communicatiemomenten in te lassen. Uit de resultaten bleek dat medewerkers behoefte hebben aan meer communicatie vanuit het management. Gewenst is dat dit face-to-face, via de mail of via WhatsApp gebeurt. Als het gaat om belangrijke zaken, zoals het ontslag van een medewerker, horen collega’s dit graag face-to-face. Als het gaat om minder belangrijke zaken of zaken die impact hebben op het hele bedrijf, ontvangen medewerkers dit graag via de mail. WhatsApp is gewenst voor korte updates.

Ook de maandelijkse interne nieuwsbrief draagt bij creëren van continuïteit omtrent interne communicatie. Medewerkers bleken hier enthousiast over en lezen de nieuwsbrief graag. Ze ontvangen de nieuwsbrief graag per mail. Voorbeelden van updates die medewerkers via WhatsApp willen ontvangen zijn foto’s van installaties en crisisupdates. Zo vinden medewerkers het prettig om de updates over corona via WhatsApp te ontvangen.

**Betrokkenheid**

*Aanbeveling 2: Het management van Bedrijf X moet meer communiceren naar de medewerkers op cognitief, emotioneel en fysiek niveau.*

Welch (2011) stelt dat betrokkenheid bestaat uit drie niveaus, namelijk cognitief, emotioneel en fysiek. Kwalitatief onderzoek wijst uit dat deze drie niveaus bij Bedrijf X tot medewerkersbetrokkenheid leiden. Om dit te bewerkstelligen, is het essentieel voor Bedrijf X om op deze drie niveaus in te spelen in haar interne communicatie. Op cognitief gebied kan dit door duidelijk door het hele jaar heen organisatiedoelstellingen te communiceren naar de medewerkers en duidelijk te maken waar Bedrijf X naartoe werkt. Op emotioneel gebied is het belangrijk om waardering te tonen naar de medewerkers, zowel algemeen als af en toe persoonlijk. Op het gebied van fysieke betrokkenheid is het belangrijk dat medewerkers het gevoel hebben dat zij zichzelf kunnen zijn en dat zij beschikken over de middelen om in hunzelf te investeren.

Uit de resultaten en conclusies kwam dat de medewerkers van Bedrijf X zich enkel betrokken voelen op emotioneel niveau, ondanks zij zich niet altijd gewaardeerd en verbonden voelen. Bovendien hebben niet alle medewerkers het gevoel op de hoogte te zijn van de doelstellingen van de organisatie en is niet iedereen bereid om een stapje harder te zetten voor het bedrijf. Door deze aanbeveling te implementeren, verhoogt de medewerkersbetrokkenheid op alle drie de niveaus.

**Interne communicatiemiddelen**

*Aanbeveling 3: Start met het gebruik van een intranet*

Uit de interviews kwam dat medewerkers de gezamenlijke Dropbox een chaotisch geheel vinden. De aanbeveling is dan ook om van de informatieverzameling op Dropbox af te stappen en over te gaan op een intranet. Kwalitatief onderzoek toont aan dat medewerkers vinden dat zij te vaak door moeten klikken en niet altijd alles weten te vinden. Het intranet moet dienen als een informatie- en communicatieportal waar medewerkers informatie kunnen delen en met elkaar in gesprek kunnen (Boer, 2012). Het intranet fungeert bovendien als nieuwssite en netwerkplaats. Op deze manier kunnen de medewerkers van de Nederlandse vestiging makkelijker in contact treden met de medewerkers in België.

Deze aanbeveling leidt tot minder mails omdat het mogelijk is om via intranet met collega’s te communiceren. Ook is het een handig platform voor medewerkers die thuiswerken. Medewerkers

*Aanbeveling 4: Creëer meer face-to-face momenten*

Zoals beschreven in resultaten, is het in de fabriek gewenst om directe nabesprekingen te houden na een project, in plaats van weken of maanden later. De afdeling Logistiek wenst korte meetings met de betrokken afdelingen voordat een project begint, zodat er ruimte is om vragen te stellen. De aanbeveling is dan ook om deze face-to-face vergaderingen in te lassen. Dit bevordert samenwerking tussen verschillende afdelingen.

*Aanbeveling 5: Pak de interne stages weer op*

In de interviews gaven medewerkers aan interne stages te hebben gedaan in het verleden. Dit resulteert niet alleen in meer begrip voor elkaars functie en inzicht in hoe hard andere afdelingen werken, maar ook tot meer betrokkenheid tussen de afdelingen. Medewerkers krijgen de kans om elkaars werk beter te leren kennen, wat voor het nodige begrip zorgt. Daarnaast kan het dienen als een leuke afwisseling in het werk en als kans om collega’s van andere afdelingen beter te leren kennen.

**Vervolgonderzoek**

*Aanbeveling 6: Start een vervolgonderzoek naar de kloof tussen ‘boven’ en ‘beneden’*

Zoals gebleken uit het onderzoek, is er een kloof tussen het kantoor en de werkplaats. Dit kwam aan de orde zowel in het vooronderzoek, als het daadwerkelijke onderzoek. Door de kloof gaat de werksfeer ten onder en medewerkers voelen zich er onprettig bij. Er heerst veel onbegrip en irritatie. Tevens hebben de afdelingen het gevoel niet betrokken te zijn bij elkaar en is er weinig kennis van elkaars werkzaamheden.

Het vervolgonderzoek biedt Bedrijf X perspectief in de kern van het probleem en biedt handvaten om het probleem met beide handen aan te pakken. Eerder gezegd in de conclusies, is dat Welch (2011) dat bewustzijn over de organisatie en het opbrengen van begrip in relatie tot elkaar staan. Dit betekent dat vermindering of zelfs het dichten van de kloof, leidt tot meer betrokkenheid onder alle afdelingen.

# Implementatie

Om de aanbevelingen van dit onderzoek te realiseren zijn de volgende implementatiestrategieën geformuleerd op basis van de aanbevelingen. Als communicatiemiddelen zijn de maandelijkse nieuwsbrief, een voorbeeldmail en een voorbeeld van het intranet Yammer geschikt. Van deze communicatiemiddelen legt dit hoofdstuk dummy’s voor. Totale kosten van implementatie bedragen 2415 euro. Totale geschatte immateriële opbrengsten bedragen tevreden medewerkers die beter op de hoogte zijn, een vervanging van Dropbox met een duidelijker overzicht en dat ook dient als een leuk intern platform. De laatste opbrengst is het dichten of verkleinen van de kloof tussen de werkvloer en het kantoor, wat resulteert in medewerkers die beter in hun vel zitten en meer begrip voor elkaar hebben.

# Toepassen aanbevelingen

De eerste aanbeveling gaat over de continuïteit van de interne communicatie. Het implementatieplan maakt duidelijk hoe het management van Bedrijf X voor continuïteit kan zorgen op het gebied van interne communicatie, teneinde dit te waarborgen. Allereerst is het essentieel om de maandelijkse nieuwsbrief aan te houden. Hier moet een vast verzendmoment voor komen. Het voorstel hiervoor is elke tweede dinsdag van de maand. Om deze aanbeveling te realiseren, is er een opzet voor de nieuwsbrief gemaakt in het programma La Posta. Deze opzet is in de huisstijl van Bedrijf X. De inhoud valt te vervangen met de bewerkingsopties in het programma. Door de nieuwsbrief in het programma te kopiëren, hoeft de opmaak niet maandelijks opnieuw. Zie figuur 6 voor de opzet.

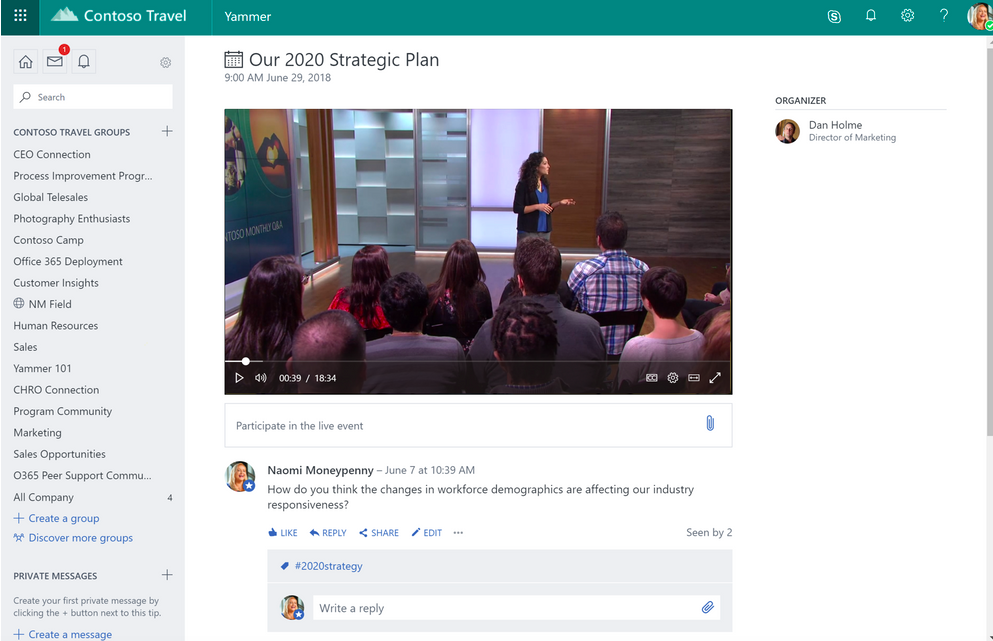
*Figuur 6 Opzet nieuwsbrief: verwijderd wegens privacy*

Ook de wekelijkse commerciële bespreking op maandag en magazijnbespreking op dinsdag moeten aanhouden. Hierdoor hebben medewerkers het gewenste face-to-face contact en zit er regelmaat in de communicatie per afdeling. Naast deze meetings moet er één keer per kwartaal een mondelinge meeting plaatsvinden voor alle medewerkers. Deze meeting dient als samenvatting van het afgelopen kwartaal. Medewerkers krijgen daarnaast te horen hoe het afgelopen kwartaal was en krijgen een update over de doelstellingen en plannen voor het volgende kwartaal. Dit vindt elke laatste donderdag van het kwartaal plaats in de kantine op een tijdstip naar wens. Dit versterkt zowel de betrokkenheid als de saamhorigheid. De uitnodiging voor deze bijeenkomst ontvangen de medewerkers een week van tevoren. Een voorbeeld van zo’n uitnodiging is te zien in Figuur 7.

*Figuur 7 Voorbeeld uitnodiging kwartaalbespreking: verwijderd wegens privacy*

Ook gaven medewerkers aan behoefte te hebben aan een korte, tweewekelijkse update van het management. Dit zijn vooral de kantoormedewerkers die dit aangaven. Elk teamlid van het management doet dat voor zijn of haar eigen afdeling. Deze update gaat via de mail. De medewerkers in het magazijn en in de fabriek willen deze update liever face-to-face.

De volgende implementatie is het intranet. Het aanbevolen programma hiervoor is Yammer. Dit is een intern sociaal netwerk waar collega’s documenten met elkaar kunnen delen, en kunnen bloggen en chatten (Boer, 2012). Yammer is een onderdeel van Microsoft, waar Bedrijf X momenteel al mee werkt. Het kan dient daarnaast ter vervanging van Dropbox, wat de medewerkers chaotisch vinden. Dit programma zorgt voor een duidelijker overzicht. Het intranet moet toegankelijk zijn voor alle medewerkers, ook de medewerkers zonder zakelijke mail.



*Figuur 8 Voorbeeld Yammer (Microsoft, 2018)*

# Kosten en baten

De aanbevelingen en het implementatieplan roepen vragen op over de kosten en baten. Deze paragraaf schetst een beeld van de kosten en baten van het eerste jaar van de implementatie.

Uit de resultaten van het onderzoek kwam dat medewerkers meer face-to-face contact willen. Met de meetings laat Bedrijf X zien te luisteren naar de wensen en behoeften van de medewerkers. Daarnaast dragen de bijeenkomsten bij aan het creëren van saamhorigheid. Het commerciële team bestaat uit vijf projectmanagers, twee Client Supportmedewerkers en de Commercieel Manager. Projectmanagers verdienen gemiddeld 3695 euro per maand (Indeed, z.d.). Ervan uitgaande dat een maand uit vier weken en dus twintig werkdagen bestaat, verdient een projectmanager 184,75 euro per dag en 23,09 euro per uur. Client Supportmedewerkers verdienen gemiddeld 2942 euro per maand (Glassdoor, z.d.). Dit staat gelijk aan 18,39 euro per uur. Het gemiddelde salaris van een Commercieel Manager bedraagt 4382 euro (Indeed, z.d.). Dit is 27,39 per uur. Een meeting duurt ongeveer een uur. Ervan uitgaande dat er vier commerciële meetings per maand plaatsvinden, bedragen de kosten 7513,44 euro.

De wekelijkse magazijn meeting vindt plaats met vier medewerkers, waaronder een leidinggevende en drie magazijnmedewerkers. De meetings duren ongeveer een halfuur per keer. Volgens Indeed (z.d.) verdient een Logistiek Manager gemiddeld 3469 euro per maand. Hiervan uitgaande, kost deze medewerker 10,84 euro per halfuur. Dit kost 520,08 euro voor het eerste jaar aan meetings. Magazijnmedewerkers verdienen gemiddeld 1748 euro per maand (Glassdoor, z.d.). De kosten voor de meeting voor de drie magazijnmedewerkers bedragen 786,96 euro. De vier medewerkers bij elkaar opgeteld kosten 1307,04 euro voor het eerste jaar. Tabel 7 toont de berekeningen.

*Tabel 7 Berekeningen kosten meetings (Auteur, 2020)*

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Kosten meetings** | **Maandsalaris** | **Salaris per werkdag** | **Salaris per uur** | **Kosten eerste jaar wekelijkse meetings** |
| Projectmanagers | €3695,00 | €3695:20=€184,75 | €184,75:8=€23,09 | €23,09x4x12x5=€4433,28 |
| Client Support | €2942 | €2942:20=€147,10 | €147,10:8=€18,39 | €18,39x4x12x2=€1765,44 |
| Commercieel Manager | €4382 | €4382:20=€219,10 | €219,10:8=€27,39 | €27,39x4x12=€1314,72 |
| **Totaal commerciële team** |  |  |  | €7513,44 |
| Logistiek Manager | €3467,00 | €3467:20=€173,35 | €173,35:8=€21,67 | (€21,67:2)x4x12=€520,08 |
| Magazijnmedewerkers | €1748,00 | €1748:20=€87,40 | €87,40:8=€10,93 | (€10,93:2)x4x12x3=€786,96 |
| **Totaal logistiek/magazijn** |  |  |  | €1307,04 |
| **Totaal geheel** |  |  |  | €8820,48 |

Momenteel produceert Bedrijf X de nieuwsbrief via de gratis versie van het programma La Posta. Echter is er de mogelijkheid om de gratis versie te upgraden. De betaalde versie zorgt voor een betere kwaliteit van de nieuwsbrief en een makkelijker werkproces. Dit kost voor Bedrijf X 180 euro per jaar (La Posta, z.d.). De nieuwsbrief biedt een terugblik op de afgelopen maand en stelt medewerkers op de hoogte van nieuwtjes, zoals verjaardagen of nieuwe medewerkers. Bovendien toonde kwalitatief onderzoek aan dat de medewerkers de nieuwsbrief graag lezen. Het verzamelen van content en bijbehorende foto’s en het schrijven van de stukjes voor de nieuwsbrief duurt bij elkaar circa 3 uur. Deze taak kan in het takenpakket van een projectmanager.

Aan het gebruik van Yammer zit een kostenplaatje verbonden. Yammer kost 5 euro per gebruiker per maand (Office-365, z.d.). Bedrijf X heeft op het ogenblik 47 medewerkers in dienst, waardoor de totale kosten hiervoor uitkomen op 235 euro per jaar. Het voordeel voor Bedrijf X is dat het Dropbox vervangt en dat er een duidelijker overzicht is op het gebied van informatieverzameling. Daarnaast is Yammer een intern platform waar medewerkers ook de mogelijkheid hebben om met elkaar te chatten. Het creëert maakt contact tussen medewerkers laagdrempeliger.

Ook het uitvoeren van het vervolgonderzoek brengt een kostenplaatje met zich mee. Bedrijf X kan hiervoor een afstudeerstudent aannemen. De kosten hiervan zijn ruwweg 500 euro per maand. Ervan uitgaande dat een afstudeeronderzoek vier maanden duurt, kost dit in totaal 2000 euro. De baten hiervan zijn dat het helpt met het dichten of verkleinen van de kloof tussen de werkplaats en het kantoor. Dit resulteert in blijere medewerkers die beter in hun vel zitten en meer begrip voor elkaar hebben. Tabel 8 toont een samenvattend overzicht van de kosten en baten van het eerste jaar van de implementatie.

*Tabel 8 Kosten en baten eerste jaar implementatie (Auteur, 2020)*

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Aanbeveling** | **Kosten eerste jaar** | **Baten** |
| Meetings | €8820,48 | Voldoen aan behoefte medewerkers, creëren saamhorigheid |
| Nieuwsbrief | €180,00 | Medewerkers beter op de hoogte, medewerkers vinden het leuk om te lezen, tevredenstellen |
| Yammer | €235,00 | Upgrade voor Dropbox, duidelijker overzicht, leuk intern platform |
| Vervolgonderzoek | €2000,00 | Het dichten van de kloof, medewerkers beter in hun vel, meer betrokkenheid, meer begrip, wegvallen van de negatieve emoties |
| **Totaal** | **€11.235,48** |  |

# Literatuurlijst

ABN AMRO. (2016). *Meubelindustrie*. Geraadpleegd op 17 maart 2020, van https://insights.abnamro.nl/branche/meubelindustrie/

ALW Studio. (z.d.-a). *About ALW Studio*. Geraadpleegd op 27 maart 2020, van https://www.alwstudio.com/about

ALW Studio. (z.d.-b). *Our clients*. Geraadpleegd op 27 maart 2020, van https://www.alwstudio.com/our-clients

Baarda, D. B. (2019). *Dit is onderzoek!.* Groningen, Nederland: Noordhoff.

Blake, R. R., & Mouton, J. S. (1967). Managerial grid in 3 dimensions. *Training and Development Journal*, *21*(1), 2-5.

Boer, M. (2012). *Handboek voor de interne communicatiespecialist.* Groningen, Nederland: Noordhoff.

Brinkman, J. (2014). *De vragenlijst* (3de editie). Groningen, Nederland: Noordhoff.

Bruel, M., & Colsen, C. (1998). *De geluksfabriek: over binden en boeien van mensen in organisaties*. Scriptum Books.

Coebergh, P.H. (2015) *De Communicatieprofessional.* Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers.

CBM. (2020). *Conjunctuur monitor interieurbouw en meubelindustrie. Retrieve*. Geraadpleegd van https://www.cbm.nl/wp-content/uploads/2020/03/Conjunctuurmonitor-2020-01.pdf

EngineersOnline. (2015, 11 december). *4 tips voor het vinden en vasthouden van hoogopgeleide technici*. Geraadpleegd op 4 april 2020, van https://www.engineersonline.nl/artikelen/id1224-4-tips-voor-het-vinden-en-vasthouden-van-hoogopgeleide-technici.html

First Impression. (z.d.). *Retail*. Geraadpleegd op 27 maart 2020, van https://firstimpression.nl/expertise/retail/

*Glassdoor*. (z.d.). Geraadpleegd op 31 mei 2020, van https://www.glassdoor.nl/Salarissen/Glassdoor-Salarissen-E100431.htm

Heezen, G. (2012). *Populaire werkgevers zijn maatschappelijk betrokken.* Geraadpleegd op 25 februari 2020 van https://www.effectory.nl/kennis/populaire-werkgevers-zijn-maatschappelijk-betrokken/

Herzberg, F., Mausner, B. & Bloch Snyderman, B. (1959). *Motivation to work*. New York: John Wiley & Sons.

ICT Portal. (z.d.). *Wat is Digital Signage?* Geraadpleegd op 27 maart 2020, van https://www.ictportal.nl/onderwerpen/digital-signage/wat-is-digital-signage

Indeed. (z.d.). *Salarissen zoeken*. Geraadpleegd op 31 mei 2020, van https://www.indeed.nl/salaries/projectmanager-Salaries

Intemarketing. (z.d.). *Concurrentenanalyse*. Geraadpleegd op 4 april 2020, van https://www.intemarketing.nl/marketing/analyses/concurrentenanalyse

Jagannathan, A. (2014). Determinants of employee engagement and their impact on employee performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, *63*(3), 308–323. https://doi.org/10.1108/ijppm-01-2013-0008

Janghorban, R., Roudsari, R. L., & Taghipour, A. (2014). Skype interviewing: The new generation of online synchronous interview in qualitative research. *International journal of qualitative studies on health and well-being*, *9*(1), 24152.

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. (1978). *The Social Psychology of Organizations.* New York: Wiley.

Koeleman, H. (2018). *Interne communicatie.* Amsterdam, Nederland: Boom.

Lee, J. Y., Rocco, T. S., & Shuck, B. (2019). What Is a Resource: Toward a Taxonomy of Resources for Employee Engagement. *Human Resource Development Review*, *19*(1), 5–38. https://doi.org/10.1177/1534484319853100

MacLeod, D. & Clarke, N. (2009). *Engaging for Success: Enhancing Performance through Employee Engagement: a report to goverment*. London, Great-Britain: Crown Copyright.

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*, *77*(1), 11-37.

McGregor, D., & Cutcher-Gershenfeld, J. (1960). *The human side of enterprise* (Vol. 21, pp. 166-171). New York: McGraw-Hill.

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

MOprojects. (z.d.-a). *Our Successes*. Geraadpleegd op 27 maart 2020, van https://www.moprojects.de/en/our-successes/

MOprojects. (z.d.-b). *Why Choose Us*. Geraadpleegd op 27 maart 2020, van https://www.moprojects.de/en/why-choose-us/

Rabobank. (2014). *Rabobank Cijfers & Trends*. Geraadpleegd op 17 maart 2020, van https://docplayer.nl/21888493-Rabobank-cijfers-trends.html

Rabobank. (z.d.). *Industrie - algemeen*. Geraadpleegd op 17 maart 2020, van https://www.rabobank.nl/bedrijven/cijfers-en-trends/industrie/industrie-algemeen/

Ruck, K., & Welch, M. (2012). Valuing internal communication; management and employee perspectives. *Public relations review*, *38*(2), 294-302.

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

Sarawak. (z.d.-a). *About us*. Geraadpleegd op 27 maart 2020, van https://www.sarawak.be/en/about-us/

Sarawak. (z.d.-b). *Overview cases*. Geraadpleegd op 27 maart 2020, van https://www.sarawak.be/cases/

Sarawak. (z.d.-c). *Sarawak Academy*. Geraadpleegd op 27 maart 2020, van https://www.sarawak.be/en/sarawak-academy3/

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

Sorenson, S. (2013). How employee engagement drives growth. *Gallup business journal*, *1*, 1-4.

Verčič, A. T., Verčič, D., & Sriramesh, K. (2012). Internal communication: Definition, parameters, and the future. *Public relations review*, *38*(2), 223-230.

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

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

*Communications*: An International Journal, 16(4), 328–346.

# Bijlagen

# Bijlage A: Topic Guide medewerkers

**Screening**

1. Hoelang bent u werkzaam bij Bedrijf X?
2. Hoelang daarvan bent u werkzaam in uw huidige functie?

**Interne communicatie**

1. Wat voor interne boodschappen ontvangt u van het management?
2. Hoe vaak ontvangt u interne boodschappen van het management?
3. Via welk kanaal/welke kanalen ontvangt u deze boodschappen?
4. Welke interne communicatiemiddelen gebruikt het management nog meer?
5. Hoe ervaart u de interne communicatie tussen het management en de medewerkers op het moment?
6. Hoe wenst u interne boodschappen te ontvangen?
7. Als u een boodschap ontvangt van het managementteam, is deze dan altijd relevant voor u?
8. Zou u zeggen dat u tevreden bent over de interne communicatie?
9. Wat kan hier beter aan als het aan u ligt?
10. Wat gaat er juist goed op het gebied van interne communicatie?
11. Wat voor boodschappen wenst u te ontvangen van het management?
12. Hoe vaak wenst u boodschappen te ontvangen van het managementteam?
13. Hoe zou u de ideale interne communicatie omschrijven tussen management en medewerkers? Denk hierbij aan uw wensen en behoeften op dit gebied.

**Betrokkenheid**

1. Hoe wilt u betrokken zijn bij Bedrijf X?
2. Op welke manier wilt u betrokken worden?
3. Wat betekent betrokkenheid voor u?

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Cognitieve betrokkenheid** | 0  Nooit | 1  Sporadisch (een paar keer per jaar of minder) | 2  Af en toe (eens per maand of minder) | 3  Regelmatig  (een paar keer per maand) | 4  Dikwijls  (eens per week) | 5  Zeer dikwijls  (een paar keer per week) |
| 19. Als ik aan het werk ben, vliegt de tijd voorbij. |  |  |  |  |  |  |
| 20. Als ik werk, vergeet ik alles om me heen. |  |  |  |  |  |  |
| 21. Ik voel me gelukkig als ik intensief aan het werk ben. |  |  |  |  |  |  |
| 22. Ik ga helemaal op in mijn werk. |  |  |  |  |  |  |
| 23. Mijn werk brengt mij in vervoering. |  |  |  |  |  |  |
| 24. Ik kan me moeilijk van mijn werk losmaken. |  |  |  |  |  |  |
| 25. Ik ken mijn plek in de organisatie. |  |  |  |  |  |  |
| 26. Ik weet de doelstellingen van de organisatie en waar de organisatie naartoe werkt. |  |  |  |  |  |  |
| 27. Ik ben mij bewust van wat er buiten mijn afdeling speelt. |  |  |  |  |  |  |

1. Als Bedrijf X in de interne communicatie meer aandacht besteedt aan het bewustzijn over de organisatie, zou u zich dan cognitief betrokken voelen? Denk hierbij aan duidelijke communicatie over doelstellingen en waar het bedrijf heen wil.
2. Waarom wel/niet?

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Emotionele betrokkenheid** | 0  Nooit | 1  Sporadisch (een paar keer per jaar of minder) | 2  Af en toe (eens per maand of minder) | 3  Regelmatig  (een paar keer per maand) | 4  Dikwijls  (eens per week) | 5  Zeer dikwijls  (een paar keer per week) |
| 30. Ik vind het werk dat ik doe nuttig en zinvol. |  |  |  |  |  |  |
| 31. Ik ben enthousiast over mijn baan. |  |  |  |  |  |  |
| 32. Mijn werk inspireert mij. |  |  |  |  |  |  |
| 33. Ik ben trots op het werk dat ik doe. |  |  |  |  |  |  |
| 34. Mijn werk is voor mij een uitdaging. |  |  |  |  |  |  |
| 35. Ik heb het gevoel dat de organisatie mijn werk waardeert. |  |  |  |  |  |  |

1. Als Bedrijf X in de interne communicatie meer aandacht besteedt aan het waarderen van u als medewerker en het erkennen van het belang van uw werk, zou u zich dan emotioneel betrokken voelen?
2. Waarom wel/niet?

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Fysieke betrokkenheid** | 0  Nooit | 1  Sporadisch (een paar keer per jaar of minder) | 2  Af en toe (eens per maand of minder) | 3  Regelmatig  (een paar keer per maand) | 4  Dikwijls  (eens per week) | 5  Zeer dikwijls  (een paar keer per week) |
| 38. Op mijn werk bruis ik van energie. |  |  |  |  |  |  |
| 39. Als ik werk voel ik me fit en sterk. |  |  |  |  |  |  |
| 40. Als ik ’s morgens opsta heb ik zin om aan het werk te gaan. |  |  |  |  |  |  |
| 41. Als ik aan het werk ben, dan kan ik heel lang doorgaan. |  |  |  |  |  |  |
| 42. Op mijn werk heb ik een grote mentale veerkracht. |  |  |  |  |  |  |
| 43. Op mijn werk zet ik altijd door, ook als het tegenzit. |  |  |  |  |  |  |
| 44. Ik haal voldoening uit mijn werk. |  |  |  |  |  |  |

45. Als Bedrijf X in de interne communicatie meer aandacht besteed aan het geven van een veilig gevoel (het gevoel dat u uzelf kunt zijn zonder negatieve consequenties) en beschikbaarheid (dat er beschikbare middelen zijn voor zelfinvestering), zou u zich dan fysiek betrokken voelen?

46. Waarom wel/niet?

**Afsluiting**

1. Heeft u nog vragen?
2. Bedankt voor uw deelname!

# Bijlage B: Topic Guide leidinggevenden

**Screening**

1. Hoelang bent u werkzaam bij Bedrijf X?
2. Hoelang daarvan bent u werkzaam in uw huidige functie?

**Interne communicatie**

1. Wat voor interne boodschappen stuurt u naar de medewerkers?
2. Hoe vaak stuurt u interne boodschappen naar de medewerkers?
3. Via welk kanaal/welke kanalen stuurt u deze boodschappen?
4. Welke interne communicatiemiddelen gebruikt u nog meer?
5. Hoe wenst u interne boodschappen te versturen?
6. Ontvangt u vaak reacties van medewerkers op uw boodschappen?
7. Via welke kanalen reageren zij dan?
8. Hoe ervaart u de interne communicatie tussen het management en de medewerkers op het moment?
9. Zou u zeggen dat u tevreden bent over de interne communicatie?
10. Wat kan hier beter aan als het aan u ligt?
11. Wat gaat er juist goed op het gebied van interne communicatie?
12. Hoe zou u de ideale interne communicatie omschrijven tussen management en medewerkers? Denk hierbij aan uw wensen en behoeften op dit gebied.

**Betrokkenheid**

1. Hoe wilt u betrokken zijn bij Bedrijf X?
2. Op welke manier wilt u dat medewerkers betrokken zijn?

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Cognitieve betrokkenheid** | 0  Nooit | 1  Sporadisch (een paar keer per jaar of minder) | 2  Af en toe (eens per maand of minder) | 3  Regelmatig  (een paar keer per maand) | 4  Dikwijls  (eens per week) | 5  Zeer dikwijls  (een paar keer per week) |
| 19. Als ik aan het werk ben, vliegt de tijd voorbij. |  |  |  |  |  |  |
| 20. Als ik werk, vergeet ik alles om me heen. |  |  |  |  |  |  |
| 21. Ik voel me gelukkig als ik intensief aan het werk ben. |  |  |  |  |  |  |
| 22. Ik ga helemaal op in mijn werk. |  |  |  |  |  |  |
| 23. Mijn werk brengt mij in vervoering. |  |  |  |  |  |  |
| 24. Ik kan me moeilijk van mijn werk losmaken. |  |  |  |  |  |  |
| 25. Ik ken mijn plek in de organisatie. |  |  |  |  |  |  |
| 26. Ik weet de doelstellingen van de organisatie en waar de organisatie naartoe werkt. |  |  |  |  |  |  |
| 27. Ik ben mij bewust van wat er buiten mijn afdeling speelt. |  |  |  |  |  |  |

1. Als Bedrijf X in de interne communicatie meer aandacht besteedt aan het bewustzijn over de organisatie, zouden medewerkers zich dan cognitief betrokken voelen? Denk hierbij aan duidelijke communicatie over doelstellingen en waar het bedrijf heen wil.
2. Waarom wel/niet?

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Emotionele betrokkenheid** | 0  Nooit | 1  Sporadisch (een paar keer per jaar of minder) | 2  Af en toe (eens per maand of minder) | 3  Regelmatig  (een paar keer per maand) | 4  Dikwijls  (eens per week) | 5  Zeer dikwijls  (een paar keer per week) |
| 30. Ik vind het werk dat ik doe nuttig en zinvol. |  |  |  |  |  |  |
| 31. Ik ben enthousiast over mijn baan. |  |  |  |  |  |  |
| 32. Mijn werk inspireert mij. |  |  |  |  |  |  |
| 33. Ik ben trots op het werk dat ik doe. |  |  |  |  |  |  |
| 34. Mijn werk is voor mij een uitdaging. |  |  |  |  |  |  |
| 35. Ik heb het gevoel dat de organisatie mijn werk waardeert. |  |  |  |  |  |  |

1. Als Bedrijf X in de interne communicatie meer aandacht besteedt aan het waarderen van medewerkers en hun werk en het erkennen van het belang van hun werk, zouden zij zich dan emotioneel betrokken voelen?
2. Waarom wel/niet?

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Fysieke betrokkenheid** | 0  Nooit | 1  Sporadisch (een paar keer per jaar of minder) | 2  Af en toe (eens per maand of minder) | 3  Regelmatig  (een paar keer per maand) | 4  Dikwijls  (eens per week) | 5  Zeer dikwijls  (een paar keer per week) |
| 38. Op mijn werk bruis ik van energie. |  |  |  |  |  |  |
| 39. Als ik werk voel ik me fit en sterk. |  |  |  |  |  |  |
| 40. Als ik ’s morgens opsta heb ik zin om aan het werk te gaan. |  |  |  |  |  |  |
| 41. Als ik aan het werk ben, dan kan ik heel lang doorgaan. |  |  |  |  |  |  |
| 42. Op mijn werk heb ik een grote mentale veerkracht. |  |  |  |  |  |  |
| 43. Op mijn werk zet ik altijd door, ook als het tegenzit. |  |  |  |  |  |  |
| 44. Ik haal voldoening uit mijn werk. |  |  |  |  |  |  |

45. Als Bedrijf X in de interne communicatie meer aandacht besteed aan het geven van een veilig gevoel (het gevoel dat u uzelf kunt zijn zonder negatieve consequenties) en beschikbaarheid (dat er beschikbare middelen zijn voor zelfinvestering), zouden medewerkers zich dan fysiek betrokken voelen?

46. Waarom wel/niet?