

‘Niemand meer het Bos in’

Een onderzoek naar de medewerkersbetrokkenheid bij Opdrachtgever X

Maxime Wever (s1089723) 2018/2019 COM4C

Conceptueel model: Employee Engagement model – Mary Welch

Hogeschool Leiden Cluster M&B
Opleiding Communicatie

Begeleider: Piet Hein Coebergh

Eerste lezer: Corine Hoppenbrouwers

Tweede lezer: Yvonne Philippa

Haarlem – 14 december 2018 (kans 1)
Aantal woorden: 16.168

Samenvatting

Deze scriptie onderzoekt een oplossing voor het verbeteren van de interne communicatie en de medewerkersbetrokkenheid bij Opdrachtgever X. De aanleiding is de lage medewerkersbetrokkenheid, waarvan het ziekteverzuim een symptoom is, en de onduidelijke interne communicatiestromen binnen de organisatie die ermee te maken lijken te hebben. De doelstelling van het onderzoek is om de organisatie een advies te geven over hoe Opdrachtgever X de lage medewerkersbetrokkenheid kan verbeteren door interne communicatie. De doelgroep van het onderzoek betreft het kantoorpersoneel, de chauffeurs en het management.

Deze informatie is vanwege vertrouwelijkheid niet beschikbaar voor derden.

Theorie van Kahn (1990), Gallup's Buckingham en Coffman (1999), Schaufeli & Bakker (2004), Gemert en Woudstra (2005), Saks (2006), Welch en Jackson (2007), Pugh en Dietz (2008), MacLeod en Clarke (2009) en Welch (2011) is kritisch vergeleken op verschillen en overeenkomsten met betrekking tot interne communicatie en medewerkersbetrokkenheid. Als centrale theorie is gekozen voor het Communication and Employee Engagement model van Welch (2011), omdat Welch (2011) diverse belangrijke perspectieven op het gebied van medewerkersbetrokkenheid en interne communicatie combineert. Deze centrale theorie veronderstelt dat de organisatie het probleem kan verbeteren door de medewerkersbetrokkenheid te verhogen. Deze mogelijke verbeteringen zijn uitgewerkt in drie hypothesen, die dit onderzoek test aan de hand van deskresearch en kwalitatief onderzoek:

H1 Als communicatoren inspelen op de persoonlijke communicatiebehoeften per werknemer, dan kan de organisatie de medewerkersbetrokkenheid vergroten.

H2 Als medewerkers zich fysiek, cognitief en emotioneel betrokken voelen bij de organisatie, dan zijn zij betrokken bij de organisatie.

H3 Als medewerkers zich veilig voelen binnen de organisatie, zich beschikbaar stellen voor hun werk en zich betekenisvol/belangrijk voelen binnen de organisatie, dan zijn zij betrokken bij hun werk en daarmee ook bij de organisatie.

Als methoden van onderzoek zijn deskresearch en kwalitatief onderzoek ingezet. Met deskresearch is deels deelvraag één in kaart gebracht. Tevens zet dit onderzoek kwalitatief onderzoek in om de hypothesen te testen. De reden is dat kwalitatief onderzoek de ruimte biedt om door te vragen naar de achterliggende mening op antwoorden van de respondenten. Een doelgerichte steekproef resulteerde in een representatieve steekproef van de doelgroep.

Deze informatie is vanwege vertrouwelijkheid niet beschikbaar voor derden.

Voorwoord

Deze informatie is vanwege vertrouwelijkheid niet beschikbaar voor derden.

Inhoudsopgave

1. Probleemformulering	6
1.1 Aanleiding	6
1.2 Probleemstelling	7
1.3 Deelvragen	8
1.4 Doelstelling	9
1.5 Doelgroep	10
1.6 Grenzen van het onderzoek	11
2. Situatieschets	12
3. Theoretisch Kader	13
3.1 Medewerkersbetrokkenheid	13
3.2 Conceptueel model	15
3.3 Hypothesen	17
4. Methodologie	19
4.1 Methoden van onderzoek	19
4.2 Datacollectie	20
4.2.1 Werving en selectie	20
4.2.2 Aantal respondenten	21
4.2.3 Respondentschema	21
4.3 Operationalisatie	21
4.3.1 Ontvangst	21
4.3.2 Likertschaal	22
4.3.3 Deelvragen	22
4.3.4 Hypothesen	24
5. Resultaten	30
6. Conclusie	31
7. Aanbevelingen	32
8. Implementatie	33
Literatuurlijst	34
Bijlagen	38
Bijlage A Persoonlijke communicatie	38
Bijlage B Figuren	39
Bijlage C Tabellen	41
Bijlage D Begrippenlijst	44
Bijlage E Topic Guide	46
Bijlage F Verbatims	50
Bijlage G Analyseschema's	51

1. Probleemformulering

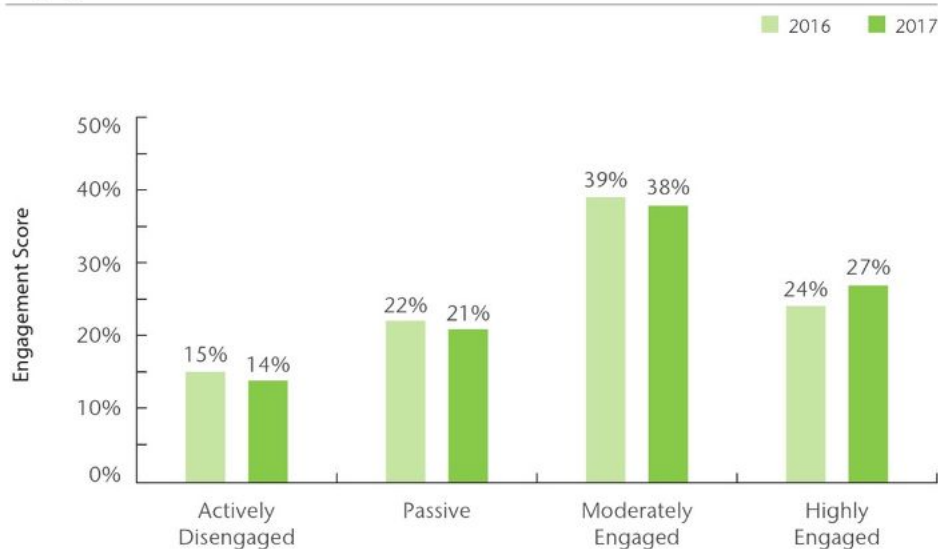
Deze scriptie onderzoekt een oplossing voor het verbeteren van de interne communicatie en de medewerkersbetrokkenheid bij Opdrachtgever X. De aanleiding is de lage medewerkersbetrokkenheid, waarvan het ziekteverzuim een symptoom is, en de onduidelijke interne communicatiestromen binnen de organisatie die ermee te maken lijken te hebben. De doelstelling van het onderzoek is om de organisatie een advies te geven over hoe Opdrachtgever X de lage medewerkersbetrokkenheid kan verbeteren door interne communicatie. De doelgroep van het onderzoek betreft het kantoorpersoneel, de chauffeurs en het management.

1.1 Aanleiding

Deze informatie is vanwege vertrouwelijkheid niet beschikbaar voor derden.

Uit een onderzoek van Oehler (2018) naar de wereldwijde trends op het gebied van medewerkersbetrokkenheid blijkt dat gemiddeld 27 procent sterk betrokken is bij de organisatie. Bij Opdrachtgever X voelt 11,5 procent van de medewerkers zich sterk betrokken (Bijlage B, figuur 4).

Engagement Profiles: 2016 vs. 2017



Figuur 9. Percentage wereldwijde medewerkersbetrokkenheid
(Bron: Oehler, 2018)

Een symptoom van de lage medewerkersbetrokkenheid is het ziekteverzuim. Het ziekteverzuim bij Opdrachtgever X over juli 2017- juli 2018 is 9,96% (Bijlage B figuur 3, 2018). Dat is meer dan

het landelijk gemiddelde in de branche: 5,9% (Centraal Bureau voor de Statistiek, 2018). Uitgaande van een gemiddeld jaarinkomen van €35.000 zijn de kosten voor één verzuimdag per werknemer €410 per dag. Onderstaand is uiteengezet op basis van cijfers van het College Bescherming Persoonsgegevens (2016) hoe het onderzoek tot dit bedrag komt.

Soort kosten	Bedrag
Loondoorbetaling	€153
Vervanging	€146
Verlies aan productie en diensten (geschat)	€43
Kosten arbodienstverlening (gemiddeld)	€60
Begeleiding verzuim	€7,50
Totaal per dag	€410

Tabel 9. Kosten verzuim per werknemer per dag
(Bron: CBP, 2016)

Deze informatie is vanwege vertrouwelijkheid niet beschikbaar voor derden.

1.2 Probleemstelling

Opdrachtgever X heeft behoefte aan een intern communicatieadvies over hoe Opdrachtgever X de medewerkersbetrokkenheid kan verbeteren. Communicatie speelt een grote rol bij de motivatie van de medewerkers en daarmee ook bij de productiviteit van de medewerkers. Zowel de wetenschap als de commerciële advieswereld delen deze overtuiging (Coebergh, 2015).

Veel studies hebben de relatie aangetoond tussen medewerkersbetrokkenheid en de mate van motivatie, enthousiasme en emotionele binding van de medewerker en daarmee het gedrag ten opzichte van de organisatie (Welch, 2011). Betrokken medewerkers zijn eerder bereid om extra moeite te doen voor de organisatie (Welch, 2011). Daarnaast versterken betrokken medewerkers elkaar onderling waardoor de individuele prestaties verbeteren. Dit zorgt voor een hogere productiviteit en loyalere werknemers (Welch, 2011). Hoe meer de medewerkers betrokken zijn hoe groter de kans op een productieve en winstgevende organisatie (Coebergh, 2015).

De probleemstelling van dit onderzoek luidt daarom:

“Hoe kan de interne communicatie de betrokkenheid van de medewerkers bij Opdrachtgever X versterken?”

De probleemstelling staat centraal in het onderzoek voor Opdrachtgever X. De conclusie van dit onderzoek dient antwoord te geven op de centrale vraag en laat zien hoe Opdrachtgever X de interne communicatie en daarmee de medewerkersbetrokkenheid kan verbeteren.

1.3 Deelvragen

Om het vraagstuk behapbaar te maken is de onderzoeksvraag onderverdeeld in vier deelvragen. Deze deelvragen helpen bij het beantwoorden van de onderzoeksvraag. Eerst brengt deze paragraaf de interne communicatie binnen Opdrachtgever X in kaart. Vervolgens is gekeken naar de mate van betrokkenheid van de drie onderdelen die samen de medewerkersbetrokkenheid vormen.

1. Wat is de huidige manier van communiceren en informeren binnen Opdrachtgever X?

Het in kaart brengen van de huidige manier van communiceren en informeren binnen Opdrachtgever X door middel van deskresearch biedt inzicht in de huidige interne communicatie. Aan de hand van interne analyses schetst het onderzoek de huidige situatie omtrent het informeren en communiceren tussen de medewerkers en het management. De betrokkenheid kan verbeteren wanneer duidelijk is wat de medewerkers van de interne communicatie vinden, zodat de interne communicatie kan verbeteren op basis van deze bevindingen.

Deze informatie is vanwege vertrouwelijkheid niet beschikbaar voor derden.

2. In welke mate voelen de werknemers en het management zich fysiek betrokken bij Opdrachtgever X?

Deze deelvraag onderzoekt de huidige stand van zaken betreffende de mate van fysieke betrokkenheid van de medewerkers. Het onderzoek maakt met deze deelvraag de verschillende aspecten binnen de fysieke betrokkenheid inzichtelijk, waardoor het management specifiek kan inspelen op het verbeteren van deze aspecten. De fysieke betrokkenheid is onderdeel van de medewerkersbetrokkenheid.

3. In welke mate voelen de werknemers en het management zich cognitief betrokken bij Opdrachtgever X?

Deze deelvraag onderzoekt wat de mate van cognitieve betrokkenheid is van de doelgroep bij de organisatie. Het onderzoek maakt met deze deelvraag de verschillende aspecten binnen de cognitieve betrokkenheid inzichtelijk, waardoor het management specifiek kan inspelen op het verbeteren van deze aspecten. De cognitieve betrokkenheid is ook onderdeel van de medewerkersbetrokkenheid.

4. *In welke mate voelen de werknemers en het management zich emotioneel betrokken bij Opdrachtgever X?*

De emotionele betrokkenheid is tevens onderdeel van de medewerkersbetrokkenheid. Deze deelvraag onderzoekt de huidige situatie omtrent de mate van emotionele betrokkenheid van de doelgroep. Het onderzoek maakt met deze deelvraag de verschillende aspecten binnen de emotionele betrokkenheid inzichtelijk, waardoor het management specifiek kan inspelen op het verbeteren van deze aspecten.

1.4 Doelstelling

Dit onderzoek geeft inzicht in de manier waarop de interne communicatie tussen de medewerkers en het management op dit moment verloopt. Dit is essentieel om uiteindelijk een advies uit te brengen aan Opdrachtgever X over het intern communiceren. In dit advies staan de belangrijkste uitkomsten en aandachtspunten waarmee Opdrachtgever X de interne communicatie kan beïnvloeden. Door rekening te houden met de uitkomst van het onderzoek kan de organisatie de interne communicatie beter afstemmen op de doelgroep en op die manier de medewerkersbetrokkenheid verbeteren.

De onderzoeksdoelstelling luidt:

“Inzicht geven in de betrokkenheid van de medewerkers bij hun werk en in de beleving van de huidige interne communicatie, teneinde een intern communicatieplan te geven over hoe Opdrachtgever X met interne communicatie de betrokkenheid tussen het management en de medewerkers kan verbeteren.”

De organisatie weet niet hoe de interne communicatie kan verbeteren. Dit onderzoek kijkt specifiek naar de interne omgeving van Opdrachtgever X en richt zich op het verbeteren van de betrokkenheid. Wanneer de doelstelling behaald is, is de betrokkenheid binnen Opdrachtgever X versterkt en is de interne communicatie verbeterd.

Opdrachtgever X heeft de opdrachtnemer gevraagd om dit onderzoek uit te voeren. Zij onderzoekt dit vraagstuk in het kader van haar afstuderen aan de opleiding Communicatie aan de Hogeschool Leiden te Leiden. De opdrachtnemer identificeert het probleem en zoekt een oplossing voor het probleem aan de hand van een wetenschappelijke theorie. Het onderzoek levert uiteindelijk een implementatieplan op in de vorm van een intern communicatieplan. De opdrachtnemer brengt advies uit in de vorm van een conclusie en een implementatieplan. Beide bieden een oplossing voor het probleem van Opdrachtgever X en zijn enkel adviserend, de onderzoekster voert het implementatieplan niet zelf uit.

1.5 Doelgroep

De medewerkers van Opdrachtgever X zijn onder te verdelen in de directie, het management, vaste medewerkers, tijdelijke medewerkers, uitzendkrachten en stagiairs. Om de validiteit van het onderzoek te waarborgen, betreft het onderzoek enkel de medewerkers met een vast contract in de doelgroep. Medewerkers met een tijdelijk dienstverband zoals stagiairs, tijdelijke medewerkers en uitzendkrachten neemt de onderzoekster niet mee in het onderzoek, omdat het verloop binnen deze dienstverbanden groot is. De doelgroep is onder te verdelen in twee deelpopulaties: het management en de werknemers. Daarnaast maakt de deelpopulatie 'werknemers' onderscheid tussen de werknemer die op kantoor werken en de chauffeurs.

Management

Het management is verantwoordelijk voor doorslaggevende beslissingen op het gebied van interne communicatie, daarom is het van belang om de interne communicatie vanuit het oogpunt van het management in kaart te brengen. Daarnaast speelt communicatie vanuit het management een grote rol bij de medewerkersbetrokkenheid. Het management bepaalt de afstand tussen de medewerkers en het management. Het management is daarom meegenomen in de onderzoeksdoelgroep omdat zij ervoor kunnen zorgen dat alle 'neuzen' binnen de organisatie dezelfde kant op komen te staan.

Kantoorpersoneel

Deze informatie is vanwege vertrouwelijkheid niet beschikbaar voor derden.

Chauffeurs

Bij Opdrachtgever X werken 180 chauffeurs, waaronder acht mentorchauffeurs, verdeeld over 150 voertuigen. De chauffeurs behoren eveneens tot de doelgroep omdat zij ook onderdeel zijn van het betrokkenheidsprobleem (Persoonlijke communicatie, Bijlage A). Er rijden voor Opdrachtgever X niet alleen Nederlandse chauffeurs, maar ook chauffeurs uit het buitenland. In totaal rijden er negen nationaliteiten uit onder andere Polen, Roemenië, Duitsland, Turkije en Marokko. Chauffeurs werken gemiddeld 40 uur per week, verdeeld over vier of vijf dagen (Persoonlijke communicatie, Bijlage A).

1.6 Grenzen van het onderzoek

Het onderzoek start op 10 september 2018 en eindigt op 14 december 2018. Het onderzoek vindt plaats bij het hoofdkantoor van Opdrachtgever X te Schiphol, op Hogeschool Leiden te Leiden of de thuislocatie van de opdrachtnemer. De opdrachtnemer bereid het onderzoek voor, voert het onderzoek uit en schrijft een implementatieplan voor Opdrachtgever X. Het uitvoeren van het implementatieplan behoort niet tot de taken van de opdrachtnemer. De opdrachtnemer beantwoordt met dit vraagstuk de centrale vraag door middel van conclusies, aanbevelingen en het implementatieplan in de vorm van een intern communicatieadvies. Dit samen biedt een oplossing voor het probleem van de organisatie. Het onderzoek biedt namelijk duidelijke handvatten voor het verbeteren van de interne communicatie en de medewerkersbetrokkenheid binnen Opdrachtgever X.

Het onderzoek richt zich alleen op de vestiging Opdrachtgever X. Bij deze vestiging is het prioriteit om de medewerkersbetrokkenheid bij Opdrachtgever X te verbeteren, zie paragraaf 1.1 Aanleiding. Bij dit vraagstuk ligt de focus op de interne communicatie en de betrokkenheid. De opdrachtnemer wijkt niet af naar andere thema's, omdat dit voor verwarring kan zorgen. Als tijdens het onderzoek naar voren komt dat er andere thema's zijn die van toepassing zijn op de betrokkenheid of de interne communicatie, dan is het mogelijk om deze onderwerpen wel mee te nemen in het onderzoek.

De lezer dient rekening te houden met het feit dat sommige respondenten wellicht meer betrokken zijn bij Opdrachtgever X dan de gemiddelde medewerker. Daarnaast is het mogelijk dat sommige respondenten minder betrokken zijn dan de gemiddelde medewerker van Opdrachtgever X. De opdrachtnemer heeft dit proberen te voorkomen door, samen met de chauffeurscoördinator en de HR-manager, na te gaan welke respondenten een representatieve blik hebben op het onderzoek.

Opdrachtgever X verstrekt tijdens de onderzoeksperiode alle nodige informatie. De opdrachtnemer heeft een contract bij de organisatie getekend, inclusief een geheimhoudingsplicht en publiceert het onderzoek geanonimiseerd op de HBO-kennisbank wanneer het onderzoek is afgerond.

2. Situatieschets

Deze informatie is vanwege vertrouwelijkheid niet beschikbaar voor derden.

3. Theoretisch Kader

De belangrijkste stromingen in theorie over hoe een intern communicatieplan de medewerkersbetrokkenheid kan verbeteren betreft theorie over interne communicatie en medewerkersbetrokkenheid. Theorie van Kahn (1990), Gallup's Buckingham en Coffman (1999), Schaufeli & Bakker (2004), Gemert en Woudstra (2005), Saks (2006), Welch en Jackson (2007), Pugh en Dietz (2008), MacLeod en Clarke (2009) en Welch (2011) is kritisch vergeleken op verschillen en overeenkomsten. Als centrale theorie is gekozen voor het Communication and Employee Engagement model van Welch (2011), omdat Welch (2011) alle belangrijke perspectieven op het gebied van medewerkersbetrokkenheid en interne communicatie combineert. Deze centrale theorie veronderstelt dat de organisatie het probleem kan verbeteren door de medewerkersbetrokkenheid te verhogen. Deze mogelijke verbeteringen zijn uitgewerkt in drie hypothesen.

3.1 Medewerkersbetrokkenheid

Volgens Tracy (1994) draagt communicatie voor 85% bij aan succes op je werk. Slechts 15% van het succes heeft te maken met kennis en technische vaardigheden. Betrokken medewerkers werken met passie, zijn klantgericht, werken efficiënter en effectiever, en leveren een hogere kwaliteit werk. Het behalen van de doelstellingen en hoge resultaten staat in relatie tot de mate van medewerkersbetrokkenheid van de medewerkers (MacLeod & Clarke, 2009). Daarnaast zijn medewerkers duurzaam inzetbaar wanneer ze betrokken zijn bij de organisatie en bij elkaar (Schaufeli & Bakker, 2010).

Katz en Kahn (1966) stellen dat werknemers gedragingen nodig zijn om de doelen van de organisatie te bereiken, maar spreken op dat moment nog niet van 'employee engagement' (Katz en Kahn, 1966). Kahn (1990) bouwde voort op zijn eerdere werk met Katz en definieert begin jaren negentig 'employee engagement' als de fysieke, cognitieve en emotionele gemoedstoestand van een medewerker tijdens het uitvoeren van zijn werk. Kahn beweert dat er drie voorwaarden voor psychologische betrokkenheid nodig zijn om prestaties te leveren; zinvolheid, veiligheid en beschikbaarheid (Kahn, 1990). Daarnaast introduceren Gallup's Buckingham en Coffman (1999) eind jaren negentig de term 'werknemersbetrokkenheid'. Zij suggereren dat wanneer de juiste mensen de juiste rollen hebben met de juiste managers, dan zorgt dat voor meer medewerkersbetrokkenheid. Gallup's Buckingham en Coffman (1999) houden geen rekening met de fysieke, cognitieve en emotionele betrokkenheid van Kahn (1990).

Schaufeli & Bakker (2004) komen met een andere definitie. Zij zeggen dat 'job engagement' een positieve, voldoening gevende en werkgerelateerde gemoedstoestand is die vitaliteit, toewijding en absorptie karakteriseert (Schaufeli & Bakker, 2004). Hun onderzoek wijst uit dat betrokken medewerkers harder werken en productiever zijn dan medewerkers die minder betrokken zijn bij de organisatie. De theorie van Schaufeli & Bakker (2004) is gebaseerd op de relatie tussen de betrokkenheid van een medewerker en een burn-out.

Daarentegen richten Gemert en Woudstra (2005) zich vooral op cultuur, structuur en strategie van de organisatie. Zo brengen zij niet alleen de huidige communicatie in beeld maar ook de gewenste communicatie van een organisatie. Hun theorie gaat uit van een proces waarbij de organisatie de strategie, de bedrijfscultuur en de gewenste cultuur in kaart brengt en hoe de organisatie dit toe kan passen door middel van de mix van middelen, de berichten naar de doelgroep, de symboliek en de gedragingen (Gemert & Woudstra, 2005). Het model behandelt de interne communicatie, maar betreft daarentegen niet de betrokkenheid van de medewerkers. Saks (2006) deelt het inzicht met Kahn dat medewerkersbetrokkenheid bestaat uit cognitieve, emotionele en fysieke componenten. Daarnaast verdeelt Saks (2006) het begrip 'medewerkersbetrokkenheid' onder in taakbetrokkenheid en organisatiebetrokkenheid.

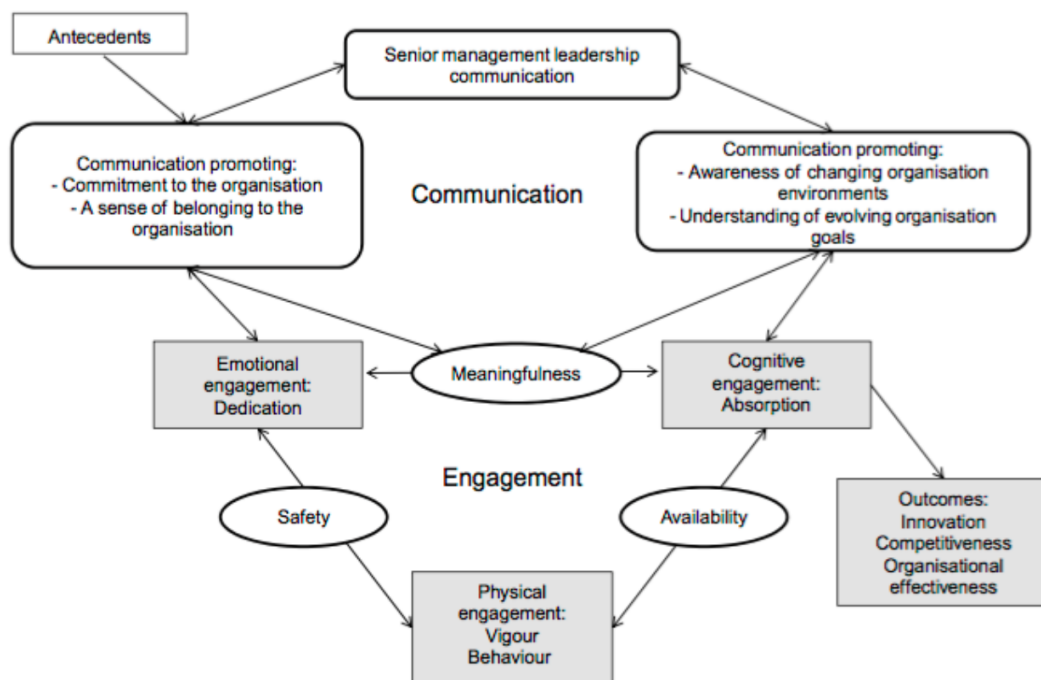
Welch en Jackson (2007) brengen juist de interne corporate communicatie in kaart aan de hand van vier dimensies. Dit doen zij met de Internal Corporate Communication Matrix (Welch & Jackson, 2007). De vier dimensies van de matrix zijn interne communicatie, intern lijnmanagement communicatie, interne team peer-communicatie en interne project peer-communicatie. Het model biedt handvatten bij het inrichten van communicatie tussen de strategische managers en de interne stakeholders. De matrix is bedoeld om betrokkenheid bij de organisatie te bevorderen, een gevoel van verbondenheid te creëren, het bewustzijn van de veranderende omgeving over te brengen en om duidelijk te maken wat de doelstellingen van de organisatie zijn (Welch & Jackson, 2007). Echter, het model laat geen output zien, waardoor het model niet geschikt is voor het onderzoek van Opdrachtgever X.

Een aantal theorieën haken daarnaast weer in op de theorie van Saks (2006). Zo stellen Pugh en Dietz (2008) dat leiderschap een grote invloed heeft op organisatiebetrokkenheid. MacLeod en Clarke (2009) zien communicatie als cruciale factor voor kwaliteitsverbetering door medewerkersbetrokkenheid en stellen dat goede interne communicatie de betrokkenheid vergroot. Interne communicatie is een organisatiepraktijk met het potentieel om de waarden van de organisatie effectief over te brengen aan alle medewerkers (MacLeod & Clarke, 2009). MacLeod en Clarke (2009) weerleggen de belangrijkste elementen die mogelijk invloed hebben op de persoonlijke betrokkenheid van medewerkers, maar bestuderen niet daadwerkelijk de medewerkers zelf.

Welch (2011) combineert verschillende theorieën en inzichten en baseert daarop haar eigen theorie. De theorie illustreert de mogelijke impact van interne communicatie op de medewerkersbetrokkenheid op organisatieniveau (Welch, 2011). Welch combineert het inzicht van Kahn (1990) met onder andere de theorie van Schaufeli & Bakker (2004) en vult haar theorie aan door medewerkersbetrokkenheid vanuit verschillende perspectieven op het gebied van communicatie te bekijken (Welch, 2011). In haar theorie behandelt Welch de drie voorwaarden voor psychologische betrokkenheid van Kahn (1990). Tevens combineert Welch (2011) in haar theorie de cognitieve gemoedstoestand aan absorptie, de emotionele betrokkenheid aan toewijding en fysieke gemoedstoestand van een medewerker aan de vitaliteit (Welch, 2011). Communicatie is volgens Kahn (1992) geïdentificeerd als onderliggende factor in verband met betrokkenheid van de medewerkers. Dit soort factoren beïnvloeden de betrokkenheid van de medewerkers, geven de mate van zingeving in het werk aan, bieden veiligheid wat betreft behoud van de baan en de beschikbaarheid van carrièreperspectief op de emotionele, cognitieve en fysieke betrokkenheid van medewerkers (Kahn, 1992). In tegenstelling tot de Internal Corporate Communication matrix van Welch en Jackson (2007), laat het Communication and Employee Engagement model van Welch (2011) wel een output zien. Namelijk wanneer medewerkers fysiek, cognitieve en emotioneel betrokken zijn en wanneer medewerkers zich veilig voelen, zich belangrijk voelen en zich beschikbaar stellen voor de organisatie, zijn de gevolgen voor de organisatie innovatie, competitiegerichtheid en een effectieve organisatie.

3.2 Conceptueel model

Het Communication and Employee Engagement model van Welch (2011) is bij dit onderzoek gehanteerd als centrale theorie. Bij deze theorie hoort het '*Employee engagement concept and internal corporate communication: a conceptual model*' als conceptueel model. Het model is te zien in figuur 5 (Bijlage B). Deze theorie beschrijft de mogelijke impact van interne communicatie op de medewerkersbetrokkenheid en sluit aan bij de probleemstelling, omdat de theorie zowel de interne communicatie als de medewerkersbetrokkenheid beslaat. Om het conceptuele model te verduidelijken is er in de bijlagen een begrippenlijst opgenomen, deze is te vinden in bijlage D.



Figuur 5: The employee engagement concept and internal corporate communication: a conceptual model (Welch, 2011).

De theorie van Welch combineert, in tegenstelling tot eerder besproken theorieën, diverse belangrijke perspectieven op het gebied van medewerkersbetrokkenheid en interne communicatie. Het conceptuele model laat een communicatie-georiënteerd perspectief zien op het gebied van medewerkersbetrokkenheid (Welch, 2011). Volgens Welch neemt de medewerkersbetrokkenheid toe als het management van de organisatie gericht communiceert. Zij stelt dat communicatie een psychologische behoefte van medewerkers is om meer medewerkersbetrokkenheid te behouden en te ontwikkelen. Ook zoomt het model in op verschillende dimensies binnen de organisatie op het gebied van communicatie. Eén van die dimensies is de interne bedrijfscommunicatie; de organisatiebetrokkenheid als een dynamische, veranderlijke psychologische toestand waarin medewerkers verbonden zijn met de organisatie (Welch, 2011). Bovendien laat het model zien dat de fysieke dimensie, cognitieve dimensie en emotionele dimensie te beïnvloeden zijn door interne communicatie (Welch, 2011). Deze dimensies zijn afgeleid van de werknemersbetrokkenheid theorie van Kahn (1990). Welch (2011) koppelt deze dimensies aan de theorie van Schaufeli en Bakker (2004). Welch (2011) combineert de cognitieve gemoedstoestand aan absorptie, de emotionele betrokkenheid aan toewijding en fysieke gemoedstoestand van een medewerker aan de vitaliteit). Deze psychologische kenmerken betekenen dat een medewerker voelt dat hij onderdeel is van de organisatie, dat de medewerker van belang is, zich veilig voelt binnen de organisatie en de medewerker de middelen heeft zijn functie te vervullen (Kahn, 1990; May et al., 2004; Welch, 2011).

Daarnaast brengt Welch (2011) 'commitment,' in verband met betrokkenheid en beweert dat leiderschapscommunicatie de 'commitment' kan beïnvloeden (Meyer et al., 2010). Daarom integreert het model de constructen van organisatorische 'commitment' en communicatie vanuit het senior management als antecedenten van betrokkenheid (Welch, 2011). Ook stelt Welch (2011) dat 'commitment', naast de drie voorwaarden van Kahn (1990), een voorwaarde voor medewerkers is om zich betrokken te voelen bij de organisatie. Volgens het model zijn medewerkers zich bewust van veranderingen binnen de organisatie wanneer zij zich betrokken voelen en hebben als gevolg daarvan begrip voor de organisatiedoelen van de organisatie (Welch, 2011).

Een organisatie merkt pas innovatieve, competitieve en organisatorische effecten wanneer alle medewerkers op cognitief, emotioneel en fysiek gebied betrokken zijn bij de organisatie door het gebruik van interne communicatie vanuit het management (Welch, 2011). De theorie van Welch (2011) beslaat verschillende inzichten van verschillende academici op het gebied van interne communicatie en betrokkenheid van de medewerkers binnen een organisatie. Het model brengt de huidige en gewenste interne communicatie in kaart en brengt dit in verband met de betrokkenheid, daarom is het model geschikt voor het beantwoorden van de onderzoeksvraag. Aan de hand van het conceptueel model kan de organisatie nagaan in welke mate de doelgroep emotioneel, cognitief en fysiek betrokken is bij de organisatie.

3.3 Hypothesen

De volgende drie hypothesen schetsen de verwachte gevolgen van het conceptuele model op de onderzoeksvraag. De hypothesen zijn gebaseerd op de theorie van Welch (2011) met het bijbehorende model; *'Employee engagement concept and internal corporate communication: a conceptual model'* (Welch, 2011).

In het artikel *Employee engagement concept and internal corporate communication: a conceptual model* beweert Welch (2011) dat als communicatoren inspelen op de persoonlijke communicatiebehoeften per werknemer, dan kan de organisatie de medewerkersbetrokkenheid vergroten: *"Since engagement levels differ within workforces, the model encourages communicators to consider the communication needs of employees with varying levels of engagement. For example, a highly emotionally engaged employee may have a greater need for information to validate an ongoing sense of belonging to the organization."* (Welch, 2011, p. 341). Welch (2011) legt uit dat de werknemersbetrokkenheid kan verbeteren wanneer communicatoren een werknemer persoonlijk benaderen op de manier waarop de werknemer dat graag wenst. Een zeer emotioneel betrokken medewerker kan bijvoorbeeld een grotere behoefte aan informatie hebben om een blijvend gevoel van betrokkenheid bij de organisatie te ontwikkelen of te behouden.

Daarnaast beweert Welch (2011) dat als medewerkers zich fysiek, cognitief en emotioneel betrokken voelen bij de organisatie, dan zijn de medewerkers betrokken bij de organisatie: *“Kahn (1990) defined personal work engagement as; ‘the harnessing of organizational members selves to their work roles; in engagement, people employ and express themselves physically, cognitively and emotionally during role performance.’” (Welch, 2011, p. 332).* Het is van belang om te onderzoeken in welke mate de doelgroep zich fysiek, cognitief en emotioneel betrokken voelt bij de organisatie om daar vervolgens op in te kunnen spelen.

Kahn (1990) stelt dat er ook drie psychologische voorwaarden invloed hebben op de medewerkersbetrokkenheid. De drie psychologische voorwaarden zijn ‘betekenisvolheid’, ‘beschikbaarheid’ en ‘veiligheid’. Welch (2011) neemt deze drie voorwaarden mee in haar theorie en het conceptueel model; *“Three psychological engagement conditions are necessary for an employee to bring themselves into their work role performance. These determinants are: meaningfulness (work elements), safety (social element, including management style, process and organizational norms), and availability (individual distractions).” (Welch, 2011, p. 332).* Welch (2011) stelt daarmee dat als medewerkers zich veilig voelen binnen de organisatie, zich beschikbaar stellen voor hun werk en zich betekenisvol/belangrijk voelen binnen de organisatie, dan zijn zij betrokken bij hun werk en daarmee ook bij de organisatie. Het is daarom essentieel om te toetsen hoe beschikbaar de werknemers zich stellen voor de organisatie en in hoeverre de doelgroep zich veilig en betekenisvol voelt.

4. Methodologie

Als methoden van onderzoek zijn deskresearch en kwalitatief onderzoek ingezet. Deskresearch ter beantwoording van deelvraag één: *“Wat is de huidige manier van communiceren en informeren binnen Opdrachtgever X?”*. Tevens zet dit onderzoek kwalitatief onderzoek in om de hypothesen te testen. De reden is dat kwalitatief onderzoek de ruimte biedt om door te vragen naar de achterliggende mening op antwoorden van de respondenten. Een doelgerichte steekproef resulteerde in een representatieve steekproef van de doelgroep.

4.1 Methoden van onderzoek

Het doel van het onderzoek is inzicht geven in de betrokkenheid van de doelgroep bij hun werk en in de beleving van de huidige interne communicatie, om een intern communicatieadvies uit te geven aan Opdrachtgever X over hoe zij met verschillende interne stappen de medewerkersbetrokkenheid kunnen verbeteren. Dit onderzoek maakt gebruik van verschillende methoden om dit doel te bereiken en om daarmee antwoord te geven op de onderzoeksvraag.

Deskresearch en fieldresearch

Uitgaande van Verhoeven (2014) is deskresearch essentieel om een gedegen onderzoek uit te voeren. Deskresearch op basis van wetenschappelijke bronnen, interne communicatiemiddelen en interne documenten draagt bij aan het beter begrijpen van het centrale probleem (Verhoeven, 2014). Deze onderzoeksmethode vormt de basis voor de probleemformulering, de situatieschets en deelvraag één, daarnaast ligt deskresearch ook ten grondslag van het hoofdstuk Theoretisch Kader om de behandelde theorieën te onderbouwen. De beschrijving van de inzichten naar aanleiding van interne analyse aan de hand van deskresearch staan in hoofdstuk 2 Situatieschets. Ter aanvulling achterhaalt fieldresearch hoe de huidige interne communicatie bij Opdrachtgever X verloopt. Fieldresearch kan dit onderzoek gebruiken om nieuwe informatie te verzamelen (Zegel, 2016).

Kwalitatief onderzoek

Het verzamelen van gegevens bij kwalitatief onderzoek is open en flexibel. Dit is bevorderlijk bij de uitvoering van het onderzoek, omdat het kansen biedt om door te vragen over verschillende onderwerpen waar meer informatie over nodig is. Het Employee Engagement Model van Welch (2011) vormt de basis voor het interview. Het doel van kwalitatief onderzoek is inzicht krijgen in de wensen en het gedrag van de doelgroep ten aanzien van de organisatie (Meier & Broekhoff, 2012). Kwalitatief onderzoek sluit aan bij de probleemstelling, omdat dit onderzoek zich richt op het achterhalen van de wensen en behoeften van de doelgroep om zo uiteindelijk het gewenste interne communicatiegedrag van de doelgroep te kunnen bewerkstelligen. Tevens biedt deze onderzoeksmethode meer mogelijkheden voor creatieve interviewtechnieken. De onderzoekster

stelt tijdens het interview open vragen en maakt gebruik van een Likertschaal. Paragraaf 4.2 Datacollectie zet uiteen hoe dit in zijn werk gaat.

Half-gestructureerd interview

Het onderzoek beantwoordt aan de hand van half-gestructureerde interviews de deelvragen en de probleemstelling. In het interview staat de beleving van de respondent voorop en daarmee verzamelt het onderzoek informatie over bepaalde onderwerpen (Verhoeven, 2014). Half-gestructureerde interviews zijn interviews die opgebouwd zijn aan de hand van een topic guide (Bijlage D Topic Guide). Vervolgens typt de onderzoekster de interviews uit in verbatims (Bijlage E Verbatims). De topic guide dient als houvast, maar de interviewer kan daar ook van afwijken door bijvoorbeeld door te vragen op antwoorden van de respondent (Verhoeven, 2014).

De interviews zijn face-to-face en met één respondent tegelijk. Zo genereert het onderzoek niet alleen antwoorden op de vragen, maar heeft de interviewer ook zicht op non-verbale communicatie van de respondent. Volgens Meier en Broekhoff (2012) geeft non-verbale communicatie inzicht over de gevoelens, wensen of houdingen van de respondent die de respondent in het interview niet benoemt. De interviews vinden plaats op het hoofdkantoor op Schiphol in de vergaderzaal. De interviews duren ongeveer veertig minuten. De onderzoekster maakt een geluidsopname van het interview, voorafgaand aan het interview geeft de onderzoekster dit aan bij de respondent. Het interview is geheel anoniem en de informatie die is verkregen uit de kwalitatief onderzoek is alleen gebruikt voor dit onderzoek.

4.2 Datacollectie

Zowel de chauffeurs als het kantoorpersoneel en het management nemen deel aan de interviews. De topic guide voor de werknemers en het management zijn opgesteld met als doel het beantwoorden van de vier deelvragen en het testen van de drie hypothesen.

4.2.1 Werving en selectie

Het onderzoek maakt gebruik van een selecte trekking van de respondenten, wat betekent dat niet de hele populatie deelneemt aan het onderzoek en de onderzoeker zelf de respondenten selecteert (Baarda & De Goede, 2009). De respondenten zijn gekozen aan de hand van een doelgerichte steekproef. Dit houdt in dat de onderzoekster zelf de respondenten selecteert aan de hand van bepaalde voorwaarden en kenmerken (Verhoeven, 2014). Samen met de chauffeurscoördinator en de HR-manager verstuurt de onderzoekster de uitnodigingen naar respondenten die voldoen aan de voorwaarden. Geselecteerde respondenten ontvangen via de mail of de telefoon een uitnodiging voor het interview. De duur van het interview is indicatief veertig minuten.

4.2.2 Aantal respondenten

Het onderzoek hanteert een kleine steekproef vanwege de intensieve manier van dataverzameling (Verhoeven, 2014). 'Verzadiging' (saturatie) definieert Verhoeven (2014) als het punt waarop het interviewen van een respondent geen nieuwe informatie meer oplevert. De onderzoekster interviewt respondenten totdat er saturatie optreedt. Guest (2006) beweert dat twaalf interviews moeten volstaan, daarna is het saturatiepunt bereikt. Het saturatiepunt van dit onderzoek vond plaats bij twaalf interviews en bevestigt de bewering van Guest (2006). Als onderdeel van de interviewtechniek is er gebruikgemaakt van open vragen. Door het gebruik van open vragen is het mogelijk om door te vragen om zo voldoende gerichte informatie over een topic te verzamelen. Open vragen geven namelijk de respondent de kans om te praten over onderliggende gedachten en gevoelens, dit kan zorgen voor nuttige informatie over bepaalde motivaties (Meier & Broekhoff, 2012).

4.2.3 Respondentschema

De doelgroep is onder te verdelen in twee deelpopulaties: het management en de medewerkers. De medewerkers zijn vervolgens onder te verdelen in twee subdoelgroepen: de kantoormedewerkers en de chauffeurs. De doelgroep is gesegmenteerd op basis van de functie en het dienstverband van de respondent. Zoals eerder vermeld, hebben alle respondenten een vast dienstverband. De verdeling per subdoelgroep is gemaakt op basis van het aantal medewerkers. Zes chauffeurs, vijf kantoormedewerkers en één managementlid nemen deel aan de interviews. In het onderzoek is het van belang dat de verhouding tussen het aantal chauffeurs, kantoormedewerkers en het management in de steekproef ongeveer gelijk is aan het aantal medewerkers per subdoelgroep zodat de verhoudingen gelijk blijven.

Deze informatie is vanwege vertrouwelijkheid niet beschikbaar voor derden.

4.3 Operationalisatie

De operationalisatie geeft inzicht in de manier waarop de deelvragen en de hypothesen zijn getoetst. De deelvragen staan in verband met de hypothesen die gebaseerd zijn op de theorie van Welch (2011). Op basis van de hypothesen zijn de interviewvragen geformuleerd (Bijlage D Topic Guide). De begrippen zijn uitgewerkt tot meetbare instrumenten: hulpmiddelen waarmee het onderzoek de gegevens verzamelt (Verhoeven, 2014).

4.3.1 Ontvangst

Aan het begin van het interview stelt de onderzoekster zich voor. Ook biedt de onderzoekster de respondent wat te drinken aan. Bij voorbaat heeft de respondent toestemming gegeven voor het opnemen van het interview, de onderzoekster controleert dit nogmaals tijdens de introductie van het face-to-face interview. Tijdens de introductie stelt de onderzoekster zich voor en legt beknopt nogmaals het doel en het verloop van het interview uit. Het is belangrijk om de

respondent op zijn gemak te stellen door eerst wat korte simpele vragen te stellen, zodat de respondent kan wennen aan de situatie. Een respondent voelt zich namelijk pas op zijn gemak, wanneer de respondent gewend is aan de gesprekssituatie (Meier & Mandemakers, 2007). Het is belangrijk om de respondent op zijn gemak te stellen, omdat de respondent dan sneller bereid is om zijn diepere beweegredenen bloot te leggen op het moment dat hij zich meer op zijn gemak voelt (Verhoeven, 2014). Hierna start het interview.

4.3.2 Likertschaal

Gedurende het interview hanteert dit onderzoek een Likertschaal. Een Likertschaal is een 'samengesteld meetinstrument', bestaande uit een lijst met vragen, beweringen of items die met elkaar samenhangen (Swanborn, 2010). De respondent dient deze stellingen te beantwoorden met een cijfer. De Likertschaal is opgesteld aan de hand van het UBES-model van Schaufeli en Bakker (2003). Zij maken de begrippen 'toewijding', 'absorptie' en 'vitaliteit' meetbaar in het UBES-model. Het UBES-model is verdeeld in zeven schalen. Nadat de respondent de stelling heeft beantwoord met een cijfer, dient de respondent het cijfer toe te lichten. Op deze manier zoekt het onderzoek verdieping in de mening en de beweegredenen van de respondent. Het meetbaar maken van de begrippen in de Likertschaal is uiteengezet in paragrafen 4.3.2 Hypothesen en 4.3.3 Deelvragen.

Schaal	Betekenis
0	Nooit
1	Een paar keer per jaar of minder (sporadisch)
2	Eens per maand of minder (af en toe)
3	Een paar keer per maand (regelmatig)
4	Een per week (dikwijls)
5	Een paar keer per week (zeer dikwijls)
6	Altijd (dagelijks)

Tabel 3. Schaalverdeling UBES-model

(Bron: Schaufeli & Bakker, 2003)

4.3.3 Deelvragen

De deelvragen zijn getoetst aan de hand van kwalitatief onderzoek. Het is van belang wáárom de doelgroep iets vindt en de betekenis die de respondenten aan verschillende situaties geven. Het onderzoek gaat in op de achtergronden van de verzamelde gegevens; de beleving staat hierbij centraal (Verhoeven, 2014). Het is belangrijk om de achterliggende argumenten en de motieven van de respondenten te achterhalen (Verhoeven, 2014). Het gaat om de meningen en

de beweegredenen van de doelgroep en daarom is het belangrijk dat de onderzoekster door kan vragen bij onvolledigheid (Verhoeven, 2014).

Deelvraag 1

“Wat is de huidige manier van communiceren en informeren binnen Opdrachtgever X?”

De eerste deelvraag is onderzocht aan de hand van deskresearch en kwalitatief onderzoek. Om inzicht te krijgen in de huidige interne communicatie is er voor deze methoden gekozen. Bevindingen door middel van deskresearch zijn uiteengezet in hoofdstuk 2 Situatieschets.

Deze informatie is vanwege vertrouwelijkheid niet beschikbaar voor derden.

Daarnaast zijn wetenschappelijke publicaties met behulp van literatuuronderzoek geanalyseerd. Deskresearch gaf niet genoeg informatie om de gehele deelvraag te beantwoorden, daarom is er kwalitatief onderzoek nodig om de deelvraag compleet te kunnen beantwoorden. De vragen vijf tot en met negen. Weergegeven in de topic guide (Bijlage E). Tevens is het ook van belang om het management mee te nemen in het onderzoek, omdat zij aan de basis staan van de interne communicatie. Het management neemt de beslissingen op het gebied van interne communicatie.

Deelvraag 2

“In welke mate voelen de werknemers en het management zich fysiek betrokken bij Opdrachtgever X?”

Het is essentieel om te kijken naar het gedrag en de actieve houding van de werknemers om een beeld te kunnen schetsen over de mate van fysieke betrokkenheid. Welch (2011) koppelt in haar model ‘vitaliteit’ aan ‘fysieke betrokkenheid’. Gebaseerd op het UBES-model van Schaufeli en Bakker (2003) krijgt de respondent verschillende stellingen met betrekking tot de vitaliteit voorgelegd. De respondent dient de stelling te beantwoorden met een cijfer, geschaald op basis van het UBES-model (Schaufeli & Bakker, 2003). Vervolgens bespreken de onderzoekster en de respondent de beoordeelde stellingen. Dit onderzoek gaat op zoek naar de achterliggende beweegredenen van de respondent doordat de respondent het cijfer moet onderbouwen.

Deelvraag 3

“In welke mate voelen de werknemers en het management zich cognitief betrokken bij Opdrachtgever X?”

De derde deelvraag is ook door middel van kwalitatief onderzoek onderzocht. De huidige situatie omtrent betrokkenheid is al eerder gemeten, maar het is niet duidelijk wat de mate van

cognitieve betrokkenheid op dit moment is. De onderzoekster moet vragen naar de achterliggende argumenten en motieven omtrent de cognitieve betrokkenheid (Verhoeven, 2014). Met de Likertschaal gebaseerd op het UBES-model van Schaufeli en Bakker (2003) krijgt de respondent verschillende stellingen voorgelegd. Deze stellingen hebben betrekking op 'absorptie'. Welch (2011) koppelt 'absorptie' aan de cognitieve betrokkenheid. De onderzoekster kan door middel van de Likertschaal, inzicht geven in de huidige stand van zaken omtrent de cognitieve betrokkenheid. De respondent dient de stellingen in de Likertschaal te beantwoorden met een cijfer, geschaald op basis van het UBES-model (Schaufeli & Bakker, 2003). Vervolgens beargumenteert de respondent de beoordeelde stellingen. De interviewer gaat op zoek naar de achterliggende beweegredenen van de respondent doordat de respondent het cijfer moet onderbouwen.

Deelvraag 4

"In welke mate voelen de werknemers en het management zich emotioneel betrokken bij Opdrachtgever X?"

De vierde deelvraag geeft inzicht in de huidige situatie omtrent de emotionele betrokkenheid van de doelgroep. De laatste deelvraag onderzoekt de interviewer eveneens aan de hand van kwalitatief onderzoek. Door middel van het onderdeel 'toewijding' in de Likertschaal (Bijlage E) meet de onderzoekster de emotionele betrokkenheid. Welch (2011) koppelt namelijk in haar model emotionele betrokkenheid aan het begrip 'toewijding'. De respondent dient de stelling te beantwoorden met een cijfer, geschaald op basis van het UBES-model (Schaufeli & Bakker, 2003). Vervolgens bespreken de interviewer en de respondent de beoordeelde stellingen. De interviewer gaat op zoek naar de achterliggende beweegredenen van de respondent doordat de respondent het cijfer moet onderbouwen.

4.3.4 Hypothesen

In *'The evolution of the employee engagement concept: communication implications'* van Welch (2011) staan een aantal stellingen, welke zijn beschreven in het theoretisch kader. Deze stellingen staan aan de basis van de opgestelde hypothesen. Aan de hand van de theorie van Welch is een topic guide opgesteld waarmee het onderzoek onderstaande hypothesen toetst.

Hypothese 1

‘Als communicatoren inspelen op de persoonlijke communicatiebehoeften per werknemer, dan kan de organisatie de medewerkersbetrokkenheid vergroten’.

Communicatoren zijn volgens Welch (2011) mensen die groepen aansturen, ook wel managers of leidinggevendenden genoemd. De persoonlijke communicatiebehoeften per werknemer zijn gebaseerd op de drie dimensies van medewerkersbetrokkenheid: fysiek, cognitief en emotioneel. Om de begrippen fysieke, cognitieve en emotionele betrokkenheid meetbaar te maken is het belangrijk om eerst te weten wat de begrippen precies betekenen. Welch (2011) zet de fysieke betrokkenheid uiteen als de mate van bereidheid om je extra in te zetten voor je werkgever: *“being willing to go the extra mile for your employer”*. Welch (2011) omschrijft cognitieve betrokkenheid als *“focusing very hard while at work”*: het hard focussen terwijl je aan het werk bent. De emotionele betrokkenheid definieert Welch (2011) als *“being very involved emotionally with one’s work”*: emotioneel erg betrokken zijn bij je werk.

Het is van belang om de betrokkenheid per dimensie vast te stellen om vervolgens te weten te komen welke dimensies meer aandacht nodig hebben om zo de medewerkersbetrokkenheid te kunnen verhogen. De mate van fysieke, cognitieve en emotionele betrokkenheid toetst dit onderzoek door middel van de Likertschaal gebaseerd op het UBES-model van Schaufeli en Bakker (2003). Wanneer een medewerker fysiek, cognitief en emotioneel betrokken is, draagt dat bij aan innovatie, competitiegerichtheid en aan een effectieve organisatie (Welch, 2011). Als toevoeging zegt Welch (2011) dat zij interne communicatie als hulpbron beschouwt op individueel, team- en organisatieniveau. Met het interview toetst dit onderzoek de medewerkersbetrokkenheid en genereert dit onderzoek de wensen en behoeften van de medewerkers op het gebied van interne communicatie. Dit test het onderzoek met vragen vijf tot en met negen uit de topic guide (Bijlage C, tabel 4). Als de huidige interne communicatie in kaart gebracht is, kan Opdrachtgever X inspelen op de interne communicatie om de medewerkersbetrokkenheid te verbeteren (Welch, 2011).

Vragen over de interne communicatie

5. Hoe vind je dat de communicatie tussen jou en het management verloopt?
6. Wat vind je van de huidige interne communicatiemiddelen? (voorleggen show materiaal)
7. Vind je dat de medewerkers onderling genoeg communiceren?
8. Wat zijn volgens jou verbeterpunten binnen de interne communicatie?
9. Zou je meer betrokken zijn bij Opdrachtgever X wanneer er vanuit het management meer de dialoog wordt aangegaan?

Tabel 4. Onderdeel interne communicatie
(Bron: auteur, 2018)

Hypothese 2

‘Als medewerkers zich fysiek, cognitief en emotioneel betrokken voelen bij de organisatie, dan zijn zij betrokken bij de organisatie’.

Welch (2011) koppelt fysieke betrokkenheid aan ‘vitaliteit’. Vitaliteit is het hebben van een hoge mate van energie en mentale kracht tijdens het werken, je bereid voelen om inspanning te leveren en te investeren in je werk en het hebben van doorzettingsvermogen, zelfs wanneer er moeilijkheden optreden (Schaufeli & Bakker, 2004). Om de ‘vitaliteit’ binnen Opdrachtgever X te toetsen moet de onderzoekster aan haar respondenten vragen in welke mate de medewerkers bereid zijn om inspanningen te leveren voor de organisatie. Daarnaast toetst dit onderzoek in hoeverre de doelgroep mentale ondersteuning ervaart en in welke mate de doelgroep energie krijgt vanuit hun werkomgeving. Ten slotte is het van belang om te kijken naar het doorzettingsvermogen van de werknemer tijdens lastige situaties. Het onderzoek toetst dit aan de hand van onderstaande stellingen in de Likertschaal. De onderzoekster bespreekt vervolgens samen met de respondent de beoordeelde Likertschaal. Zo kan het onderzoek achterhalen wat de beweegredenen van de respondent zijn voor het geven van het desbetreffende cijfer per stelling. Respondenten die hoog scoren op vitaliteit geven in de regel aan dat ze over veel energie, kracht en werklust beschikken (Schaufeli & Bakker, 2003). Respondenten die de stellingen omtrent vitaliteit laag beoordelen hebben doorgaans weinig energie en kracht. Ook geven de respondenten dan aan dat zij een geringe werklust hebben (Schaufeli & Bakker, 2003).

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

Tabel 5. Stellingen Likertschaal vitaliteit
(Bron: Schaufeli & Bakker, 2003)

Cognitieve betrokkenheid is het heel erg focussen terwijl je aan het werk bent (Welch, 2011). Welch (2011) beweert dat 'absorptie' een gemeenschappelijke focus heeft met cognitieve betrokkenheid. Absorptie is het volledig concentreren tijdens je werk en je gelukkig en voldaan voelen op je werk en opgaan in je werk, waardoor de tijd sneller gaat en de werknemer het lastig vindt om het werk los te laten op een positieve manier (Schaufeli & Bakker, 2003). Om dit deel van de hypothese te testen, is het van belang om na te gaan in hoeverre de respondenten gefocust zijn op hun werk en of zij zich gelukkig voelen in hun werkomgeving. De onderzoekster toetst dit aan de hand onderstaande stellingen in de Likertschaal. De onderzoekster bespreekt vervolgens samen met de respondent de beoordeelde Likertschaal. Zo kan de onderzoekster erachter komen wat de beweegredenen van de respondent zijn voor het geven van het desbetreffende cijfer per stelling. Een respondent die hoog scoort op absorptie verliest zich vaak op een prettige wijze in zijn of haar werk. De respondent gaat er helemaal in op en kan zich er niet meer van losmaken, doordat het werk de respondent dusdanig in vervoering brengt dat de respondent al het andere, inclusief de tijd, vergeet (Schaufeli & Bakker, 2003). Respondenten die de stellingen met betrekking tot absorptie laag beoordelen, geven aan zich niet in hun werk te verliezen. De respondenten worden niet dusdanig door hun werk in vervoering gebracht dat zij de tijd en alles om hen heen vergeten (Schaufeli & Bakker, 2003).

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

Tabel 6. Stellingen Likertschaal absorptie
(Bron: Schaufeli & Bakker, 2003)

Welch (2011) koppelt toewijding aan emotionele betrokkenheid, omdat 'toewijding' de collectieve manifestatie van betrokkenheid deelt. Toewijding is het sterk betrokken zijn bij je werk en het ervaren van een gevoel van belangrijkheid, enthousiasme, inspiratie, trots en uitdaging (Schaufeli & Bakker, 2004). Een medewerker is emotioneel betrokken wanneer hij of

zij enthousiast, inspiratievol, trots en het gevoel van belangrijk zijn ervaart bij zijn of haar werk (Welch, 2011). Daarom is het van belang om te toetsen of de respondenten enthousiasme, inspiratie, trots en een gevoel van belangrijkheid en uitdaging ervaren bij hun werk. Dit toetst de onderzoekster door middel van onderstaande stellingen in de Likertschaal. De onderzoekster bespreekt vervolgens samen met de respondent de beoordeelde Likertschaal. Zo kan de onderzoekster erachter komen wat de beweegredenen van de respondent zijn voor het geven van het desbetreffende cijfer per stelling. Respondenten die de stellingen omtrent 'toewijding' hoog beoordelen, identificeren zich in de regel sterk met hun werk, doordat het werk als zinvol, nuttig, uitdagend en inspirerend wordt ervaren. Vaak zijn respondenten die hoog scoren enthousiast en trots op hun werk (Schaufeli & Bakker, 2003). Respondenten die laag scoren op 'toewijding' ervaren daarentegen hun werk niet als zinvol, uitdagend, nuttig en inspirerend. Zij identificeren zich meestal nauwelijk met hun werk en zijn ook weinig enthousiast en trots op hun werk (Schaufeli & Bakker, 2003).

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

Tabel 7. Stellingen Likertschaal toewijding
(Bron: Schaufeli & Bakker, 2003)

Hypothese 3

'Als medewerkers zich veilig voelen binnen de organisatie, zich beschikbaar stellen voor hun werk en zich betekenisvol/belangrijk voelen binnen de organisatie, dan zijn zij betrokken bij hun werk en daarmee ook bij de organisatie.'

Veilig voelen binnen de organisatie heeft volgens Welch (2011) te maken met sociale elementen, de managementstijl en proces- en organisatienormen. De mate van beschikbaar stellen voor het werk hangt af van de mate waarin je individueel afgeleid bent op je werk en de mate van betekenisvolheid hangt af van de werkelementen (Welch, 2011). Met vragen tien tot en met zestien toetst de onderzoekster in hoeverre de doelgroep zich veilig en betekenisvol voelt en in hoeverre de doelgroep zich beschikbaar stelt naar de organisatie (Bijlage C, tabel 8).

Veiligheid, beschikbaarheid en betekenisvolheid
10. In welke mate stel jij je beschikbaar voor de organisatie? (mate van individuele afleiding) 11. In welke mate voel je je veilig bij de organisatie? 12. In hoeverre voel jij je betekenisvol/belangrijk binnen de organisatie? 13. Heb je het gevoel dat je wordt beloond? 14. Ben je op de hoogte van de doelstellingen en cijfers van Opdrachtgever X? 15. Heb je het gevoel dat je bij je leidinggevende terecht kan?

Tabel 8. onderdeel veiligheid, beschikbaarheid en betekenisvolheid uit topic guide
(Bron: auteur, 2018)

Uitwerking

De opgenomen geluidsopnames van de interviews zijn uitgewerkt in verbatims (zie bijlage F). Deze verbatims geven het bewijs van de afgenomen interviews. Ook dienen de verbatims als letterlijke afbeelding van de gesprekken die zijn gevoerd met de respondenten. Vervolgens zijn de verbatims overzichtelijk gemaakt in de vorm van analyseschema's (Bijlage G). De analyseschema's dienen als basis van de resultaten en conclusies.

5. Resultaten

Deze informatie is vanwege vertrouwelijkheid niet beschikbaar voor derden.

6. Conclusie

Deze informatie is vanwege vertrouwelijkheid niet beschikbaar voor derden.

7. Aanbevelingen

Deze informatie is vanwege vertrouwelijkheid niet beschikbaar voor derden.

8. Implementatie

Deze informatie is vanwege vertrouwelijkheid niet beschikbaar voor derden.

Literatuurlijst

Baarda, D., & de Goede, M. (2009). *Basisboek Methoden en Technieken*. Houten: Noordhoff Uitgevers Groningen.

Blake, R. R. & Mouton, J. S. (1984). *The new managerial grid III*. Houston: Gulf Publishing Company.

Deze informatie is vanwege vertrouwelijkheid niet beschikbaar voor derden.

Buckingham, M. & Coffman, C. (1999). *First, Break All the Rules: What the World's Greatest Managers Do Differently*, The Gallup Organization, Simon & Schuster, New York, NY.

Centraal Bureau voor de Statistiek. (2018). Ziekteverzuimpercentage; bedrijfstakken (SBI 2008) en bedrijfsgrootte. Geraadpleegd op 24 september 2018, van <https://opendata.cbs.nl/statline/#/CBS/nl/dataset/80072ned/table?dl=677B>

College bescherming persoonsgegevens. (2016). *De zieke werknemer*. Geraadpleegd op 10 oktober 2018, van https://www.autoriteitpersoonsgegevens.nl/sites/default/files/atoms/files/beleidsregels_de_zieke_werknemer.pdf

DiStefano, J., & Maznevski, M. Lane, H (2000). *International Management Behavior*. 5de druk. Oxford: Blackwell Publishing.

Driessen HRM. (2017). *HRM Barometer*. 2de druk. Geraadpleegd op 3 december 2018, van <https://media.driessengroep.nl/publicaties/publicatie-hrm-barometer-2017-2018.pdf>

Gemert, L. van & Woudstra, E. (2005). *Become a Communication Expert. The Consultant's Communication Problem Approach (CCPA): A tool for diagnosing strategic organizational communication problems, based on the Twente Organizational Communication Model (TOCOM)*. Enschede: Universiteit Twente.

Guest, B. (2006). *How Many Interviews Are Enough? An Experiment with Data Saturation and Variability*. p.79. doi:10.1177/1525822X05279903.

Deze informatie is vanwege vertrouwelijkheid niet beschikbaar voor derden.

Kahn, W.A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work.

Academy of Management Journal, Vol. 33 No. 4, pp. 692-724.

Kahn, W.A. (1992). To be fully there: psychological presence at work. Human Relations, 45(4), pp.

321-49.

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

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

May, D.R., Gilson, R.L. & Harter, L.M. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety

and availability and the engagement of the human spirit at work. Journal of Occupational and Organizational Psychology, Vol. 77 No. 1, pp. 61-89.

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

Meier, U. & Mandemakers, M. (2007). Marktonderwijs voor projectonderwijs (2e druk). Groningen: Noordhoff Uitgevers.

Meyer, J.P., Gagne, M. and Parfyonova, N.M. (2010). Toward an evidence-based model of engagement: what we can learn from motivation and commitment research, in Albrecht, S.L. (Ed.), Handbook of Employee Engagement: Perspectives, Issues, Research and Practice, Edward Elgar, Cheltenham.

Norton, J. (2017) Client Insights And CGI Perspectives on Digital Transformation. Geraadpleegd op 29 september 2018, van https://www.cgi.com/sites/default/files/global-insights/2017-cgi-client-global-insights-global-summary.pdf?_ga=2.77456149.1046520891.1544527498-1483767188.1544527498

Porter, M. (1995). Concurrentievoordeel. Amsterdam: Atlas Contact B.V.

Prahalad, C.K., Hamel, G. (1990). The Core Competence of the Corporation. Munster: Macat Library.

Pugh, S.D. & Dietz, J. (2008). Employee engagement at the organizational level of analysis. Industrial

and Organizational Psychology, Vol. 1 No. 1, pp. 44-47.

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

Saks, A.M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. Journal of Managerial

Psychology, Vol. 21 No. 7, pp. 600-619.

Schaufeli W.B. & Bakker, B. A. (2003). Occupational Health Psychology Unit. Utrecht University.

Schaufeli, W.B. & Bakker, A.B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study, Journal of Organizational Behavior, 25 (3), pp. 293-315.

Schaufeli, W.B. and Bakker, A.B. (2010). Defining and measuring work engagement: bringing clarity to the concept, in Bakker, A.B. and Leiter, M.P. (Eds), Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research, Psychology Press, Hove.

Steenbergen, H. (2018). Transportupdate augustus 2018. Geraadpleegd op 25 september 2018, van

<https://www.rabobank.nl/bedrijven/cijfers-en-trends/transport-en-logistiek/transport-update-augustus-2018/>

TLN-CAO. (2017). CAO Beroepsgoederenvervoer.

TNS NIPO (z.d.). Segmentatie van doelgroepen. Geraadpleegd op 20 september 2018, van

<http://www.tns-nipo.com/ons-aanbod/onderzoeksmethoden/marketinginformatie/segmentatie/win-model>

Tracy, B. (1994). The Psychology of Achievement. Simon & Schuster, New York, NY.

Verbiest, S., Goudswaard, A., Opdrachtgever Xch, T., Haan, B., Ducheine, W. (2014).

Maatwerk voor

ploegendienst : vitaal is goed voor allemaal!. Geraadpleegd 25 oktober 2018, van

<https://repository.tudelft.nl/view/tno/uuid%3A33a893d7-6ff9-4aa3-b493-c64f537e23fd>

- Verhoeven, N. (2014). Wat is onderzoek? Praktijkboek voor methoden en technieken. (5e ed.). Den Haag, Nederland: Boom Lemma.
- Welch, M. & Jackson, P.R. (2007). Rethinking internal communication: a stakeholder approach. *Corporate Communications: An International Journal*, 12(2), pp. 177-98.
- Welch, M. (2011) The evolution of the employee engagement concept: communication implications', *Corporate Communications: An International Journal*, Vol.16 Issue: 4, pp. 328-346, <https://doi.org/10.1108/13563281111186968>
- Zegel, J. D. (2016). Van probleem naar prestatie, in 6 stappen naar een praktijkopdracht (2e ed.). Hilversum, Nederland: Op de I.

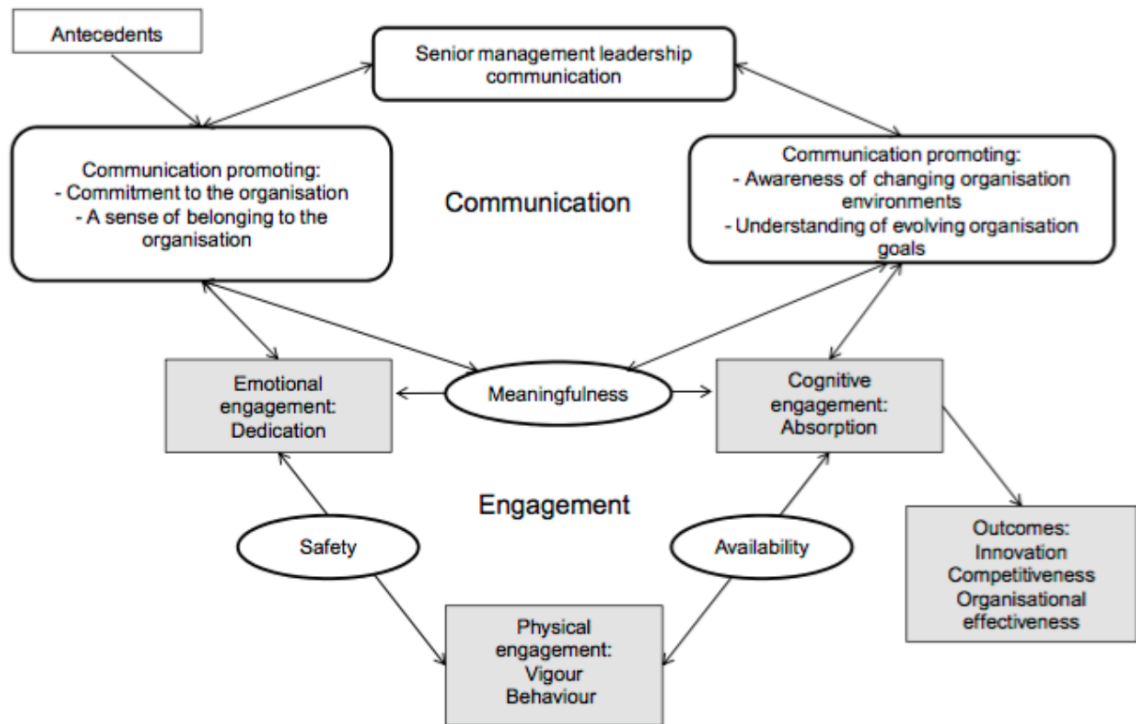
Bijlagen

Bijlage A Persoonlijke communicatie

Deze informatie is vanwege vertrouwelijkheid niet beschikbaar voor derden.

Bijlage B Figuren

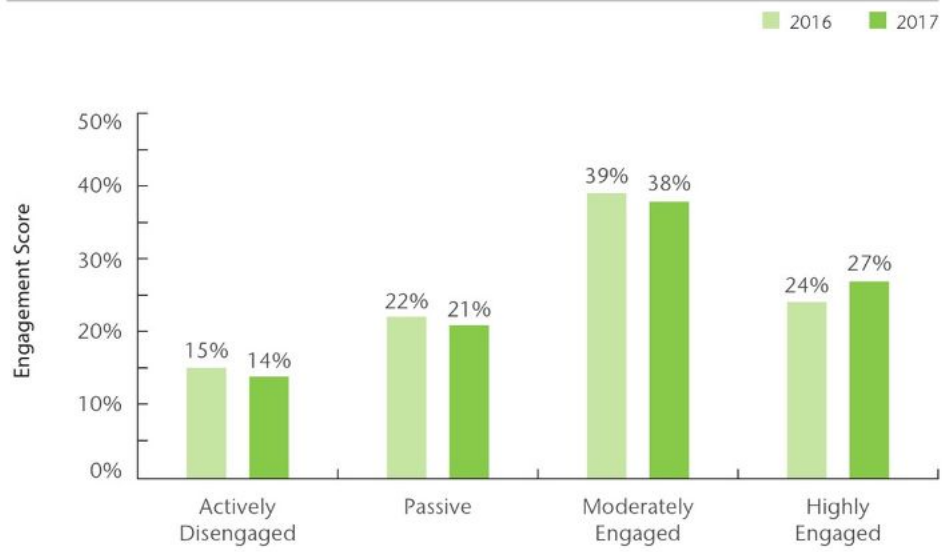
Deze informatie is vanwege vertrouwelijkheid niet beschikbaar voor derden.



Figuur 5. The employee engagement concept and internal corporate communication: a conceptual model
(Bron: Welch, 2011).

Deze informatie is vanwege vertrouwelijkheid niet beschikbaar voor derden.

Engagement Profiles: 2016 vs. 2017



Figuur 9. Percentage wereldwijde medewerkersbetrokkenheid
(Bron: Oehler, 2018)

Bijlage C Tabellen

Deze informatie is vanwege vertrouwelijkheid niet beschikbaar voor derden.

Schaal	Betekenis
0	Nooit
1	Een paar keer per jaar of minder (sporadisch)
2	Eens per maand of minder (af en toe)
3	Een paar keer per maand (regelmatig)
4	Een per week (dikwijls)
5	Een paar keer per week (zeer dikwijls)
6	Altijd (dagelijks)

Tabel 3. Schaalverdeling UBES-model
(Bron: Schaufeli & Bakker, 2003)

Vragen over de interne communicatie
5. Hoe vind je dat de communicatie tussen jou en het management verloopt? 6. Wat vind je van de huidige interne communicatiemiddelen? (voorleggen show materiaal) 7. Vind je dat de medewerkers onderling genoeg communiceren? 8. Wat zijn volgens jou verbeterpunten binnen de interne communicatie? 9. Zou je meer betrokken zijn bij Opdrachtgever X wanneer er vanuit het management meer de dialoog wordt aangegaan?

Tabel 4. Onderdeel interne communicatie
(Bron: auteur, 2018)

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

Tabel 5. Stellingen Likertschaal vitaliteit
(Bron: Schaufeli & Bakker, 2003)

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

Tabel 6. Stellingen Likertschaal absorptie
(Bron: Schaufeli & Bakker, 2003)

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

Tabel 7. Stellingen Likertschaal toewijding
(Bron: Schaufeli & Bakker, 2003)

Vragen over veiligheid, beschikbaarheid en betekenisvolheid
10. In welke mate stel jij je beschikbaar voor de organisatie? 11. Ben je bekend met de kernwaarden van Opdrachtgever X? Voel je je betrokken bij de kernwaarden? (verbinden, transparant, proactief en respect) 12. In welke mate voel je je veilig bij de organisatie? 13. In hoeverre voel jij je betekenisvol/belangrijk binnen de organisatie? 14. Heb je het gevoel dat je wordt beloond? 15. Ben je op de hoogte van de doelstellingen en cijfers van Opdrachtgever X? 16. Heb je het gevoel dat je bij je leidinggevende terecht kan?

Tabel 8. onderdeel veiligheid, beschikbaarheid en betekenisvolheid uit topic guide
(Bron: auteur, 2018)

Soort kosten	Bedrag
Loondoorbetaling	€153
Vervanging	€146
Verlies aan productie en diensten (geschat)	€43
Kosten arbodienstverlening (gemiddeld)	€60
Begeleiding verzuim	€7,50
Totaal per dag	€410

Tabel 9. Kosten verzuim per werknemer per dag
(Bron: CBP, 2016)

Bijlage D Begrippenlijst

Medewerkersbetrokkenheid

De meningen over de juiste definitie voor medewerkersbetrokkenheid zijn verdeeld. De onderzoekster heeft ervoor gekozen om de definitie van Kahn (1990) aan te houden in het onderzoek voor Opdrachtgever X, omdat deze aansluit bij het conceptueel model van Welch (2011). Daarnaast heeft de onderzoekster ervoor gekozen om de definitie van Schaufeli & Bakker (2003) ook te gebruiken omdat Welch (2011) de kenmerken van Kahn (1990) in verband brengt met de definitie van Schaufeli & Bakker (2003).

Bij betrokkenheid zetten mensen zich fysiek (lichamelijk), cognitief en emotioneel in tijdens rolprestaties. Daarnaast zijn er drie psychologische condities nodig voor betrokkenheid: zinvolheid, veiligheid en beschikbaarheid (Kahn, 1990). Daarnaast definiëren Schaufeli & Bakker (2003) medewerkersbetrokkenheid als de psychologische toestand die gepaard gaat met de gedragsmatige investering van persoonlijke energie. Positioneer werkbetrokkenheid als bemiddelde variabele in de functie-eisen en middelenmodel van werkmotivatie en betrokkenheid.

Interne communicatie

Interne communicatie is een proces van continue uitwisseling van boodschappen en de betekenisgeving daarvan tussen personen die beroepshalve betrokken zijn bij de organisatie (Reijnders, 2010). Als toevoeging zegt Welch (2011) dat zij interne communicatie als hulpbron beschouwt op individueel, team -en organisatieniveau.

Fysieke betrokkenheid

Op basis van de inzichten van Welch (2011) en Kahn (1990) is de fysieke betrokkenheid uiteengezet als de mate van bereidheid om je extra in te zetten voor je werkgever. Welch (2011) voegt het begrip 'vitaliteit' toe wat de collectieve manifestatie van betrokkenheid deelt.

Vitaliteit

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

Emotionele betrokkenheid

Ook bij de emotionele betrokkenheid zijn de inzichten van Kahn en Welch gecombineerd om een compleet beeld te definiëren van het begrip. "Being very involved emotionally with one's work" (Kahn, 1990): je emotioneel betrokken voelen bij je werk. Welch (2011) koppelt het begrip

'toewijding' aan emotionele betrokkenheid, omdat 'toewijding' de collectieve manifestatie van betrokkenheid deelt.

Toewijding

Het sterk betrokken zijn bij je werk en het ervaren van een gevoel van belangrijkheid , enthousiasme, inspiratie, trots en uitdaging (Schaufeli & Bakker, 2004).

Cognitieve betrokkenheid

De inzichten van zowel Kahn als Welch zijn ook bij cognitieve betrokkenheid samengevoegd om een duidelijke definitie van het begrip te omschrijven. Kahn omschrijft cognitieve betrokkenheid als je het hard focussen terwijl je aan het werk bent. Welch voegt het begrip 'absorptie' toe, omdat 'absorptie' de collectieve focus op de mate van betrokkenheid deelt (Welch, 2011).

Absorptie

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

Bijlage E Topic Guide

Benodigdheden

- Opnameapparatuur (smartphone)
- Likertschaal op basis van UBES-model
- Toonmateriaal
- Pen

Algemene vragen

1. Kun je je kort voorstellen, leeftijd en woonplaats?
2. Hoeveel uur in de week werk je?
3. Hoe lang werk je al bij Opdrachtgever X?
4. Welke functie heb je binnen Opdrachtgever X?

Interne communicatie

5. Hoe vind je dat de communicatie tussen jou en het management verloopt?
6. Vind je dat de communicatie zowel top-down als bottom-up is? (eventueel begrippen uitleggen)
7. Wat vind je van de huidige interne communicatiemiddelen? (voorleggen show materiaal)
8. Vind je dat de medewerkers onderling genoeg communiceren?

9. Wat zijn volgens jou verbeterpunten binnen de interne communicatie?
10. Hoe kunnen deze verbeterpunten bijdragen aan de betrokkenheid?
11. Wat zijn je verwachtingen omtrent de interne communicatie?
12. Zou je meer betrokken zijn bij Opdrachtgever X wanneer er vanuit het management meer de dialoog wordt aangegaan?

Veiligheid, beschikbaarheid en betekenisvol

13. In welke mate stel jij je beschikbaar voor de organisatie?
14. Ben je bekend met de kernwaarden van Opdrachtgever X? Voel je je betrokken bij de kernwaarden? (verbinden, transparant, proactief en respect)
15. In welke mate voel je je veilig bij de organisatie?
16. In hoeverre voel jij je betekenisvol/belangrijk binnen de organisatie?
17. Heb je het gevoel dat je wordt beloond?
18. Ben je op de hoogte van de doelstellingen en cijfers van Opdrachtgever X?
19. Heb je het gevoel dat je bij je leidinggevende terecht kan?

Schaalverdeling

- 0 Nooit
- 1 Sporadisch (een paar keer per jaar)
- 2 Af en toe (eens per maand of minder)
- 3 Regelmatig (een paar keer per maand)
- 4 Dikwijls (eens per week)
- 5 Zeer dikwijls (een paar keer per week)

6 Altijd (dagelijks)

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

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

Absorptie (Cognitief)	0	1	2	3	4	5	6

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

Deze informatie is vanwege vertrouwelijkheid niet beschikbaar voor derden.

Bijlage F Verbatims

Deze informatie is vanwege vertrouwelijkheid niet beschikbaar voor derden.

Bijlage G Analyseschema's

Deze informatie is vanwege vertrouwelijkheid niet beschikbaar voor derden.

Bijlage H Dummy

Deze informatie is vanwege vertrouwelijkheid niet beschikbaar voor derden.