

Bouwen aan communicatie

Interne communicatie en medewerkersbetrokkenheid bij Burgy Bouwbedrijf

Datum, plaats:	6 januari 2020, Leiden
Kans:	2
Auteur:	Laura Hoek
Studentnummer:	s1096566
Opdrachtgever:	Burgy Bouwbedrijf
Bedrijfsbegeleider:	Jeroen Wienbelt
Afstudeerbegeleider:	Piet Hein Coebergh
Eerste beoordelaar:	Cécile Klok
Tweede beoordelaar:	Martien Schriemer
Opleiding:	Communicatie, Hogeschool Leiden
Aantal woorden:	15.638
Centrale theorie:	Communication and Employee Engagement Model (Welch, 2011)

Inhoudsopgave

Samenvatting	4
1. Probleemformulering	6
1.1 Aanleiding	6
1.2 Probleemstelling	7
1.3 Doelstelling	8
1.4 Deelvragen	9
1.5 Doelgroep	10
1.6 Begrenzings	12
2. Situatieschets	13
2.1 De bouwsector in wederopbouw	13
2.1.1 Ontwikkeling Burgy Bouwbedrijf	14
2.2 Communiceren in de bouw	14
2.3 Communiceren bij Burgy Bouwbedrijf	15
2.3.1 De communicatieafdeling	15
2.3.2 Boodschappen & communicatiemiddelen	16
3. Theoretisch kader	19
3.1 Medewerkersbetrokkenheid	19
3.2 Interne communicatie en medewerkersbetrokkenheid	20
3.3 Interne communicatie en medewerkersbetrokkenheid in de bouwsector	21
3.4 Centrale theorie	22
3.5 Hypothesen	24
4. Methodologie	26
4.1 Methoden	26
4.1.1 Deskresearch en kwalitatief onderzoek	26
4.2 Datacollectie	28
4.2.1 Respondenten	29
4.3 Operationalisatie	30
4.4 Utrecht Work Engagement Scale	36
4.5 Medewerkersbetrokkenheid in de bouw	36
5. Resultaten	37
5.1 Interne communicatie	37
5.2 Medewerkersbetrokkenheid	37
6. Conclusies	44
6.1 Conclusie deelvragen	44
6.2 Conclusie hypothesen	45
6.3 Conclusie probleemstelling	46
7. Aanbevelingen	47
7.1 Versterken medewerkersbetrokkenheid	47
8. Implementatie	51
8.1 Communicatieprofessional	51
8.1.1 Kosten & opbrengsten	52
8.2 'Burgy Bijgepraat'	52
8.2.1 Kosten & opbrengsten	52
8.2.2 Dummy 'Burgy Bijgepraat'	53
8.3 'Op pad met...'	53
8.3.2 Dummy 'Op pad met...'	54
8.4 Bezoek aan bouwplaatsen	54
8.4.1 Kosten & opbrengsten	54

8.5 Totaaloverzicht kosten en opbrengsten	54
Literatuurlijst	56

Samenvatting

Met deze scriptie is onderzocht hoe Burgy Bouwbedrijf de medewerkersbetrokkenheid met interne communicatie kan versterken. Diverse signalen van mogelijke afname van de medewerkersbetrokkenheid bij Burgy Bouwbedrijf vormen de aanleiding van het onderzoek. Burgy Bouwbedrijf adviseren hoe het interne communicatie in dient te zetten om de medewerkersbetrokkenheid te versterken is de doelstelling. De doelgroep van het onderzoek bestaat uit de medewerkers van Burgy Bouwbedrijf.

De situatieschets biedt een overzicht van de interne communicatie bij Burgy Bouwbedrijf, interne communicatie in de bouwsector en ontwikkelingen binnen de bouwsector. De krapte op de bouwarbeidsmarkt besloeg begin 2019 18.900 openstaande vacatures, een recordaantal vanaf 2000 (Peek, 2019). Dit maakt het behoud van eigen personeel essentieel. Uit de situatieschets blijkt dat de communicatieafdeling van Burgy Bouwbedrijf niet is meegegroeid met de organisatie. De interne communicatie van Burgy Bouwbedrijf is verdeeld over verschillende interne en externe partijen en er is geen medewerker voor interne communicatie in dienst. Burgy Bouwbedrijf zet meerdere middelen in voor interne communicatie, maar de communicatie is ongestructureerd.

Theoretische stromingen met betrekking tot het beantwoorden van de probleemstelling van dit onderzoek *‘Hoe kan Burgy Bouwbedrijf interne communicatie inzetten om de medewerkersbetrokkenheid te stimuleren?’* zijn stromingen betreffende interne communicatie en medewerkersbetrokkenheid. Theorieën van Katz & Kahn (1966), Kahn (1990), Buckingham & Coffman (1999), Schaufeli et al. (2002), Saks (2006), Jackson & Welch (2007), Macleod & Clarke (2009), Bakker et al. (2011), Welch (2011) en Ruck & Welch (2014) zijn kritisch vergeleken op verschillen en overeenkomsten. Daarnaast zijn een aantal theorieën specifiek gericht op de bouwsector vergeleken. Als centrale theorie is gekozen voor het model van Welch (2011) omdat de focus van het model ligt op de relatie tussen interne communicatie en medewerkersbetrokkenheid. Welch (2011) veronderstelt dat organisaties medewerkersbetrokkenheid dienen te versterken met interne communicatie. Mogelijke verbeteringen zijn uitgewerkt in drie hypothesen.

Als methoden van onderzoek zijn deskresearch en kwalitatief onderzoek ingezet. Deskresearch ter beantwoording van deelvragen over de huidige interne communicatie, communicatie in de bouwsector en medewerkersbetrokkenheid. Kwalitatief onderzoek is ingezet om de hypothesen te testen en de achterliggende meningen van respondenten te achterhalen. De waarden van de respondenten vormen een essentieel onderdeel in het onderzoek en deze zijn te achterhalen door middel van kwalitatief onderzoek (Verhoeven, 2014). Voor het onderzoek zijn twaalf respondenten geïnterviewd, gebaseerd op een selecte steekproef.

Verschillende resultaten zijn te formuleren. Erkenning is voor de respondenten belangrijk. De respondenten krijgen daarentegen onvoldoende erkenning. Respondenten zijn daarnaast niet op de hoogte van de doelstellingen en toekomstplannen van Burgy Bouwbedrijf. Daarbij zijn verwachtingen die het management van medewerkers heeft onbekend en ervaren de medewerkers afstand tussen het kantoorpersoneel en bouwpersoneel. Verder gebeurt het evalueren van prestaties volgens de respondenten weinig. Tot slot beamen respondenten de continue beschikbaarheid van de middelen om de werkzaamheden uit te voeren en bestaat de mogelijkheid om zichzelf te kunnen zijn op de werkvloer. Op basis van het kwalitatief onderzoek is antwoord te geven op de deelvragen en zijn de drie geformuleerde hypothesen aan te nemen of te verwerpen.

Op basis van de resultaten en voorgaande hoofdstukken zijn verschillende conclusies te trekken. Door de met dit onderzoek verkregen informatie samen te voegen, is een antwoord te geven op de deelvragen en zijn de drie geformuleerde hypothesen aangenomen. Gebaseerd op de resultaten en conclusies van dit onderzoek zijn meerdere aanbevelingen te formuleren: het aannemen van een communicatieprofessional, het bezoeken van bouwplaatsen, het organiseren van bijeenkomsten voor het personeel, 'Een dag op pad met...' introduceren, een omgeving creëren met sparringpartners en het bewaken van veiligheid en beschikbaarheid voor medewerkers.

Om de aanbevelingen van dit onderzoek te realiseren is een implementatieplan opgesteld. Als communicatiemiddelen zijn een personeelsvergadering en een video passend. Daarbij is een vacature opgesteld voor het aannemen van een communicatieprofessional. Samen versterkt dit de interne communicatie en daarmee de medewerkersbetrokkenheid bij Burgy Bouwbedrijf. De totale kosten van het implementatieplan bedragen: 65.864,36 euro voor het eerste jaar.

1. Probleemformulering

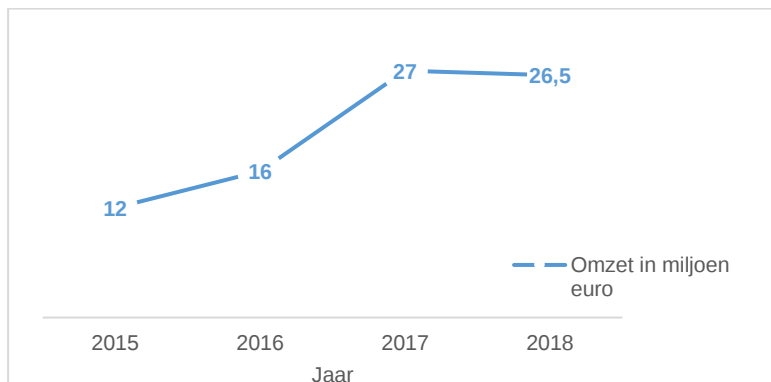
Met deze scriptie is onderzocht hoe Burgy Bouwbedrijf de medewerkersbetrokkenheid met interne communicatie kan versterken. Diverse signalen van mogelijke afname van de medewerkersbetrokkenheid bij Burgy Bouwbedrijf vormen de aanleiding van het onderzoek. Burgy Bouwbedrijf adviseren hoe het interne communicatie in dient te zetten om de medewerkersbetrokkenheid te versterken is de doelstelling. De doelgroep van het onderzoek bestaat uit de medewerkers van Burgy Bouwbedrijf.

1.1 Aanleiding

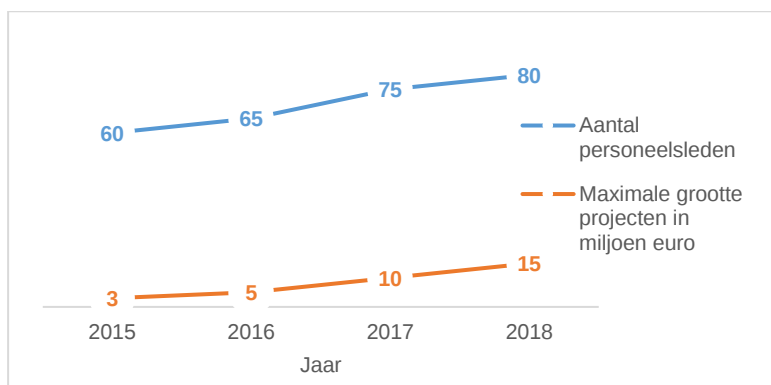
De bouwsector is een *hot topic* in het nieuws met onderwerpen als het stikstofprobleem en de daaraan gekoppelde protesten (Koenen, 2019) en de documentaire 'Jongens van de Bouw' (Van den Eerenbeemt, 2019). De omzet van de gehele bouwsector nam daarnaast in 2018 met ruim tien procent toe; in geen tien jaar was de omzet van de bouwsector zó hoog (Centraal Bureau voor de Statistiek, 2019). Naar verwachting stijgt de omzet van de bouwsector tot het jaar 2023 (Van Hoek, 2018).

Bij Burgy Bouwbedrijf, een van origine Leids restauratiebouwbedrijf, is de groei van de bouwsector te herkennen. In 2015 draaide Burgy Bouwbedrijf (hierna te noemen Burgy) een omzet van 12 miljoen euro. Drie jaar later, in 2018, behaalde het restauratiebouwbedrijf een omzet van 26,5 miljoen euro (zie figuur 2). Dit betekent dat in drie jaar tijd de omzet is verdubbeld. In 2019 prognosticeert Burgy een omzet van circa 32 miljoen euro. Naast de omzetstijging van Burgy is de afgelopen vier jaar het aantal medewerkers en het aantal projecten gestegen (zie figuur 3). De totale omvang van projecten (in miljoenen) is begin 2019 verhoogd tot 15 miljoen euro waar het maximum in 2016 nog op 5 miljoen euro en in 2018 op 10 miljoen euro lag.

Figuur 2 Omzet Burgy Bouwbedrijf 2015-2018 in miljoen euro (Bron: intern document, zie bijlage 11).



Figuur 3 Aantal medewerkers Burgy Bouwbedrijf 2015-2018 (Bron: intern document, zie bijlage 11).



In juli 2019 vond het eerste medewerkerstevredenheidsonderzoek plaats bij Burgy. Reden hiervoor was het ontdekken waar verbetering mogelijk is op gebied van motivatie en betrokkenheid. In tabel 1 (tabel niet beschikbaar) zijn de vier laagst scorende onderdelen te zien. Als vervolg op het onderzoek zijn op vrijwillige basis gesprekken gevoerd met medewerkers. Hieruit blijkt dat medewerkers onvoldoende persoonlijke aandacht en waardering vanuit leidinggevendenden krijgen (bijlage 2).

Over de doorgemaakte groei en de doelstellingen van Burgy zeggen medewerkers in het vooronderzoek (zie bijlage 1) het volgende: *“Ik dacht wel dat we niet meer willen groeien maar meer willen consolideren en het perfectioneren. Maar of dat de algemene visie is, dat weet ik niet. Dat wordt niet duidelijk gecommuniceerd.”* Daarbij bestaat geen overeenstemming onder medewerkers betreffende de missie van Burgy (tabel niet beschikbaar).

Onderzoek van Wienbelt (zie bijlage 10) voor de Erasmus Universiteit Rotterdam toont aan dat medewerkers van Burgy een hoge werkdruk ervaren: *“Ook de aandacht voor elkaar is minder omdat er simpelweg te weinig tijd is. Dit zorgt voor stress en onzekerheid tijdens de uitvoering van dagelijkse werkzaamheden.”* Daarnaast ontstaan steeds vaker vaste teams door de groei van de organisatie, wat ervoor zorgt dat de onderlinge betrokkenheid afneemt (zie bijlage 10). Ook zorgt de groei van de organisatie voor onzekerheid: *“De betrokkenen maken zich zorgen over de groei waar geen eenduidige uitspraak over is. Het is voor veel collega’s een onzekerheid die vragen oproept.”* Onderzoek naar interne communicatie in relatie tot medewerkersbetrokkenheid bij Burgy is naar aanleiding van de genoemde signalen van belang om de medewerkersbetrokkenheid te kunnen versterken.

1.2 Probleemstelling

Bovengenoemde signalen geven aanleiding om te veronderstellen dat de medewerkersbetrokkenheid bij Burgy daalt, mogelijk door de sterke groei die Burgy thans doormaakt.

Uit het medewerkerstevredenheidsonderzoek blijkt dat de mate van erkenning bij Burgy laag scoort. Dit in vergelijking met andere elementen in het medewerkerstevredenheidsonderzoek. Ook blijkt uit het vooronderzoek (zie bijlage 1) dat medewerkers een kloof ervaren tussen het management en medewerkers. Daarnaast hebben medewerkers het idee dat de directie niet op de hoogte is van de situatie op de werkvloer. Onderzoek van Wienbelt toont bovendien aan dat teams steeds meer permanent zijn, wat voor een mogelijke afname in betrokkenheid zorgt (zie bijlage 10).

De organisatie beschouwt de dalende medewerkersbetrokkenheid als een risico. De arbeidsmarkt in de bouwsector is krap, waardoor vakkundige medewerkers extra hard nodig zijn. Burgy opereert op een specifieke markt binnen de bouwsector: restauratie. Restauratie vereist specifiek opgeleide werknemers wat de zoektocht naar kundig personeel lastiger maakt. Daarbij leidt Burgy eigen leerlingen op tot vakmensen. Het behouden van kundig personeel is daarom van groot belang. Ondanks dat de organisatie een periode van groei doormaakt, is de afdeling communicatie niet meegegroeid met de organisatie. Dit houdt in dat er geen communicatiemedewerker bij Burgy in dienst is. De interne communicatietaken zijn bij Burgy verdeeld over verschillende afdelingen. Coebergh (2015) benoemt interne communicatie als manier om medewerkersbetrokkenheid te versterken. Burgy weet niet hoe het bedrijf interne communicatie dient in te zetten om de medewerkersbetrokkenheid in tijden van groei te behouden. Dit onderzoek biedt daarom inzicht in de manier waarop het restauratiebouwbedrijf de interne communicatie kan inzetten om zo de medewerkersbetrokkenheid te versterken.

De probleemstelling is als volgt te formuleren:

Hoe kan Burgy Bouwbedrijf interne communicatie inzetten om de medewerkersbetrokkenheid te versterken?

1.3 Doelstelling

Medewerkersbetrokkenheid is van invloed op het succes van organisaties (Welch, 2011). Met behulp van interne communicatie is medewerkersbetrokkenheid te stimuleren (Coebergh, 2015). Achterhalen hoe Burgy de interne communicatie in dient te zetten om de medewerkersbetrokkenheid te versterken is belangrijk. Dit onderzoek dient twee verschillende doelen: de onderzoeksdoelstelling en de organisatiedoelstelling.

De onderzoeksdoelstelling betreft het doel van de organisatie met dit onderzoek. Dit onderzoek achterhaalt waar interne communicatie een rol kan spelen in het versterken van medewerkersbetrokkenheid. De **onderzoeksdoelstelling** is als volgt geformuleerd:

Inzicht geven in de huidige interne communicatie teneinde een communicatieadvies te geven aan Burgy Bouwbedrijf over het stimuleren van de medewerkersbetrokkenheid met behulp van interne communicatie.

De **organisatiedoelstelling** van dit onderzoek houdt in wat Burgy uiteindelijk voor ogen heeft te bereiken met dit onderzoek. Het onderzoek ondersteunt de volgende organisatiedoelstelling:

Het behouden van en tevredenheid van medewerkers door het versterken van medewerkersbetrokkenheid aan de hand van interne communicatie.

1.4 Deelvragen

Om de probleemstelling te beantwoorden zijn voor het onderzoek drie deelvragen opgesteld. De deelvragen zijn als volgt geformuleerd:

Deelvraag 1: *Hoe ziet de huidige interne communicatie bij Burgy Bouwbedrijf eruit?*

Om de interne communicatie te toetsen bij de medewerkers is het belangrijk inzichtelijk te hebben hoe de huidige interne communicatie verloopt bij Burgy. Hierbij is te denken aan de communicatiestromen binnen de organisatie, de middelen die de organisatie voor communicatie gebruikt en de verschillende boodschappen die de organisatie via de communicatiemiddelen richting medewerkers verspreidt. Een interne analyse helpt bij een visuele weergave van de huidige interne communicatie bij Burgy. Daarbij is met het beantwoorden van deze deelvraag te achterhalen welke communicatiemiddelen, communicatiestromen of boodschappen de organisatie juist niet benut.

Deelvraag 2: *Hoe betreft Burgy Bouwbedrijf de medewerkers bij de organisatie?*

Uit de aanleiding blijkt de mate van medewerkersbetrokkenheid bij Burgy. Achterhalen op welke manier het management de medewerkers bij de organisatie betreft is belangrijk te achterhalen. Hiermee is uit te vinden op welke aspecten van medewerkersbetrokkenheid ruimte voor verbetering bestaat. Met dit inzicht is het mogelijk een invulling te geven aan de interne communicatie met als doel het versterken ervan. Dit maakt het mogelijk een antwoord te formuleren op de probleemstelling.

Deelvraag 3: *Wat is het belang van interne communicatie in de bouwsector?*

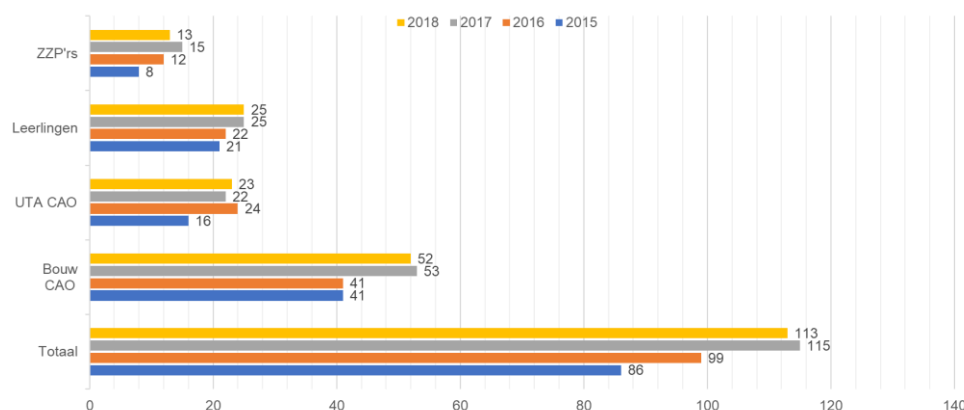
Burgy opereert in de bouwsector. Onderzoek naar de functie van interne communicatie in de bouwsector is daarom behulpzaam om beter te begrijpen of een bepaalde mate van interne communicatie past bij de sector. Bovendien is het voor dit onderzoek relevant te formuleren wat de gevolgen zijn van goede of minder goede interne communicatie in de bouwsector.

Daarbij is op deze manier te ontdekken of Burgy wel of juist niet afwijkt van communicatie in de bouwsector.

1.5 Doelgroep

De medewerkers van Burgy vormen de doelgroep van dit onderzoek. Hierbij zijn de medewerkers in te delen in twee hoofdgroepen: bouwplaats- en UTA-werknemers. UTA is de afkorting voor Uitvoerend Technisch Administratief. UTA-werknemers beoefenen dan ook functies die uitvoerend, technisch of administratief zijn. Denk hierbij aan functies als projectleider, calculator, of medewerker personeelszaken. Afhankelijk van de functiegroep waarin de medewerker is geplaatst, is de medewerker in te delen in een van de twee hoofdgroepen (Bouwend Nederland, 2019). Figuur 4 toont de verdeling van het aantal UTA-werknemers tegenover het aantal bouwplaatsmedewerkers aan. Zoals te zien in figuur 4 zijn er daarnaast 25 leerlingen in opleiding bij Burgy. Deze leerlingen leidt Burgy op tot vakmensen, gespecialiseerd in restauratie. Leerlingen vormen een onderdeel van het onderzoek omdat het behouden van de leerlingen voor Burgy van groot belang is.

Figuur 4 Aantal medewerkers Burgy (Bron: zie bijlage 9, figuur 21).



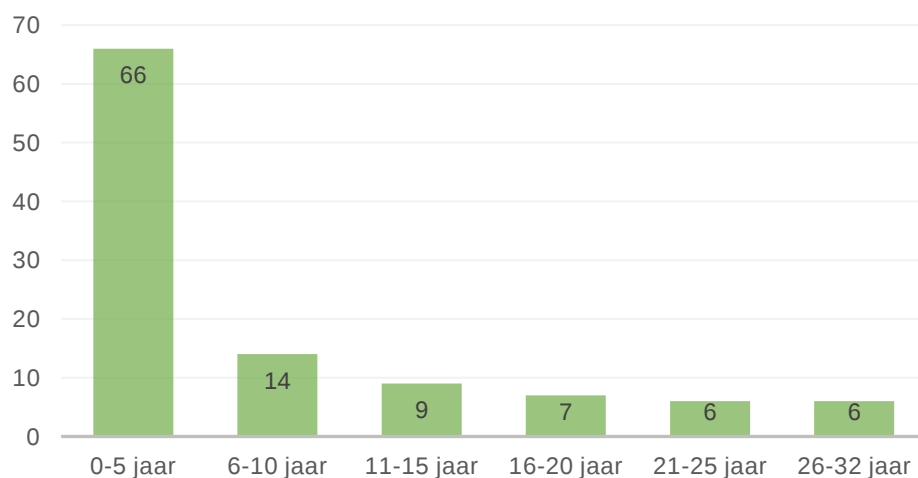
Dit onderzoek is gericht op interne communicatie en medewerkersbetrokkenheid bij Burgy. De keuze voor de medewerkers van Burgy als doelgroep is daarom passend. Het omschrijven van de doelgroep gebeurt aan de hand van een aantal kenmerken. Van Uitert & Van der Aalst (2013) stelden vanuit het UWV, Afdeling arbeidsmarktinformatie en –advies, een aantal persoonskenmerken op over medewerkers in de bouwsector. Medewerkers in de bouw werken voornamelijk fulltime en het medewerkersbestand bestaat grotendeels uit mannen. Ook is het grootste gedeelte van de bouwsector autochtoon en zijn in de bouwsector meer dan gemiddeld laagopgeleide en middelbaar opgeleide medewerkers werkzaam. In tabel 3 is een overzicht van de personeelskenmerken zoals opgesteld door het UWV te zien.

Tabel 1 Persoonskenmerken medewerkers bouwsector (Bron: Van Uiter & Van der Aalst, 2013).

		Aantal x 1.000		Aandeel in %	
		totaal	bouw	totaal	bouw
Geslacht	mannen	4.095	433	55	92
	vrouwen	3.297	40	45	8
Leeftijd	15-25	764	51	10	11
	25-35	1.631	108	22	23
	35-45	1.936	129	26	27
	45-55	1.957	115	26	24
	55-65	1.104	71	15	15
Opleidingsniveau	laag	1.670	177	23	37
	middelbaar	3.130	230	42	49
	hoog	2.524	61	34	13
Etniciteit	autochtoon	5.987	454	81	96
	allochtoon	1.404	19	19	4

Zoals duidelijk in tabel 3 is de groep medewerkers met een leeftijd tussen 45 en 55 jaar het grootst (zie tabel 3). Wanneer gebruikgemaakt van een vergelijkbare indeling betreffende leeftijd, wijkt Burgy lichtelijk af van de personeelskenmerken zoals gesteld door Van Uiter & Van der Aalst (2013). De gemiddelde leeftijd bij Burgy ligt rond 37 jaar, dit past in de een na grootste leeftijdscategorie zoals opgesteld door Van Uiter & Van der Aalst (2013). Het grootste gedeelte van de medewerkers bij Burgy, namelijk 66 medewerkers, is 0 tot 5 jaar in dienst (zie figuur 5).

Figuur 5 Aantal personen per aantal dienstjaren (Bron: opgevraagd bij personeelszaken Burgy).



1.6 Begrenzungen

Dit onderzoek start op 2 september 2019 en eindigt op 6 januari 2020. Dit houdt in dat het onderzoek circa achttien weken beslaat. Deze begrenzing in tijd maakt dat het onderzoek zich uitsluitend beperkt tot het opstellen van een adviesrapport en een implementatieplan. Burgy is daarmee verantwoordelijk voor de uitvoering van het implementatieplan. Eventueel vervolgonderzoek dient buiten de afgebakende periode te gebeuren. Daarbij is voor dit onderzoek een drietal hypothesen geformuleerd. Vanwege de beperkte tijd is het niet mogelijk de hypothesen daadwerkelijk in te voeren en vervolgens te testen. Daarom zijn de hypothesen indirect bij de respondenten voorgelegd om op deze manier de hypothesen te testen.

De kwaliteit van dit onderzoek hangt mede samen met de beschikbaarheid van informatie. Burgy stelt vertrouwelijke informatie beschikbaar. Daarnaast is de privacy van medewerkers van groot belang. Alle vertrouwelijke informatie en informatie betreffende medewerkers is daarom bij publicatie op de hbo-kennisbank geanonimiseerd. Bij het uitvoeren van het kwalitatief onderzoek is het anonimiseren van het onderzoek bovendien belangrijk. Dit biedt de respondenten de mogelijkheid om vrijuit te spreken.

Het onderzoek vindt plaats op bouwplaatsen van Burgy of op het kantoor van Burgy. Aanwezigheid op bouwplaatsen maakt het voor medewerkers gemakkelijker om een interview te aanvaarden, omdat dit eventuele reistijd achterwege laat. Bovendien bevinden medewerkers zich in een vertrouwde omgeving. Het onderzoek betreft uitsluitend medewerkers en interne communicatie van Burgy. Toepassing van het adviesrapport op andere organisaties, zowel in de bouwsector als buiten de bouwsector, is daarom niet aannemelijk. Daarbij komt dat slechts een theorie als centrale theorie is gekozen. Eventuele oplossingen voor het probleem buiten de gekozen centrale theorie maakt daarmee geen onderdeel uit van het onderzoek. De focus in het onderzoek ligt uitsluitend op interne communicatie en medewerkersbetrokkenheid. Vervolgonderzoek maakt het mogelijk overige factoren van invloed mee te nemen.

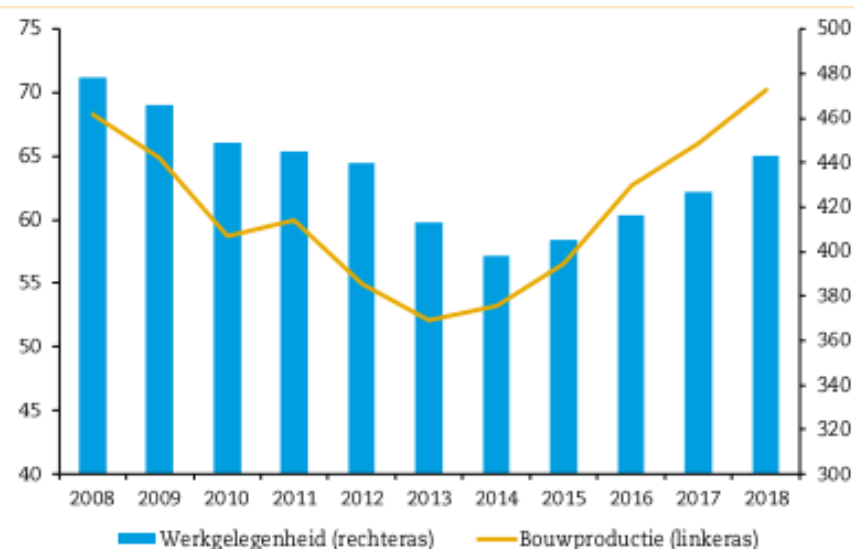
2. Situatieschets

De situatieschets biedt een overzicht van de interne communicatie bij Burgy, interne communicatie in de bouwsector en ontwikkelingen binnen de bouwsector. De krapte op de bouwarbeidsmarkt besloeg begin 2019 18.900 openstaande vacatures, een recordaantal vanaf 2000 (Peek, 2019). Dit maakt het behoud van eigen personeel essentieel. Uit de situatieschets blijkt dat de communicatieafdeling van Burgy niet is meegegroeid met de organisatie. De interne communicatie van Burgy is verdeeld over verschillende interne en externe partijen en er is geen medewerker voor interne communicatie in dienst. Burgy zet meerdere middelen in voor interne communicatie, maar de communicatie is ongestructureerd.

2.1 De bouwsector in wederopbouw

De bouwsector is tijdens de crisis zwaar getroffen. Onder andere ontslagen, faillissementen en daling in omzet waren hiervan het gevolg (NRC, 2012). Vanaf 2015 is een keerpunt te zien in de bouwsector (zie figuur 6). De bouwproductie ligt hoger dan de werkgelegenheid, zoals te zien in figuur 6. Van Hoek (2018), directeur van het Economisch Instituut voor de Bouw, geeft daarbij aan dat het voor werkgevers lastig is kundig personeel te vinden. Dit als gevolg van het hoge aantal vacatures binnen de bouwsector. Werkgevers in de bouwsector ervaren spanning door de arbeidskrapte, dit bereikte in 2018 een hoogtepunt (Van Hoek, 2018). De vraag naar arbeid, en daarmee de arbeidskrapte, houdt volgens Van Hoek (2018) tot 2023 aan. Studenten in de bouwsector zijn daarbij afgenomen door de crisis. Het gaat hierbij voornamelijk om het aantal mbo-studenten. Vanaf 2021 verwacht Van Hoek (2018) dat het aantal studenten in de bouwsector toeneemt. Dit toont de arbeidsmarktkrapte in de bouwsector aan en daarmee het belang voor Burgy om eigen personeel op te leiden en te behouden.

Figuur 6 Bouwproductie en bouwgerelateerde werkgelegenheid in miljarden (Bron: Van Hoek, 2018).



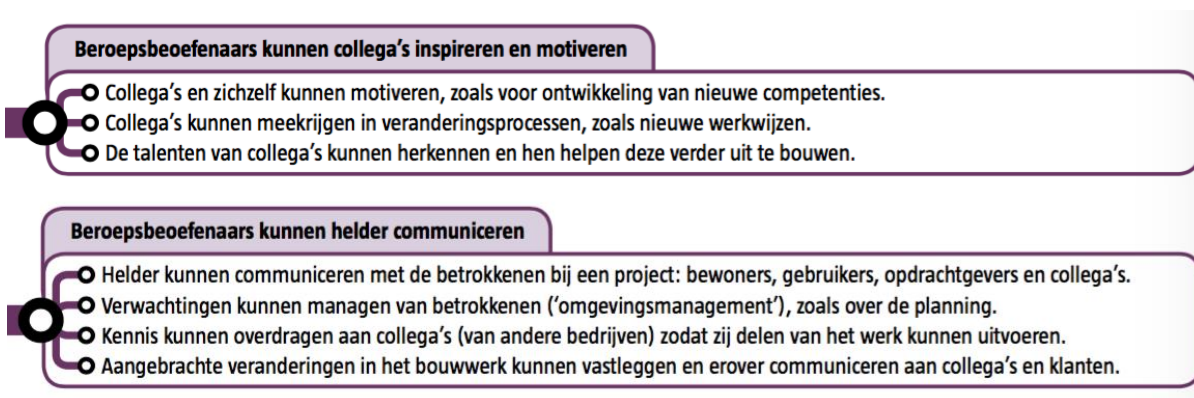
2.1.1 Ontwikkeling Burgy Bouwbedrijf

Naast de arbeidsmarktkrapte is de groei van de omzet van de gehele bouwsector ook bij Burgy terug te zien. De omzet is gestegen, de omvang van projecten is gegroeid en het aantal medewerkers is toegenomen (zie hoofdstuk 1, figuur 2 & figuur 3). Om de groei van de organisatie te ondersteunen, kondigde Burgy in mei 2018 de uitbreiding van de directie aan. De algemeen directeur droeg de dagelijkse leiding van het restauratiebouwbedrijf over aan drie operationele directeuren. Zelf neemt de algemeen directeur meer afstand van de dagelijkse leiding (zie bijlage 11). Voor de bouwvak in 2019 bleek een van de drie operationele directeuren Burgy te verlaten (Burgy Bouwbedrijf, 2019). De dagelijkse leiding ligt momenteel bij twee operationeel directeuren. Burgy is gegroeid en heeft veranderingen doorgemaakt. Dit vereist communicatie richting de betrokken partijen.

2.2 Communiceren in de bouw

Relevant voor dit onderzoek is communicatie in de bouwsector en wat interne communicatie in de bouwsector onmisbaar maakt. Zo benoemt Van Belzen (2018) in een artikel in de Cobouw dat de meest voorkomende ongevallen in de bouw ontstaan door onder andere gebrek aan communicatie, afstemming, werkdruk en een gebrek aan toezicht. Mulder & Verbraak (2019) van Bouwend Nederland benadrukken het belang van communicatie in relatie tot de ontwikkelingen in de bouwsector. Organisaties dienen meer aandacht te besteden aan medewerkers en de organisatie in de bouwsector te verbeteren (Mulder & Verbaak, 2019). Een aantal competenties verbonden aan inspiratie, motivatie en communicatie zijn geformuleerd zoals in figuur 7.

Figuur 7 Competenties in de bouwsector (Bron: Mulder & Verbaak, 2019).



De Wilde (2019) publiceerde een stappenplan over veiligheid in een speciale uitgave van Bouwend Nederland. Dit stappenplan geeft bewustwording aan van een vernieuwing van cultuur binnen organisaties in de bouwsector (zie bijlage 8, figuur 17). De stappen in dit plan beslaan bewustwording van normen en waarden en processen.

Ook benadrukt dit stappenplan de effectiviteit van herhaling van mededelingen en de creativiteit waarmee de organisatie mededelingen presenteert (zie bijlage 8, figuur 17). Omdat Bouwend Nederland (De Wilde, 2019) en Cobouw (Van Belzen, 2018) expliciet onderzoek doen naar communicatie in de bouwsector, is het belangrijk de genoemde punten en gevolgen van gebrek aan communicatie in acht te nemen.

2.3 Communiceren bij Burgy Bouwbedrijf

2.3.1 De communicatieafdeling

Interne communicatieactiviteiten, respectievelijk omschreven door Van Ruler & Elving (2006), zijn bij Burgy verdeeld over verschillende afdelingen zoals het overzicht in tabel 4 laat zien. Dit betreft niet alleen interne maar ook externe partijen. Het aantal medewerkers bij Burgy is de afgelopen jaren toegenomen, het aantal medewerkers verantwoordelijk voor de interne communicatie is daarentegen niet meegegroeid. Burgy heeft geen vaste communicatiemedewerker in dienst.

Tabel 4 Verdeling interne communicatieactiviteiten bij Burgy (Bron: Hoek, 2019).

Interne communicatieactiviteit	Afdelingen Burgy
<i>Adviseren directie bij ontwikkeling standpunten</i>	Niet ingevulde taak
<i>Adviseren directie naar buiten brengen standpunten</i>	Niet ingevulde taak
<i>Adviseren keuze communicatiemiddelen</i>	Directie
<i>Adviseren keuze communicatiestrategieën</i>	Niet ingevulde taak
<i>Analyse publieke opinie</i>	Directie
<i>Begroting en bewaking communicatiebudgetten</i>	Directie
<i>Beheer/content website</i>	Externe partij
<i>Coachen managers bij externe communicatie</i>	Niet ingevulde taak
<i>Coachen managers bij interne communicatie</i>	Niet ingevulde taak
<i>Coördinatie communicatieprojecten</i>	Niet ingevulde taak
<i>Evaluatie communicatie medewerkers/managers</i>	HR
<i>Evaluatie van commentaren</i>	HR
<i>Formuleren van communicatiebeleid</i>	Niet ingevulde taak
<i>Interim-management</i>	HR
<i>Kwaliteitsbewaking communicatieactiviteiten</i>	Directie
<i>Ondersteunen medewerkers zelf produceren teksten</i>	Niet ingevulde taak
<i>Onderzoek communicatieplannen ontwikkelen/evalueren</i>	Niet ingevulde taak
<i>Ontwerpen internet, tekst, beeld</i>	Externe partij
<i>Organisatie bijeenkomsten</i>	PR
<i>Publieks-/klantcontacten</i>	Directie
<i>Regie crisiscommunicatie</i>	Niet ingevulde taak
<i>Regie dialoog met maatschappelijke partijen</i>	Directie
<i>Regie interne discussie</i>	Directie
<i>Schrijven communicatieplannen</i>	PR
<i>Schrijven en voorbereiden teksten</i>	Externe partij
<i>Signaleren issues</i>	Directie
<i>Uitvoering lobbyactiviteiten</i>	Niet ingevulde taak
<i>Uitvoering sponsoractiviteiten</i>	Directie
<i>Voorbereiden toespraken</i>	Directie
<i>Woordvoering en perscontacten</i>	Niet ingevulde taak

Tabel 4 geeft weer dat de interne communicatie bij Burgy is verdeeld over interne en externe partijen. Daarbij blijven een aantal niet ingevulde taken over. Omdat een groot aantal partijen betrokken is bij de organisatie van de interne communicatie, zorgt dit voor ongestructureerde interne communicatie en meerdere communicatiestromen.

2.3.2 Boodschappen & communicatiemiddelen

Belangrijk is overzichtelijk te maken welke boodschappen Burgy verspreidt en op welke manier de organisatie deze boodschappen verspreidt. Zo is te achterhalen waar ruimte voor verbetering bestaat en of iets mist aan de interne communicatie.

Nieuwsbrief

Iedere maandag ontvangt het personeel een nieuwsbrief met daarin de belangrijkste informatie (figuur niet beschikbaar). Onderdelen als de personeelsplanning, het vakantierooster en jarigen komen wekelijks terug. Buiten de vaste onderdelen is ruimte voor overige informatie afhankelijk van de week. Sinds 2018 kent de nieuwsbrief de huidige uitstraling en invulling via het onlineprogramma Laposta. Voorafgaand aan de introductie van Laposta gebruikte Burgy Microsoft Outlook als programma om de nieuwsbrief te versturen. Via een e-mailbericht hield Burgy het kantoorpersoneel en de leidinggevenden op de bouwplaatsen op de hoogte van nieuwsfeiten. Laposta houdt de resultaten van de verzonden nieuwsbrieven bij. Wanneer gekeken naar de resultaten van de meest recente nieuwsbrief in week 51 van 2019, accepteren 113 personen de nieuwsbrief. Geopend is deze nieuwsbrief door 75 personen en 23 personen klikken daadwerkelijk door in de nieuwsbrief (zie bijlage 9, figuur 20).

Babbels

Babbels is het personeelsblad van Burgy (figuur niet beschikbaar). Het personeelsblad ontvangen de medewerkers een keer per kwartaal thuis via de post. Dit zorgt ervoor dat Burgy ook de families van medewerkers betreft bij de organisatie. Het personeelsblad biedt ruimte voor verschillende onderdelen. Nieuwe medewerkers krijgen bijvoorbeeld de kans om zich persoonlijk voor te stellen en medewerkers kunnen foto's insturen voor de wist-u-datjes.

Smoelenboek

Een externe partij stelt maandelijks een nieuw smoelenboek op. Alle medewerkers, inclusief leerlingen, staan hierin vermeld met functie, naam en een pasfoto (figuur niet beschikbaar). Dit smoelenboek deelt de organisatie vervolgens via e-mail aan het kantoorpersoneel. Het smoelenboek is daarnaast wekelijks toegevoegd aan de weekmail, zodat dit smoelenboek bij alle medewerkers terechtkomt.

Familiebedrijf

Burgy is een familiebedrijf. Op dit moment is de derde generatie Burgy algemeen directeur van de organisatie. Op 15 november 2019 bracht Van Delft, wethouder van de gemeente Leiden, een bezoek aan Burgy. Tijdens het bezoek maakte de gemeente Leiden een video (Gemeente Leiden, 2019). Hier benoemt de algemeen directeur van Burgy het belang van opleiden en het ambachtelijke onderdeel van het vak. Ook het familiebedrijf *'deze jongens en meisjes zijn eigenlijk mijn neefjes en nichtjes en ik voel mij daar verantwoordelijk voor'* komt hier sterk naar voren (Gemeente Leiden, 2019). Het familiere dient de organisatie daarom na te streven met behulp van de interne communicatie.

Medewerkerstevredenheidsonderzoek

In juli 2019 voerde Burgy voor het eerst een medewerkerstevredenheidsonderzoek uit. Reden hiervoor is achterhalen waar verbeteringen nodig zijn in relatie tot motivatie en betrokkenheid. Omdat in juli 2019 het eerste medewerkerstevredenheidsonderzoek bij Burgy is uitgevoerd, is niet te vergelijken of dit een stijging of daling ten opzichte van vorig jaar is. Daarentegen is op basis van het medewerkerstevredenheidsonderzoek en de gesprekken die gevoerd zijn een analyse geschreven door de HR-manager van Burgy (verdere informatie van het medewerkerstevredenheidsonderzoek niet beschikbaar).

Overleggen en vergaderingen

Burgy kent verschillende interne overleggen en vergaderingen. Zo hebben toolboxes en werkplekinspecties als doel de veiligheid bij het restauratiebouwbedrijf te bewaken. Organisaties dienen een tiental toolboxes per jaar te houden (Vollandis, z.d.). Werkplekinspecties voeren organisaties in de bouwsector eens per maand per bouwplaats uit (Euronorm.net, z.d.) om na te zien op de veiligheid. Onderstaande vergaderingen zijn een manier waarop de organisatie medewerkers op de hoogte houdt van gebeurtenissen en gemaakte afspraken.

Tabel 6 Overzicht vergaderingen en overleggen Burgy (Bron: Hoek, 2019).

Vergadering	Frequentie	Doel
Personeelsvergadering	1x per jaar	Op de hoogte houden
Werkoverleg	1x per week	Overleg leidinggevende en medewerkers
Toolboxen	10x per jaar	Veiligheid
Werkplekinspecties	1x per maand, per bouwplaats	Veiligheid
Planningsoverleg	1x per week	Projectleiders en directie plannen
MT-overleg	1x per week	Overleg van het management
Maandagochtendoverleg	1x per week	Kantoorpersoneel op de hoogte

Activiteiten van de personeelsvereniging

De personeelsvereniging van Burgy bestaat uit vier medewerkers van zowel kantoor als van de bouwplaats. Jaarlijks stelt Burgy een bedrag beschikbaar wat de personeelsvereniging besteedt aan uitjes voor het personeel. Zoals eerder genoemd is Burgy een familiebedrijf, daarom zijn enkele personeelsuitjes ook toegankelijk voor partners of kinderen. Zo ging het personeel van Burgy afgelopen jaar met families naar Diergaarde Blijdorp in Rotterdam. Ook organiseert de personeelsvergadering ieder jaar een Sinterklaasfeest op kantoor.

Opleidingsdag

In november 2018 organiseerde Burgy de eerste editie van de opleidingsdag. Op 7 november 2019 vond de tweede editie van de opleidingsdag plaats. Tijdens deze dag staat opleiden centraal en alle medewerkers en leerlingen zijn hierbij aanwezig. De opleidingsdag bestaat uit vijf verschillende workshops met unieke thema's als schilderen, communicatie, samenwerken, veiligheid en uitvoeringsrichtlijnen van de bouwsector. Aan de opleidingsdag koppelt de organisatie een overkoepelend thema. Dit jaar was het thema samenwerken. Het doel van de opleidingsdag is het up-to-date houden van de kennis van medewerkers.

Conclusie situatieschets

Gebaseerd op het overzicht van de interne communicatie bij Burgy is een aantal conclusies te trekken. Tabel 4 toont aan dat verschillende partijen, intern en extern, de interne communicatie van Burgy mogelijk maken. Dit maakt de interne communicatie ongestructureerd. Figuur 7 toont hoe communicatie in de bouw dient te verlopen, waaronder het erkennen van talenten van collega's (Mulder & Verbaak, 2019). Daarentegen scoort erkenning laag in het medewerkerstevredenheidsonderzoek (zie tabel 5). Hier bestaat dan ook ruimte voor verbetering. Wekelijks ontvangen de medewerkers de weekmail (zie figuur 8). Dit past binnen de effectiviteit van herhaling van mededelingen, zoals genoemd door De Wilde (2019) voor Bouwend Nederland.

3. Theoretisch kader

Theoretische stromingen met betrekking tot het beantwoorden van de probleemstelling van dit onderzoek '*Hoe kan Burgy Bouwbedrijf interne communicatie inzetten om de medewerkersbetrokkenheid te stimuleren?*' zijn stromingen over interne communicatie en medewerkersbetrokkenheid. Theorieën van Katz & Kahn (1966), Kahn (1990), Buckingham & Coffman (1999), Schaufeli et al. (2002), Saks (2006), Jackson & Welch (2007), Macleod & Clarke (2009), Bakker et al. (2011), Welch (2011) en Ruck & Welch (2014) zijn kritisch vergeleken op verschillen en overeenkomsten. Daarnaast zijn een aantal theorieën specifiek gericht op de bouwsector vergeleken van auteurs Bal et al. (2013), Lorente et al. (2014) en Daneshgari & Moore (2016). Als centrale theorie is gekozen voor het model van Welch (2011) omdat de focus van het model ligt op de relatie tussen interne communicatie en medewerkersbetrokkenheid. Welch (2011) veronderstelt dat organisaties medewerkersbetrokkenheid dienen te versterken met interne communicatie. Mogelijke verbeteringen zijn uitgewerkt in drie hypothesen.

3.1 Medewerkersbetrokkenheid

Wereldwijd is medewerkersbetrokkenheid een essentieel onderdeel voor de mate van effectiviteit, competitie en innovatie van organisaties (Welch, 2011). Het begrip betrokkenheid levert verschillende definities op. Aandacht voor het effect van betrokkenheid binnen organisaties bestaat vanaf circa 1990. Tegenwoordig vindt onderzoek naar betrokkenheid binnen organisaties steeds meer plaats (Welch, 2011).

Katz & Kahn (1966) introduceerden het begrip '*engagement*' in relatie met de effectiviteit van organisaties. Betrokkenheid is een van de factoren om een innovatieve en effectieve organisatie te creëren (Katz & Kahn, 1966). Katz & Kahn (1966) spreken in de theorie niet van medewerkersbetrokkenheid maar benadrukken daarentegen wel het belang van betrokkenheid in relatie tot het succes van een organisatie. Kahn (1990) borduurt voort op het onderzoek van Katz & Kahn (1966) en doet onderzoek naar persoonlijke betrokkenheid. Volgens Kahn (1990) zijn drie psychologische betrokkenheidscondities nodig: zinvolheid, veiligheid en beschikbaarheid. Kahn (1990) omschrijft medewerkersbetrokkenheid als volgt: "*the harnessing of organization members' selves to their work roles; in engagement, people employ and express themselves physically, cognitively, and emotionally during role performances*". Hieruit is op te maken dat Kahn (1990) betrokkenheid op persoonlijk niveau ziet en niet op organisatieniveau. De definitie van Kahn (1990) is in veel onderzoeken als basis genomen en bleek daarom een invloedrijk begrip te vormen (Welch, 2011). Zowel het onderzoek van Katz & Kahn (1966) als het onderzoek van Kahn (1990) schieten tekort voor dit onderzoek omdat de rol van interne communicatie bij het stimuleren van medewerkersbetrokkenheid in de genoemde theorieën niet naar voren komt.

Buckingham & Coffman (1999) introduceerden de relatie tussen betrokken medewerkers en loyaliteit van klanten. Betrokken medewerkers stimuleren loyaliteit van klanten (Buckingham & Coffman, 1999). Wanneer de juiste medewerkers de juiste functie bekleden en werken met de juiste manager ontstaat betrokkenheid. Buckingham & Coffman (1999) richten zich in de theorie op de rol van de manager en de manier waarop managers het beste uit personeel kunnen halen door het gebruikelijke om te keren. De invloed van interne communicatie is achterwege gelaten. Schaufeli et al. (2002) omschrijven betrokkenheid als *“a positive, fulfilling, work-related state of mind that is characterized by vigor, dedication, and absorption”*. Een overeenkomst tussen Schaufeli et al. (2002) en Kahn (1990) is dat de drie factoren van Kahn (1990) cognitief, emotioneel en fysiek, overeenkomen met de drie factoren van Schaufeli et al. (2002) *absorption, dedication* en *vigor*. Zowel Buckingham & Coffman (1999) als Schaufeli et al. (2002) benadrukken de invloed van interne communicatie op betrokkenheid niet. Bovendien omschrijven Buckingham & Coffman (1999) betrokkenheid als iets dat gewoonweg wel of niet aanwezig is bij een organisatie en dat ieder moment kan ontstaan. Een strategie om de betrokkenheid te verhogen benoemen zij niet in de theorie. Deze theorieën zijn daarom onvoldoende compleet voor gebruik in dit onderzoek.

Schaufeli & Bakker (2004) ontwierpen de Utrecht Work Engagement Scale. Met dit model is de medewerkersbetrokkenheid op basis van de drie dimensies van betrokkenheid te meten. Schaufeli & Bakker (2004) laten de invloed van interne communicatie op medewerkersbetrokkenheid achterwege. Wel is de Utrecht Work Engagement Scale bruikbaar voor dit onderzoek met het oog op het opstellen van de vragenlijst.

Saks (2006) erkent twee vormen van betrokkenheid: betrokkenheid bij de baan en betrokkenheid bij de organisatie. De theorie van Saks (2006) is onderscheidend omdat voorgaand onderzoek slechts focust op betrokkenheid bij de baan en niet op betrokkenheid bij de organisatie. Mogelijk zijn antecedenten en gevolgen van betrokkenheid afhankelijk van het type betrokkenheid. Daarnaast bevestigt Saks (2006) medewerkersbetrokkenheid als zijnde het positieve tegenovergestelde van een burn-out op de werkvloer, gebaseerd op voorgaand onderzoek.

3.2 Interne communicatie en medewerkersbetrokkenheid

De omschreven theorieën in paragraaf 3.1 richten zich op medewerkersbetrokkenheid en laten de rol van interne communicatie achterwege. Onderstaande theorieën daarentegen besteden de nodige aandacht aan de rol van interne communicatie in het stimuleren van medewerkersbetrokkenheid. Welch & Jackson (2007) ontwikkelden een theorie over interne communicatie. Interne communicatie als middel om medewerkers te betrekken aan de hand van communicatie vanuit managers staat hierin centraal (Welch & Jackson, 2007).

De theorie van Welch & Jackson (2007) is niet passend als centrale theorie omdat het medewerkersbetrokkenheid onvoldoende meeneemt. MacLeod & Clarke (2009) erkennen de relatie tussen betrokkenheid en prestaties van medewerkers. Een hogere mate van betrokkenheid zorgt voor betere prestaties. Het behouden en verbeteren van betrokkenheid van medewerkers zorgt voor maximale prestaties op zowel organisatie- als individueel niveau (MacLeod & Clarke, 2009). MacLeod & Clarke (2009) benadrukken het belang van leiders van organisaties in de private, publieke en vrijwillige sector en zien de essentie van interne communicatie in om medewerkersbetrokkenheid te stimuleren.

Bakker et al. (2011) geven in de theorie aan dat interne communicatie onderdeel is van de organisatiecontext. Hier ontstaat betrokkenheid of niet-betrokkenheid. Interne communicatie kan invloed uitoefenen op medewerkersbetrokkenheid binnen een organisatie. Daarnaast vormt interne communicatie een middel om de waarden en de doelstellingen van de desbetreffende organisatie over te dragen op medewerkers (Bakker et al., 2011). Welch (2011) heeft onderzoek op meerdere bovengenoemde theorieën gebaseerd. Welch (2011) maakt gebruik van de drie dimensies van betrokkenheid: cognitief, emotioneel en fysiek zoals omschreven door Kahn (1990). Ook de drie factoren van Schaufeli et al. (2002) vigor, absorption en dedication komen terug in de theorie van Welch (2011). Een onderzoek meer gericht op de rol van interne communicatie is het onderzoek van Ruck & Welch (2012). Ruck & Welch (2012) omschrijven een manier om interne communicatie te testen onder medewerkers. Dit model sluit aan op de eerdere theorie van Welch (2011) over employee engagement. De theorie van Ruck & Welch (2011) daarentegen legt de focus op interne communicatie. In veel modellen komt voornamelijk de frequentie, de middelen of de boodschap van interne communicatie aan bod. Ruck & Welch (2011) nemen daarbij ook het begrip van de interne communicatie, de voorziening van informatie en de content mee.

3.3 Interne communicatie en medewerkersbetrokkenheid in de bouwsector

Bovengenoemde theorieën zijn algemene theorieën met focus op interne communicatie en medewerkersbetrokkenheid. Hieronder is een drietal recente onderzoeken omschreven, specifiek gericht op interne communicatie en medewerkersbetrokkenheid in de bouwsector. Bal et al. (2013) benoemen de bouwsector als een van de meest dynamische, risicovolle en uitdagende sectoren. Medewerkers zijn meer betrokken en presteren beter wanneer het aantal persoonlijke middelen hoog is en wanneer de medewerkers het idee hebben de omgeving te kunnen controleren (Lorente et al., 2014). Dit onderzoek is onderscheidend omdat eerder onderzoek naar psychosociale factoren in de bouw uitging van negatieve factoren als veiligheid en ongelukken (Lorente et al., 2014). Onderzoek van Lorente et al. (2014) is gericht op de positieve psychosociale factoren in de bouwsector in relatie tot welzijn en prestaties. Lorente et al. (2014) baseren het begrip *work engagement* op de theorie van Schaufeli & Bakker (2004).

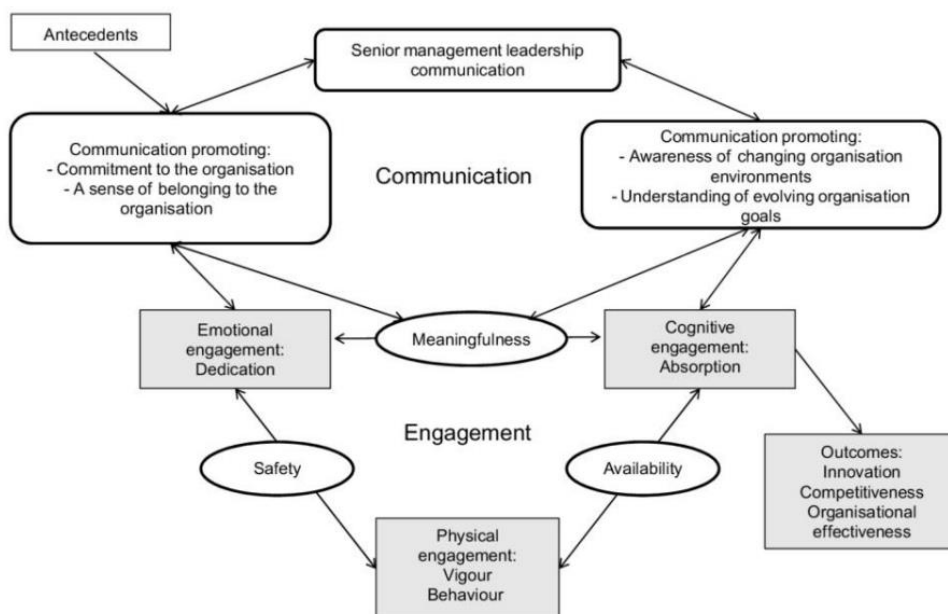
Bruikbaar voor dit onderzoek is de theorie van Lorente et al. niet omdat de theorie niet ingaat op interne communicatie. Bruikbaar is de constatering dat positieve persoonlijke- en omgevingsfactoren betrokkenheid maar ook prestaties verbeteren in de bouwsector (Lorente et al., 2014). De theorie van Lorente et al. (201) is toegepast in het kwalitatief onderzoek. Wanneer medewerkers onder andere het gevoel hebben dat de leidinggevende interesse toont in persoonlijke problemen, heeft dit een positieve invloed op de betrokkenheid bij het werk (Lorente et al., 2014). De theorie van Lorente et al. (2014) is niet gekozen als centrale theorie, maar is wel meegenomen in de interviewvragen.

Een volgend onderzoek in de bouwsector door Daneshgari & Moore (2016) benadrukt het belang van communicatie binnen organisaties. Communicatie is belangrijk op iedere afdeling en tussen alle afdelingen (Daneshgari & Moore, 2016). Het onderzoek van Daneshgari & Moore (2016) levert een aantal actiepunten op, namelijk: het zorgen van betrokkenheid van alle medewerkers van alle afdelingen, transparant zijn als organisatie en vertrouwen creëren tussen het veld en kantoor. Deze theorie is niet gekozen als centrale theorie omdat het voornamelijk verandermanagement betreft.

3.4 Centrale theorie

Het *Communication and Employee Engagement Model* van Welch (2011) is gekozen als centrale theorie voor dit onderzoek. Een visuele weergave van de theorie is te zien op figuur 11 'The Employee Engagement and Internal Corporate Communication Model'. Het *Communication and Employee Engagement Model* van Welch (2011) is passend voor dit onderzoek omdat het expliciet manieren biedt om met communicatiestrategieën en tactieken mogelijk de betrokkenheid binnen organisaties te stimuleren. Welch (2011) benoemt in de theorie 'This paper tackles the gap in the literature with a proposed model of the role of internal corporate communication in enhancing employee engagement.' Welch (2011) biedt een model aan hoe een organisatie interne communicatie kan inzetten om medewerkersbetrokkenheid te versterken. Dit bevestigt de keuze voor Welch (2011) als centrale theorie.

Figuur 11 The Employee Engagement Concept and Internal Corporate Communication Model (Welch, 2011).



Werking van het Communication and Employee Engagement Model

Welch (2011) baseert het conceptueel model op eerdergenoemde theorieën van Kahn (1990) en Schaufeli & Bakker (2004). Zoals te zien in het onderste gedeelte van het model op figuur 11 zijn drie voorwaarden voor betrokkenheid, zinvolheid, veiligheid en beschikbaarheid van Kahn (1990) onderdeel van het conceptueel model.

Ook drie dimensies van betrokkenheid: cognitief, fysiek en emotioneel komen terug (zie figuur 11). De drie dimensies koppelt Welch (2011) tot slot aan drie kenmerken van betrokkenheid: toewijding, absorptie en vitaliteit. De drie dimensies van betrokkenheid samen maken de medewerkers volledig betrokken bij de organisatie.

Het bovenste gedeelte van het conceptueel model, met als middelpunt communicatie, zijn manieren waarop interne communicatie betrokkenheid beïnvloedt (zie figuur 11). Wanneer interne communicatie ervoor zorgt dat medewerkers het gevoel hebben dat zij onderdeel zijn van de organisatie, heeft dit positieve invloed op de emotionele betrokkenheid. Medewerkers die op de hoogte zijn van organisatiedoelen en veranderingen binnen de organisatie zorgen voor een toename in cognitieve betrokkenheid. Leiderschap van het management speelt daarnaast ook een rol in het model van Welch (2011). Uiteindelijk zorgt medewerkersbetrokkenheid voor een toename in innovatie, effectiviteit en de mate van concurrentie.

3.5 Hypothesen

Op basis van het *Communication and Employee Engagement Model* van Welch (2011) zijn drie hypothesen voor dit onderzoek te formuleren. Met behulp van de hypothesen is het mogelijk een antwoord te geven op de probleemstelling van dit onderzoek *‘Hoe kan Burgy Bouwbedrijf interne communicatie inzetten om de medewerkersbetrokkenheid te stimuleren?’*.

Hypothese 1

Betrokkenheid bestaat uit drie dimensies: emotioneel, fysiek en cognitief (Welch, 2011). De emotionele dimensie van betrokkenheid houdt in dat medewerkers dienen te weten dat zij ertoe doen (Welch, 2011). *“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, awareness of its changing environment and understanding of its evolving aims”* (Welch, 2011, p. 339). Belangrijk hierbij te noteren is dat de communicatie vanuit managers richting medewerkers geschiedt.

Hieruit is de eerste hypothese te formuleren:

‘Als medewerkers een gevoel van verbondenheid met de organisatie hebben door communicatie vanuit het management, dan neemt emotionele betrokkenheid van medewerkers toe.’

Hypothese 2

De tweede dimensie van betrokkenheid is de cognitieve dimensie. Welch (2011) omschrijft de cognitieve dimensie van betrokkenheid als een gevolg van het communiceren van de doelen van de organisatie wat maakt dat medewerkers zich kunnen identificeren met de waarden de organisatie. *“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). Hieruit is af te lezen dat wanneer medewerkers zich kunnen identificeren met de waarden van een organisatie, de betrokkenheid verbetert.

De tweede hypothese is als volgt geformuleerd:

‘Als het management bewustzijn van veranderingen in de organisatieomgeving bij medewerkers creëert, dan neemt cognitieve betrokkenheid van medewerkers toe.’

Hypothese 3

De derde dimensie van betrokkenheid, fysieke betrokkenheid, houdt in dat medewerkers uitblinken in de uit te voeren werkzaamheden wat het succes van organisaties positief beïnvloedt. Met behulp van medewerkersbetrokkenheid kan een organisatie stimuleren dat medewerkers constant uitblinken in de uit te voeren werkzaamheden (Welch, 2011). *'Hewitt Associates emphasise the role of engagement in business success and point to the need to allocate resources to improve engagement levels and "motivate talent to continually excel" (p. 2). This view of engagement focuses on behaviour and seems aligned with Kahn's (1990) physical dimension of engagement.'* (Welch, 2011, p. 332). Welch (2011) beoordeelt veiligheid en beschikbaarheid als invloed op fysieke betrokkenheid van medewerkers.

De derde hypothese is daaruit te formuleren:

'Als de organisatie veiligheid en beschikbaarheid van medewerkers bewaakt, dan neemt fysieke betrokkenheid van medewerkers toe.'

4. Methodologie

Als methoden van onderzoek zijn deskresearch en kwalitatief onderzoek ingezet. Deskresearch ter beantwoording van deelvragen over de huidige interne communicatie, communicatie in de bouwsector en medewerkersbetrokkenheid. Kwalitatief onderzoek is ingezet om de hypothesen te testen en de achterliggende meningen van respondenten te achterhalen. De waarden van de respondenten vormen een essentieel onderdeel in het onderzoek en deze zijn te achterhalen door middel van kwalitatief onderzoek (Verhoeven, 2014). Voor het onderzoek zijn twaalf respondenten geïnterviewd, gebaseerd op een selecte steekproef.

4.1 Methoden

In dit onderzoek staat de probleemstelling *"Hoe kan Burgy Bouwbedrijf interne communicatie inzetten om de medewerkersbetrokkenheid te versterken?"* centraal. Om de probleemstelling te beantwoorden zijn drie deelvragen opgesteld. In tabel 7 is per deelvraag aangegeven welke onderzoeksmethode, namelijk deskresearch of kwalitatief onderzoek, is toegepast.

Tabel 7 Onderzoeksmethode per deelvraag (Bron: Hoek, 2019).

Deelvraag	Deskresearch	Kwalitatief onderzoek
1. Hoe verloopt de huidige interne communicatie bij Burgy Bouwbedrijf?	X	X
2. Hoe betreft Burgy Bouwbedrijf de medewerkers bij de organisatie?	X	X
3. Wat is het belang van interne communicatie in de bouwsector?	X	X

4.1.1 Deskresearch en kwalitatief onderzoek

Kwalitatief onderzoek in combinatie met deskresearch zijn voor dit onderzoek passende onderzoeksmethoden. Kwalitatief onderzoek is zowel geschikt voor dit onderzoek als voor de onderzoeksdoelgroep. Met behulp van kwalitatief onderzoek is in te schatten hoe de doelgroep bepaalde interviewvragen of onderwerpen interpreteert. Wanneer blijkt dat een interviewvraag of onderwerp niet aanslaat bij de onderzoeksdoelgroep bestaat de mogelijkheid deze aan te passen of weg te laten bij de nog uit te voeren interviews. Wanneer interviewvragen of stellingen onduidelijk zijn voor respondenten, biedt kwalitatief onderzoek de mogelijkheid tot het geven van verdere uitleg.

Deelvraag 1

Om deelvraag 1 *Hoe verloopt de huidige interne communicatie bij Burgy Bouwbedrijf?* te beantwoorden is deskresearch de gekozen onderzoeksmethode. Met behulp van deskresearch is een overzicht te creëren van de huidige interne communicatie tussen het managementteam en de medewerkers van Burgy. Deskresearch is de juiste methode wanneer reeds beschikbare informatie nodig is (Verhoeven, 2014). Daarbij is deelvraag 1 te beantwoorden met behulp van kwalitatief onderzoek. Nadat een inventarisatie van de huidige interne communicatie is gemaakt, is met interviews te testen wat mist aan de interne communicatie en of het overzicht van de huidige interne communicatie compleet is. Op basis van de theorie van Ruck & Welch (2012) betreffende interne communicatie en betrokkenheid is de huidige interne communicatie van Burgy vast te leggen (zie bijlage 4, interviewvraag 3 t/m 17).

Deelvraag 2

Voor het beantwoorden van deelvraag 2 *Hoe betreft Burgy Bouwbedrijf de medewerkers bij de organisatie?* is opnieuw de combinatie van deskresearch en kwalitatief onderzoek toegepast. Verschillende signalen maken dat aan te nemen is dat de medewerkersbetrokkenheid bij Burgy afneemt. Met behulp van de Utrecht Work Engagement Scale (Schaufeli & Bakker, 2004) en het *Communication and Employee Engagement Model* van Welch (2011) is de huidige medewerkersbetrokkenheid te bevestigen. Dit gebeurt tijdens de interviews met respondenten aan de hand van de Utrecht Work Engagement Scale (Schaufeli & Bakker, 2004). Hierbij is te achterhalen wat Burgy doet om de medewerkers betrokken te houden bij de organisatie en waar versterking mogelijk is. De Utrecht Work Engagement Scale heeft een Nederlandse en een Engelse versie. Om miscommunicatie te voorkomen tijdens de interviews is gekozen voor het toepassen van de Nederlandse versie van de Utrecht Work Engagement Scale (zie bijlage 4, interviewvraag 18 t/m 39).

Deelvraag 3

Wat is het belang van interne communicatie in de bouwsector? is de derde deelvraag in dit onderzoek. Deskresearch is de voornaamste onderzoeksmethode voor het beantwoorden van de deelvraag. Verenigingen in de bouwsector zoals Bouwend Nederland, publiceren documenten over communicatie in de bouw. Tijdens kwalitatief onderzoek blijkt daarnaast, bij het stellen van diverse vragen over de interne communicatie zoals geformuleerd op basis van de theorie van Ruck & Welch (2012), wat de gevolgen zijn van interne communicatie bij Burgy Bouwbedrijf.

Hypothesen

In tabel 8 is een overzicht van de interviewvragen per hypothese te vinden. De opgestelde vragenlijst geeft antwoord op de hypothesen en helpt bij het beantwoorden van de drie deelvragen (zie bijlage 3 en bijlage 4). De hypothesen zijn te testen aan de hand van de Utrecht Work Engagement Scale (Schaufeli & Bakker, 2004). Omdat in dit onderzoek kwalitatief onderzoek de onderzoeksmethode is, bestaat de mogelijkheid om bij de stellingen door te vragen. Zo kan de respondent de gemaakte keuzes toelichten.

Tabel 8 Interviewvragen per hypothese (Bron: Hoek, 2019).

Hypothesen	Interviewvragen
1. <i>'Als medewerkers een gevoel van verbondenheid met de organisatie hebben door communicatie vanuit het management, dan neemt emotionele betrokkenheid van medewerkers toe.'</i>	Onderdeel 2 Medewerkersbetrokkenheid, onderdeel 2.1 toewijding stelling 18 t/m 23
2. <i>'Als het management bewustzijn van veranderingen in de organisatieomgeving bij medewerkers creëert, dan neemt cognitieve betrokkenheid van medewerkers toe.'</i>	Onderdeel 2 Medewerkersbetrokkenheid, onderdeel 2.2 absorptie stelling 24 t/m 31
3. <i>'Als de organisatie veiligheid en beschikbaarheid van medewerkers bewaakt, dan neemt fysieke betrokkenheid van medewerkers toe.'</i>	Onderdeel 2 Medewerkersbetrokkenheid, onderdeel 2.3 vitaliteit stelling 32 t/m 39

Interviewtechnieken

Een voordeel van kwalitatief onderzoek is het toepassen van interviewtechnieken. In de interviews zijn twee interviewtechnieken te herkennen. De eerste interviewtechniek (zie bijlage 4, onderdeel 1) is het stellen van open vragen. Het tweede onderdeel is de interviewtechniek showcards met stellingen. De respondent krijgt showcards te zien met daarop stellingen zoals geformuleerd in bijlage 4 onderdeel 2. De respondenten geven aan op een schaal van 1 tot 5 de mate waarin zij het eens zijn met de stelling. Doorvragen naar motivatie achter het gegeven antwoord is de tweede stap. Kwalitatief onderzoek maakt de interviewtechniek showcards met stellingen mogelijk.

4.2 Datacollectie

De interviews van het kwalitatief onderzoek zijn semigestructureerd. Dit houdt in dat voor het onderzoek een topic guide is opgesteld met onderwerpen die tijdens het interview aan bod dienen te komen. Buiten deze onderwerpen is ruimte voor eigen inbreng van de respondent en van de interviewer (Verhoeven, 2014).

Daarbij stelt de interviewer zich flexibel op en vraagt door op de door de respondent gegeven antwoorden. Voorafgaand aan de interviews is toestemming gevraagd aan de respondenten voor opname van de interviews. Dit maakt het beluisteren en transcriberen van de interviews mogelijk. Geschat is dat de interviews circa 45 minuten duren. Omdat de duur van het interview mede afhankelijk is van de respondent is een eventuele uitloop ingecalculeerd. Aangegeven is daarom een duur van een uur per interview. Om de vrijheid van respondenten te maximaliseren is gekozen om het onderzoek geheel te anonimiseren. De respondent kan op deze manier vrijuit spreken.

4.2.1 Respondenten

Volgens Verhoeven (2014) ontstaat een verzadigingspunt wanneer tijdens de interviews geen nieuwe informatie is te vergaren. Na het interviewen van tien respondenten treedt dit verzadigingspunt mogelijk op (Verhoeven, 2014). De doelgroep van het onderzoek bestaat uit ruim honderd personen. Om invalshoeken vanuit verschillende functies te bekijken is een selecte steekproef toegepast. Het opstellen van verbatims en analyseschema's zorgt voor een duidelijke onderbouwing van de resultaten en conclusies. Ook is het vergelijken van respondenten uitvoerbaar aan de hand van verbatims en analyseschema's.

Segmentatiekenmerken

Bij het toepassen van een selecte steekproef is de keuze voor bepaalde respondenten onwillekeurig. Een aantal segmentatiekenmerken is toegepast, waaronder functie, geslacht en lengte van dienstverband. De afdeling personeelszaken maakt het mogelijk contact op te nemen met respondenten. Aan de hand van een telefonisch gesprek krijgen respondenten een uitnodiging voor deelname aan het onderzoek. Mocht de respondent niet bereid zijn mee te werken aan het onderzoek, is het mogelijk een respondent met dezelfde segmentatiekenmerken te selecteren. In tabel 9 is het respondentenschema te vinden waar per respondent de verschillende segmentatiekenmerken staan aangegeven.

Tabel 9 Segmentatiekenmerken respondenten (Bron: Hoek, 2019).

Resp. nr.	Functie	0-10 jaar werkzaam	>10 jaar werkzaam	Geslacht
1	Timmerman		x	Man
2	Voorman	x		Man
3	Leerling	x		Man
4	Werkvoorbereider	x		Man
5	Office-manager		x	Vrouw
6	Uitvoerder		x	Man
7	Leerling	x		Vrouw
8	Timmerman	x		Man
9	Voorman	x		Man
10	Voeger	x		Man
11	Calculator		x	Man
12	Directie		x	Man

Segmentatiekenmerk functie

De functies van de respondenten is het eerste segmentatiekenmerk. De functie bepaalt welke werkzaamheden de respondent uitvoert, maar ook met welke medewerkers de respondent samenwerkt, welke interne communicatie de respondent eventueel nodig heeft, waar de respondent werkzaam is en de genoten opleiding van de respondent.

Om een representatief beeld te krijgen van de gehele doelgroep is gekeken naar het personeelsbestand en is een gelijke verdeling in functie aangehouden. Te achterhalen is daarmee of er verschil bestaat in gebruik van interne communicatie en betrokkenheid per functie.

Segmentatiekenmerk geslacht

Het geslacht van de respondenten is als tweede segmentatiekenmerk meegenomen bij de selectie. De man-vrouwverhouding bij Burgy is bepalend voor de organisatie. Momenteel zijn bij Burgy tien vrouwen werkzaam tegenover honderd mannen. De man-vrouwverhouding is daarnaast verschillend per afdeling. Zo zijn op de afdeling administratie uitsluitend vrouwen werkzaam en is op de bouw slechts een vrouw werkzaam. Daarom is het mogelijk dat het kenmerk geslacht verschil maakt in de mate van betrokkenheid en het gebruik van en de mening over interne communicatie.

Segmentatiekenmerk lengte van dienstverband

Vervolgens is het segmentatiekenmerk lengte van dienstverband meegenomen in het onderzoek. Omdat de organisatie de afgelopen jaren sterk is gegroeid, kan de mening van medewerkers verschillen op basis van lengte van dienstverband. Medewerkers die een kortere periode bij het bouwbedrijf in dienst zijn, hebben mogelijk een ander idee bij de huidige interne communicatie en ervaren een andere mate van betrokkenheid bij de organisatie in vergelijking met medewerkers die een langere tijd bij Burgy in dienst zijn. Lengte van dienstverband is opgedeeld in twee categorieën: nul tot tien jaar werkzaam bij Burgy en meer dan tien jaar werkzaam bij Burgy (zie tabel 9).

4.3 Operationalisatie

Voor het beantwoorden van de deelvragen en het verwerpen of aannemen van de hypothesen is operationalisatie nodig op basis van de theorie van Welch (2011). Begrippen uit de geformuleerde deelvragen en hypothesen komen in de operationalisatie aan bod. De topic guide en vragenlijst zijn te vinden in bijlage 3 en bijlage 4. Tabel 10 biedt een overzicht van de te operationaliseren begrippen op basis van hypothesen.

Tabel 10 Operationalisatie hypothesen (Bron: Hoek, 2019).

Hypothesen	Begrippen
1. <i>'Als medewerkers een gevoel van verbondenheid met de organisatie hebben door communicatie vanuit het management, dan neemt emotionele betrokkenheid van medewerkers toe.'</i>	Medewerkers, gevoel van verbondenheid, organisatie, communicatie, management, emotionele betrokkenheid, toenemen
2. <i>'Als het management bewustzijn van veranderingen in de organisatieomgeving bij medewerkers creëert, dan neemt cognitieve betrokkenheid van medewerkers toe.'</i>	Management, bewustzijn creëren, veranderingen in organisatieomgeving, cognitieve betrokkenheid, medewerkers, toenemen
3. <i>'Als de organisatie veiligheid en beschikbaarheid van medewerkers bewaakt, dan neemt fysieke betrokkenheid van medewerkers toe.'</i>	Organisatie, veiligheid, beschikbaarheid, medewerkers, bewaakt, fysieke betrokkenheid, toenemen

Operationalisatie hypothese 1

- **Emotionele betrokkenheid**

Emotionele betrokkenheid koppelt Welch (2011) aan 'toewijding' van Schaufeli et al. (2002). Toewijding houdt in dat medewerkers werkzaamheden als zinvol beschouwen. Om emotionele betrokkenheid te meten is daarom gekozen voor de Utrecht Work Engagement Scale van Schaufeli & Bakker (2004). De Utrecht Work Engagement Scale (Schaufeli & Bakker, 2004) meet toewijding aan de hand van enthousiasme, inspiratie, uitdaging, trots en voldoening. Interviewvragen 18 t/m 23 (zie bijlage 4) zijn gericht op het meten van de emotionele betrokkenheid.

- **Medewerkers**

Medewerkers zijn, zoals geformuleerd in paragraaf 1.4 doelgroep, de medewerkers bij Burgy Bouwbedrijf. Hierbij is een aantal segmentatiekenmerken toegepast bij de selectie van respondenten. De respondenten zijn allen werkzaam bij Burgy en zijn daarmee medewerkers te noemen.

- **Gevoel van verbondenheid**

Gevoel van verbondenheid met de organisatie gebeurt aan de hand van het krijgen van erkenning en waardering voor het werk, zoals omschreven door Welch (2011).

Welch (2011) benoemt een gevoel van verbondenheid wanneer medewerkers het idee hebben een bijdrage te leveren aan de organisatie. Ook de factor waardering, het enthousiasme en voldoening zijn van invloed op het gevoel van verbondenheid van medewerkers (Welch, 2011).

- **Organisatie**

De organisatie is Burgy Bouwbedrijf zoals omschreven in de situatieschets (zie hoofdstuk 2).

- **Communicatie**

Zoals omschreven in de situatieschets (zie hoofdstuk 2) bestaan verschillende mogelijkheden waarop communicatie vanuit het management richting medewerkers mogelijk is. Ruck & Welch (2012) bieden een model waarmee de interne communicatie te analyseren is. Onderdeel 1 Interne communicatie (zie bijlage 4) is, de situatieschets (zie hoofdstuk 2), bedoeld om de huidige interne communicatie te analyseren.

- **Management**

Het management bestaat uit de twee operationele directieleden, de algemeen directeur en de bedrijfsadviseur van Burgy. Het management neemt beslissingen over zaken binnen de organisatie en is verantwoordelijk voor het communiceren van genomen beslissingen en eventuele veranderingen. Welch (2011) benoemt in de theorie expliciet de rol van de managers wanneer het gaat om een gevoel van verbondenheid en een gevoel van het behoren tot de organisatie (zie hoofdstuk 3, paragraaf 3.4).

- **Toename emotionele betrokkenheid**

Met behulp van interne communicatie is emotionele betrokkenheid te stimuleren. In het model van Welch (2011) blijkt dat wanneer het management ervoor zorgt dat medewerkers het gevoel hebben een onderdeel te zijn van de organisatie, emotionele betrokkenheid toeneemt. Daarnaast zorgt betekenisvolheid van Kahn (1990) mogelijk voor een versterking van emotionele betrokkenheid. Betekenisvolheid houdt in dat medewerkers het gevoel hebben dat het werk wat zij doen bijdraagt aan de organisatie en dat waardering bestaat voor de uitgevoerde werkzaamheden (Kahn, 1990). Daarom is aan de Utrecht Work Engagement Scale een stelling toegevoegd, namelijk 23. *Ik krijg erkenning voor het werk dat ik doe.* De eerste stelling van onderdeel 2.1 toewijding 18. *Ik vind het werk dat ik doe nuttig en zinvol* helpt ook bij het verwerpen of aannemen van de hypothese. Om de hypothese *'Als medewerkers een gevoel van verbondenheid met de organisatie hebben door communicatie vanuit het management, dan neemt emotionele betrokkenheid van medewerkers toe.'* aan te nemen of te verwerpen is na het beantwoorden van de stellingen 18 t/m 23 is bijvoorbeeld te vragen: *'Als jij erkenning krijgt voor jouw werk, beschouw jij je werk dan als meer nuttig?'*

Operationalisatie hypothese 2

- **Cognitieve betrokkenheid**

Cognitieve betrokkenheid staat centraal in hypothese 2. Cognitieve betrokkenheid is door Welch (2011) verbonden aan het begrip '*absorptie*' van Schaufeli et al. (2002). Net als bij de meting van emotionele betrokkenheid is cognitieve betrokkenheid te meten aan de hand van de Utrecht Work Engagement Scale (Schaufeli & Bakker, 2004). Absorptie is te meten door zes stellingen in de Utrecht Work Engagement Scale waarbij na te gaan is of een medewerker opgaat in het werk op een prettige manier, in vervoering raakt door werk of niet meer los kan komen van werk.

- **Management**

Het management bestaat uit de twee operationele directieleden, de algemeen directeur en de bedrijfsadviseur van Burgy. Het management neemt beslissingen over zaken binnen de organisatie en is daarom verantwoordelijk voor het communiceren van genomen beslissingen en eventuele veranderingen. Welch (2011) benoemt in de theorie expliciet de rol van de managers in het communiceren van veranderingen binnen de organisatieomgeving en de doelstellingen van de organisatie (zie hoofdstuk 3, paragraaf 3.4).

- **Veranderingen in organisatieomgeving**

Op basis van de geformuleerde mogelijkheden om met communicatie cognitieve betrokkenheid te verhogen zijn de volgende twee stellingen aan de Utrecht Work Engagement Scale toegevoegd: 1. *Ik ben op de hoogte van de doelstellingen van de organisatie* en 2. *Ik ben mij bewust van veranderingen binnen de organisatie*. Onderdeel 1 Interne communicatie (zie bijlage 4) is, naast de situatieschets (zie hoofdstuk 2), bedoeld om de huidige interne communicatie te analyseren. Hier staan interviewvragen geformuleerd betreffende organisatieveranderingen en gebeurtenissen en de manier waarop het management dit communiceert richting de medewerkers.

- **Bewustzijn van veranderingen creëren**

Onderdeel 1 Interne communicatie (zie bijlage 4) bevat interviewvragen gericht op organisatieveranderingen en manieren waarop medewerkers hiervan op de hoogte zijn gebracht.

- **Medewerkers**

Medewerkers zijn, zoals geformuleerd in paragraaf 1.4 doelgroep, de medewerkers bij Burgy Bouwbedrijf. Hierbij is een aantal segmentatiekenmerken toegepast bij de selectie van respondenten. De respondenten zijn allen werkzaam bij Burgy en zijn daarmee medewerkers te noemen.

- **Toename cognitieve betrokkenheid**

Interne communicatie beïnvloedt de mate van cognitieve betrokkenheid. Welch (2011) geeft aan dat wanneer organisaties veranderingen binnen de organisatie richting medewerkers communiceren de cognitieve betrokkenheid versterkt. Ook het communiceren van doelstellingen van de organisatie is hier een onderdeel van (Welch, 2011). Bijlage 4, onderdeel 2.2 absorptie (stelling 24 t/m 31) maakt het mogelijk de cognitieve betrokkenheid te meten en onderdeel 1 interviewvraag 3 t/m 17 gaat in op de interne communicatie betreffende organisatieveranderingen. Omdat dit onderzoek kwalitatief onderzoek betreft, is door te vragen tijdens de interviews. Om de hypothese *‘Als het management bewustzijn van veranderingen in de organisatieomgeving bij medewerkers creëert, dan neemt cognitieve betrokkenheid van medewerkers toe.’* te testen is doorvragen tijdens de interviews noodzakelijk. Na het beantwoorden van de stellingen 24 t/m 31 is bijvoorbeeld te vragen: ‘Als het management jou op de hoogte houdt van veranderingen in de organisatie, ga je dan meer op in jouw werk?’.

Operationalisatie hypothese 3

- **Fysieke betrokkenheid**

Fysieke betrokkenheid is benoemd in hypothese 3. *‘Vitaliteit’* is het begrip van Schaufeli et al. (2002) gekoppeld aan fysieke betrokkenheid. Ook de derde dimensie van betrokkenheid is te meten met behulp van de Utrecht Work Engagement Scale (Schaufeli & Bakker, 2004). Schaufeli & Bakker (2004) meten vitaliteit aan de hand van de mate aan energie en veerkracht, de fitheid en sterkte, de snelheid waarin iemand vermoeid raakt en doorzettingsvermogen. Fysieke betrokkenheid kan een organisatie beïnvloeden door veiligheid en beschikbaarheid binnen een organisatie.

- **Organisatie**

De organisatie is Burgy Bouwbedrijf zoals omschreven in hoofdstuk 2 Situatieschets.

- **Veiligheid**

Het begrip veiligheid is te formuleren aan de hand van de theorie van Kahn (1990). Veiligheid, zoals omschreven door Kahn (1990) houdt in dat een medewerker zichzelf kan zijn binnen de organisatie omdat de medewerker zich veilig voelt. Daarbij dient een medewerker te weten wat de organisatie verwacht.

- **Beschikbaarheid**

Beschikbaarheid is te definiëren met behulp van de theorie van Kahn (1990). Beschikbaarheid houdt in dat medewerkers over alle middelen beschikken die nodig zijn om werkzaamheden uit te voeren. Het gaat hierbij om fysieke, emotionele en psychologische middelen. Denk hierbij aan budget of mankracht.

- **Medewerkers**

Medewerkers zijn, zoals geformuleerd in paragraaf 1.4 doelgroep, de medewerkers bij Burgy Bouwbedrijf. Hierbij is een aantal segmentatiekenmerken toegepast bij de selectie van respondenten. De respondenten zijn allen werkzaam bij Burgy en zijn daarmee medewerkers te noemen.

- **Bewaken van veiligheid en beschikbaarheid**

Wanneer medewerkers (zie omschrijving 'medewerkers' hierboven) veiligheid en beschikbaarheid binnen Burgy beamen, bewaakt de organisatie (zie omschrijving 'organisatie' hierboven) veiligheid en beschikbaarheid. Aan de Utrecht Work Engagement Scale onderdeel 1 vitaliteit (zie bijlage 4) twee stellingen toegevoegd gebaseerd op de definities van Kahn (1990) namelijk: 1. *Op mijn werk kan ik mezelf zijn* en 2. *Op mijn werk beschik ik over de middelen om mijn werk te doen*. Op deze manier is te achterhalen of veiligheid en beschikbaarheid aanwezig zijn.

- **Toename fysieke betrokkenheid**

Fysieke betrokkenheid is afhankelijk van de veiligheid en beschikbaarheid binnen de organisatie. Bijlage 4 (onderdeel 2.3 vitaliteit, stelling 32 t/m 39) toont stellingen waarmee de fysieke betrokkenheid van medewerkers te meten is. Om de hypothese '*Als de organisatie veiligheid en beschikbaarheid van medewerkers bewaakt, dan neemt fysieke betrokkenheid van medewerkers toe.*' aan te nemen of te verwerpen is doorvragen tijdens de interviews noodzakelijk. Na het beantwoorden van stelling 32 t/m 38 is bijvoorbeeld te vragen: 'Als jij beschikt over de middelen die je nodig hebt om jouw werk uit te voeren, heb je dan meer zin om naar je werk te gaan?'.

4.4 Utrecht Work Engagement Scale

De Utrecht Work Engagement Scale van Schaufeli & Bakker (2004) maakt gebruik van de 5-punts Likertschaal. De Likertschaal werkt met vijf verschillende opties, variërend van volledig oneens (1) tot volledig eens (5). Wanneer de respondent antwoordt met minimaal 4 (eens) betekent dit betrokkenheid op cognitief, fysiek of emotioneel gebied. Zoals Schaufeli & Bakker (2004) aangeven, is de Utrecht Work Engagement Scale getest op een verscheidenheid aan beroepen. Ook is de Utrecht Work Engagement Scale getest op beroepen met een verschil in werkobject, denk hierbij aan informatie, mensen en voorwerpen (Schaufeli & Bakker, 2004). Dit maakt dat de Utrecht Work Engagement Scale te gebruiken is bij dit onderzoek naar medewerkersbetrokkenheid in een restauratiebouwbedrijf.

4.5 Medewerkersbetrokkenheid in de bouw

Zoals benoemd in het theoretisch kader (zie paragraaf 3.3 Interne communicatie en medewerkersbetrokkenheid in de bouwsector) bestaan een aantal theorieën betreffende interne communicatie en medewerkersbetrokkenheid in de bouwsector. In de situatieschets (zie hoofdstuk 2 situatieschets) is het belang van interne communicatie in de bouwsector reeds omschreven. Als extra interviewvraag is in dit onderzoek besloten mee te nemen of, wanneer medewerkers het gevoel hebben dat leidinggevenden interesse in persoonlijke problemen tonen, dit invloed heeft op de betrokkenheid betreffende het werk. Dit is gebaseerd op de theorie van Lorente et al. (2014). Hier is voor gekozen omdat de theorie van Lorente et al. (2014) specifiek gericht is op de bouwsector. Interviewvragen 10, 16 en 17 betreffen dit onderdeel.

5. Resultaten

Verschillende resultaten zijn te formuleren. Erkenning is voor de respondenten belangrijk. De respondenten krijgen daarentegen onvoldoende erkenning. Respondenten zijn daarnaast niet op de hoogte van de doelstellingen en toekomstplannen van Burgy. Daarbij zijn verwachtingen die het management van medewerkers heeft onbekend en ervaren de medewerkers afstand tussen het kantoorpersoneel en bouwpersoneel. Verder gebeurt het evalueren van prestaties volgens de respondenten weinig. Tot slot beamen respondenten de continue beschikbaarheid van de middelen om de werkzaamheden uit te voeren en bestaat de mogelijkheid om zichzelf te kunnen zijn op de werkvloer. Op basis van het kwalitatief onderzoek is antwoord te geven op de deelvragen en zijn de drie geformuleerde hypothesen aan te nemen of te verwerpen.

5.1 Interne communicatie

De interne communicatie bij Burgy is omschreven in de situatieschets (zie hoofdstuk 2). Op basis van het uitgevoerde kwalitatieve onderzoek zijn aanvullingen te doen op de eerder omschreven interne communicatie. Analyseschema 1 toont de verscheidenheid aan functies binnen de organisatie (zie bijlage 5, analyseschema 1). De respondenten beoefenen functies op kantoor, zoals directie en calculator. Daarnaast zijn functies op de bouwplaats, waaronder voorman, uitvoerder en timmerman, meegenomen in het onderzoek (zie bijlage 5, analyseschema 1).

Respondenten benoemen verschillende manieren waarop de organisatie de medewerkers informeert. Toespraken en vergaderingen beschouwen respondenten als manieren om informatie te delen binnen de organisatie (zie bijlage 5, analyseschema 2). Ook benoemen respondenten de weekmail en het personeelsblad. Een aanvulling op de situatieschets zijn vergaderingen als administratieoverleg, uitvoeringsoverleg en uitvoerdersoverleg. Respondent 7 geeft aan te laat te horen wanneer werkzaamheden op een andere bouwplaats dienen te gebeuren (zie bijlage 5, analyseschema 2, respondent 7). Daarbij benoemt respondent 11 dat telefonisch contact nodig is om te verifiëren welke werkzaamheden nodig zijn op de desbetreffende bouwplaats (zie bijlage 5, analyseschema 2, respondent 11).

5.2 Medewerkersbetrokkenheid

Emotionele betrokkenheid

Hypothese 1: *'Als medewerkers een gevoel van verbondenheid met de organisatie hebben door communicatie vanuit het management, dan neemt emotionele betrokkenheid van medewerkers toe.'* Is gebaseerd op erkenning voor de werkzaamheden. Enthousiasme en inspiratie zijn daarbij een manier van verbondenheid met de organisatie. Voor respondenten zijn de verwachtingen van de organisatie van haar medewerkers niet duidelijk.

Respondent 2 (zie bijlage 5, analyseschema 11, respondent 2) zegt over de verwachtingen van de medewerkers het volgende: *“Dat weet je eigenlijk niet. Wat er precies van je verwacht wordt. Ik moet leidinggeven aan die bouw en dat is mijn functie. Daar is eigenlijk nooit over gepraat.”* De organisatie stuurt bij als het niet goed gaat, maar voor de respondenten is het takenpakket niet duidelijk. Respondenten benoemen daarnaast overleg als een middel om te achterhalen wat de organisatie van de medewerkers verwacht (zie bijlage 5, analyseschema 11).

Het evalueren van prestaties gebeurde na afloop van projecten, nu gebeurt dit niet meer. Respondenten benoemen het functioneringsgesprek als manier voor evaluatie van prestaties. Respondent 12 (zie bijlage 5, analyseschema 12, respondent 12) benoemt dat het vertellen wanneer iets niet goed gaat, te weinig gebeurt. Medewerkers groeien door kritisch te zijn, dat is een blijk van waardering (zie bijlage 5, analyseschema 12). Voor de respondenten is het prettig te weten wat de organisatie van de respondenten verwacht, zodat de respondenten dit mee kunnen nemen in het volgende project.

Erkenning en waardering krijgen de respondenten van collega's (zie bijlage 5, analyseschema 15). Respondenten geven daarbij aan dat de waardering beter kan. Respondent 5 zegt over de waardering het volgende: *“Ik denk dat jij ook harder loopt als je een schouderklopje krijgt en als dat nooit gebeurt dat je op een gegeven moment ook denkt van nou ik heb er eigenlijk geen zin meer in. Ik doe altijd alles voor jou en ik krijg eigenlijk nooit iets terug.”* Aansluitend hierop is analyseschema 16 (zie bijlage 5). Respondent 2 benoemt dat waardering vanuit collega's komt maar niet vanuit de directie en vanaf kantoor (zie bijlage 5, analyseschema 16, respondent 2).

“Als het niet gewaardeerd wordt waarom zou ik het dan doen. Als je niet het idee hebt dat het niet gewaardeerd wordt of voor lief wordt genomen of vanzelfsprekend is, dat is ook prima maar dan moet dat ook uitgesproken worden.”

Quote respondent 2 'belang waardering' (zie bijlage 5, analyseschema 16, respondent 2).

Uitdaging op werk zit voor respondenten in de afwisseling. De respondenten voelen zich in het diepe gegooid (zie bijlage 5, analyseschema 21, respondent 7). Belangrijk voor de respondenten is uitdaging op het werk. Respondent 9 zegt hierover: *“Als ik niet uitgedaagd wordt dan ben ik er snel klaar mee. Dan ga ik me vervelen.”* Daarbij zijn respondenten trots op het werk dat zij doen (zie bijlage 5, analyseschema 22). Ontwikkelingsmogelijkheden bij Burgy zijn er voldoende volgens de respondenten (zie bijlage 5, analyseschema 23). Respondenten geven aan dat bij Burgy alles kan en dat de respondenten zelf aangeven als zij een opleiding willen volgen.

Enthousiasme op het werk komt daarbij van samenwerking met een leuk team en het doen van goed werk (zie bijlage 5, analyseschema 24). *“Ik ben trots op wat we doen, leuk team, mooi werk. Voelt als mijn bedrijf.”*, aldus respondent 12 (zie bijlage 5, analyseschema 24, respondent 12).

Inspiratie halen respondenten uit oplossingen bedenken, oude panden opknappen en het werken met mensen (zie bijlage 5, analyseschema 27). Een respondent geeft aan geen inspiratie uit het werk bij Burgy te halen (zie bijlage 5, analyseschema 27, respondent 4). In het kort, erkenning en waardering is belangrijk voor de respondenten en is een manier van motivatie.

Het krijgen van erkenning gebeurt, volgens de respondenten, onvoldoende. Daarbij weten de respondenten niet altijd wat de organisatie verwacht op het gebied van prestaties en de uit te voeren werkzaamheden. Wel raken respondent geïnspireerd door het werk en bestaan voldoende ontwikkelingsmogelijkheden. Een toename in erkenning en waardering en daarbij verwachtingen verduidelijken, versterkt de emotionele betrokkenheid van medewerkers bij Burgy.

Cognitieve betrokkenheid

Zoals omschreven in hypothese 2: *‘Als het management bewustzijn van veranderingen in de organisatieomgeving bij medewerkers creëert, dan neemt cognitieve betrokkenheid van medewerkers toe.’* oefent bewustzijn van veranderingen binnen de organisatie invloed uit op de cognitieve betrokkenheid van medewerkers.

Op basis van de interviews blijkt dat de respondenten niet op de hoogte zijn van de doelstellingen. Het leukste en beste restauratiebouwbedrijf zien de respondenten als doelstelling van de organisatie (zie bijlage 5, analyseschema 3). Respondenten halen deze doelstelling uit toezpraken op de personeelsvergadering (zie bijlage 5, analyseschema 4). In analyseschema 5 (zie bijlage 5, analyseschema 5) geven respondenten vervolgens aan dat de organisatie de doelstellingen nauwelijks deelt en daarom niet op de hoogte zijn van de doelstellingen. Daarbij geeft respondent 7 (zie bijlage 5, analyseschema 5, respondent 7) aan dat, wanneer Burgy het beste restauratiebouwbedrijf wil zijn, de medewerkers hiernaar streven. Respondent 11 benoemt daarbij dat het belangrijk is dat Burgy een familiebedrijf blijft omdat daarvoor is gekozen bij indiensttreding (zie bijlage 5, analyseschema 5, respondent 11). Het belang van het op de hoogte zijn van doelstellingen en veranderingen binnen de organisatie komt hier duidelijk aan bod.

Respondenten zien onder andere kwaliteit, tevreden klanten, het familiebedrijf en leren als kernwaarden van Burgy (zie bijlage 5, analyseschema 6). Respondenten geven aan deze kernwaarden zelf te ervaren. Respondent 2 zegt het volgende over het ervaren van de familiariteit binnen de organisatie: *“Het is altijd heel gezellig onderling. Alleen ik denk dat er alleen veel onvrede is. Wat nou precies de visie is. Er worden allemaal nieuwe jongens aangenomen waar eigenlijk niemand echt wat van weet.”* (zie bijlage 5, analyseschema 6, respondent 2).

Analyseschema 8 (zie bijlage 5, analyseschema 8) betreft de toekomstplannen van Burgy. Respondenten geven aan niet te weten wat de toekomstplannen zijn. Uit analyseschema 9 blijkt dat respondenten verandering in de organisatie herkennen. Respondenten geven aan te merken dat de organisatie groter is en dat veel collega's elkaar niet kennen. Daarnaast zien respondenten nieuwe functies ontstaan binnen de organisatie (zie bijlage 5, analyseschema 9). Respondent 3 (zie bijlage 5, analyseschema 9) zegt over de groei van de organisatie het volgende: *“Als ik in loondienst ga komen dan is het wel belangrijk. Als je een beetje over je toekomst na wil denken van wat gaat ermee gebeuren. Willen ze een bedrijf met 500 man dan is dat wel goed om te weten. Sommige mensen willen dat niet.”*

Het op de hoogte zijn van toekomstplannen en veranderingen is belangrijk voor respondenten (zie bijlage 5, analyseschema 8, 9 en 10). Respondent 12 zegt over het communiceren van doelstellingen dat dit alleen kan gebeuren met een helder plan (zie bijlage 5, analyseschema 10, respondent 12).

“Je moet ook je brood ermee verdienen. Als het niet goed gaat dan wil je dat ook weten. En als het goed gaat ook. Als dingen veranderen dan moet je dat toch weten.”

Quote respondent 1 ‘belang doelstellingen’ (zie bijlage 5, analyseschema 10, respondent 1)

Terugkoppeling bij Burgy laat ruimte over voor verbetering volgens de respondenten (zie bijlage 5, analyseschema 14). Respondenten geven aan graag te weten wat verbeterpunten zijn voor het volgende project en dat taken bij veel mensen lopen waardoor geen terugkoppeling plaatsvindt (zie bijlage 5, analyseschema 14, respondent 2 & 5). Respondent 1 benoemt de drukte binnen de organisatie wat zorgt voor een gemis aan terugkoppeling (zie bijlage 5, analyseschema 14, respondent 1).

Afstand tussen kantoorpersoneel en bouwpersoneel is iets wat respondenten bij Burgy ervaren (zie bijlage 5, analyseschema 17). De afstand tussen kantoorpersoneel en bouwpersoneel houdt volgens de respondenten in dat weinig contact tussen kantoor- en bouwpersoneel bestaat, veel collega's elkaar niet kennen en het een grote stap is om contact te leggen tussen kantoor- en bouwpersoneel (zie bijlage 5, analyseschema 17). Respondent 6 benoemt hierbij dat ook de directie deze afstand ervaart: *"Quote verwijderd vanwege vertrouwelijk karakter"* (zie bijlage 5, analyseschema 17, respondent 6).

Losmaken van het werk is voor respondenten gemakkelijk (zie bijlage 5, analyseschema 25). Respondenten geven aan niet wakker te liggen van werk en werk makkelijk neer te kunnen leggen. Respondent 5 geeft aan hier moeite mee te hebben gehad, momenteel gaat het loslaten van werk makkelijker (zie bijlage 5, analyseschema 25, respondent 5). Aansluitend hierop is het opgaan in het werk. Respondenten geven aan niet altijd op te gaan in werk (zie bijlage 5, analyseschema 28). Respondenten zijn onder andere bezig met wat thuis gebeurt. Respondent 11 geeft aan een knopje om te zetten en wel op te gaan in werk en respondent 12 benoemt niet te kunnen stoppen met werk (zie bijlage 5, analyseschema 28, respondent 11 & 12).

Samenvattend ervaren respondenten afstand tussen kantoor- en bouwpersoneel en benoemen daarbij de essentie van het op de hoogte zijn van toekomstplannen en doelstellingen voor medewerkers. De organisatie deelt de doelstellingen niet volgens de respondenten. Hier bestaat daarom ruimte voor verbeteringen met het oog op het versterken van de cognitieve betrokkenheid van medewerkers bij Burgy.

Fysieke betrokkenheid

Hypothese 3: *'Als de organisatie veiligheid en beschikbaarheid van medewerkers bewaakt, dan neemt fysieke betrokkenheid van medewerkers toe.'* insinueert dat wanneer medewerkers zich veilig voelen binnen de organisatie en over de juiste middelen beschikken om werkzaamheden uit te voeren, de fysieke betrokkenheid van medewerkers toeneemt.

Bij Burgy is het volgens de respondenten mogelijk meningen te uiten (zie bijlage 5, analyseschema 13). Het is volgens de respondenten geen probleem om meningen te uiten. Respondent 4 zegt over het uiten van meningen bij Burgy het volgende: *"Quote verwijderd vanwege vertrouwelijk karakter"* (zie bijlage 5, analyseschema 13, respondent 4). Wanneer respondenten meningen uiten bij de daarvoor aangewezen persoon, blijft terugkoppeling soms uit.

Bij terugkoppeling binnen de organisatie bestaat ruimte voor verbetering (zie bijlage 5, analyseschema 14). *“Soms wordt er iets mee gedaan. Soms wordt er iets toegezegd maar verandert er weinig. Er lopen te veel taken bij te veel mensen.”*, aldus respondent 5 (zie bijlage 5, analyseschema 14, respondent 5). De respondenten kunnen zichzelf zijn bij Burgy (zie bijlage 5, analyseschema 18). Voor de respondenten is het belangrijk zichzelf te kunnen zijn. Als gevolg hiervan voelen respondenten zich beter, ervaren geen remmingen bij het uitvoeren van werkzaamheden, hebben meer plezier tijdens werktijd en maken minder fouten (zie bijlage 5, analyseschema 18).

“Volgens mij presteer je anders niet goed. Je komt jezelf tegen. Dan zit er een rem op de werkzaamheden die je doet.”

Quote respondent 3 ‘zichzelf zijn’ (zie bijlage 5, analyseschema 18, respondent 3).

Wanneer een nieuw werk van start gaat geven respondenten aan de overdracht van het betreffende werk te missen (zie bijlage 5, analyseschema 19). De overdracht kan beter en het is onduidelijk wat er moet gebeuren. *“Je kan wel heel hard gaan strijden maar je redt het toch niet. Dat is slecht voor de motivatie. Dus er moet vanuit kantoor heel duidelijk zijn wat er nou precies het idee is en hoe we het gaan uitvoeren, wie het aanspreekpunt is. En zorgen dat we dat van tevoren weten en niet alles op het werk nog uit moeten zoeken.”*, aldus respondent 2 (zie bijlage 5, analyseschema 19, respondent 2).

Werkdruk ervaren de respondenten bij Burgy (zie bijlage 5, analyseschema 20). Respondent 8 benoemt het gevolg van de werkdruk binnen de organisatie: *“Die jongens zijn wel heel druk, die denken niet altijd aan ons. Daar moet je zelf om vragen van nou hoe vind je dat het gaat? Wat kan beter?”* Respondent 3 geeft vervolgens aan dat alle werken uitlopen (zie bijlage 5, analyseschema 18, respondent 3 & 8). Respondent 6 benoemt daarbij dat de organisatie zo hard is gegroeid dat de organisatie achterliep (zie bijlage 5, analyseschema 18, respondent 6) en dat daardoor onvrede ontstond.

De respondenten beschikken over alle middelen die nodig zijn om het werk uit te voeren (zie bijlage 5, analyseschema 26). Wanneer er iets nodig is, dan regelt Burgy het voor de medewerkers. Respondent 12 zegt over het belang van de beschikking over de juiste middelen het volgende: *“Je moet goede spullen hebben. Met goede spullen ga je beter werken en met meer plezier.”* (zie bijlage 5, analyseschema 26, respondent 12). Bij tegenslagen (zie bijlage 5, analyseschema 29) geven respondenten aan een stapje harder te werken en het probleem aan te pakken. Respondent 6 geeft aan dat de omgang met een tegenslag een signaal afgeeft naar de rest van het team (zie bijlage 5, analyseschema 29, respondent 6).

Kortom, respondenten voelen zich veilig binnen de organisatie en beschikken over de middelen om het werk uit te voeren. Ook is het mogelijk meningen te uiten. Ruimte voor verbetering bestaat daarbij in de terugkoppeling van vragen en de overdracht van nieuwe werken. Zoals uit de quote van respondent 3 blijkt is het belangrijk voor medewerkers om zichzelf te zijn om beter te presteren en geen rem te ervaren.

6. Conclusies

Op basis van de resultaten en voorgaande hoofdstukken zijn verschillende conclusies te trekken. Door de met dit onderzoek verkregen informatie samen te voegen, is een antwoord te geven op de deelvragen en zijn de drie geformuleerde hypothesen aangenomen.

6.1 Conclusie deelvragen

In de probleemformulering (zie hoofdstuk 1, paragraaf 1.4) zijn drie deelvragen geformuleerd. De deelvragen zijn te beantwoorden met behulp van deskresearch. De resultaten vanuit het kwalitatieve onderzoek zijn aanvullend op deskresearch. De deelvragen zijn zoals onderstaand beantwoord.

Deelvraag 1: *Hoe ziet de huidige interne communicatie bij Burgy Bouwbedrijf eruit?*

In de situatieschets (zie hoofdstuk 2) is de huidige interne communicatie omschreven. Hieruit blijkt dat de interne communicatietaken (Van Ruler & Elving, 2006) van Burgy zijn verdeeld over verschillende interne en externe partijen. Respondent 5 zegt hierover het volgende: *“Er lopen te veel taken bij te veel mensen. Dat is ooit zo gegroeid. Dan komen er mensen die het gelijk over zouden moeten nemen maar dat is nog niet voldoende uitgezet.”* Vergaderingen en toespraken vormen een belangrijk middel voor de voorziening van informatie (zie bijlage 5, analyseschema 1 & 2).

Deelvraag 2: *Hoe betreft Burgy Bouwbedrijf de medewerkers bij de organisatie?*

Diverse signalen vanuit vooronderzoek geven aanleiding tot een afname van medewerkersbetrokkenheid. Ook het medewerkerstevredenheidsonderzoek toont aan dat erkenning een laag scorend onderdeel is bij Burgy, wat Welch (2011) aan betrokkenheid koppelt. Het uitgevoerde kwalitatieve onderzoek toont aan dat medewerkers niet op de hoogte zijn van doelstellingen en veranderingen binnen de organisatie. Wel is het voor de medewerkers belangrijk op de hoogte te zijn (zie bijlage 5, analyseschema 10). Daarnaast hebben medewerkers behoefte aan meer erkenning (zie bijlage 5, analyseschema 15) van collega's en vanuit het management. Welch (2011) benoemt het op de hoogte zijn van doelstellingen en veranderingen binnen de organisatie en erkenning als factor tot het bepalen van de medewerkersbetrokkenheid. Mogelijkheid tot het versterken van de medewerkersbetrokkenheid bij Burgy blijkt hieruit.

Deelvraag 3: *Wat is het belang van interne communicatie in de bouwsector?*

De situatieschets (zie hoofdstuk 2) toont aan dat gebrek aan communicatie en afstemming een van de grootste oorzaken is van ongevallen in de bouw (Van Belzen, 2018). Mulder & Verbaak (2019) van Bouwend Nederland geven aan dat organisaties in de bouw meer aandacht dienen te besteden aan medewerkers en dat de organisatie beter kan.

Uit kwalitatief onderzoek benoemt respondent 11 (zie bijlage 5, analyseschema 5) het volgende: *“Quote verwijderd vanwege vertrouwelijk karakter.”* Dit benadrukt het belang van interne communicatie in de bouwsector.

6.2 Conclusie hypothesen

Drie hypothesen, op basis van *The Employee Engagement Model* van Welch (2011), zijn opgesteld voor dit onderzoek. Op basis van de resultaten bestaat de mogelijkheid de hypothesen aan te nemen of te verwerpen. Tijdens de interviews is de respondenten indirect gevraagd naar een bevestiging of verwerping van de hypothesen.

Hypothese 1: *Als medewerkers een gevoel van verbondenheid met de organisatie hebben door communicatie vanuit het management, dan neemt emotionele betrokkenheid van medewerkers toe.*

De eerste hypothese is gericht op de invloed van verbondenheid met de organisatie op de emotionele betrokkenheid van medewerkers. Erkenning en waardering is een bepalende factor voor emotionele betrokkenheid van medewerkers (Welch, 2011). In het medewerkerstevredenheidsonderzoek staat erkenning en waardering in de top 4 laagst scorende onderdelen van het medewerkerstevredenheidsonderzoek (zie hoofdstuk 1, paragraaf 1.1, tabel 2). De resultaten van het kwalitatief onderzoek ondersteunen de constatering betreffende erkenning en waardering in het medewerkerstevredenheidsonderzoek. De respondenten confirmeren dat erkenning en waardering motiveert om beter werk te leveren (zie bijlage 5, analyseschema 15). Welch (2011) benadrukt, net als de respondenten, het belang van erkenning als positieve invloed op de emotionele betrokkenheid van medewerkers. Hypothese 1 is daarom aan te nemen.

Hypothese 2: *Als het management bewustzijn van veranderingen in de organisatie bij medewerkers creëert, dan neemt cognitieve betrokkenheid van medewerkers toe.*

Bij de tweede hypothese ligt de focus op de relatie tussen het bewustzijn van veranderingen in de organisatie op de cognitieve betrokkenheid van medewerkers. Welch (2011) stelt dat, wanneer medewerkers op de hoogte zijn van doelstellingen, de medewerkers meer cognitief betrokken zijn. Uit vooronderzoek bleek dat medewerkers niet op de hoogte zijn van de doelstellingen van Burgy (zie hoofdstuk 1, paragraaf 1.1). Op basis van de uitgevoerde interviews is daarbij te bevestigen dat medewerkers van Burgy niet op de hoogte zijn van doelstellingen en veranderingen binnen de organisatie. Respondenten benoemen daarnaast het belang van het op de hoogte zijn van de doelstellingen en veranderingen (zie bijlage 5, analyseschema 10).

Op deze manier weten de medewerkers waar zij aan toe zijn en waar zij naar dienen te streven. Het aannemen van hypothese 2 is, gebaseerd op het bovenstaande, passend.

Hypothese 3: *Als de organisatie veiligheid en beschikbaarheid van medewerkers bewaakt, dan neemt fysieke betrokkenheid van medewerkers toe.*

De derde geformuleerde hypothese belicht de fysieke betrokkenheid van medewerkers als gevolg van veiligheid en beschikbaarheid van medewerkers. Veiligheid uit zich onder andere in het zichzelf kunnen zijn binnen de organisatie (Welch, 2011). De beschikbaarheid van de middelen om werkzaamheden uit te voeren bepaalt de beschikbaarheid volgens Welch (2011). Respondenten hebben de mogelijkheid zichzelf te zijn bij Burgy (zie bijlage 5, analyseschema 18). Ook beschikken respondenten over de middelen om de werkzaamheden uit te voeren (zie bijlage 5, analyseschema 26). De respondenten benoemen het belang van de juiste middelen voor het uitvoeren van werkzaamheden en het veilig voelen binnen de organisatie, wat maakt dat hypothese 3 is aan te nemen.

6.3 Conclusie probleemstelling

De probleemstelling van dit onderzoek luidt als volgt: *Hoe kan Burgy Bouwbedrijf interne communicatie inzetten om de medewerkersbetrokkenheid te versterken?* Welch (2011) deelt medewerkersbetrokkenheid op in drie dimensies: de cognitieve, emotionele en fysieke dimensie. Deze drie dimensies zijn verwerkt in de hypothesen. Met behulp van de drie hypothesen is daarom een antwoord te formuleren op de probleemstelling.

Uit dit onderzoek blijkt dat de fysieke betrokkenheid van medewerkers optimaal is. Medewerkers beschikken over de juiste middelen om werkzaamheden uit te voeren en de medewerkers hebben de mogelijkheid zichzelf te zijn op de werkvloer. Het vasthouden van deze fysieke medewerkersbetrokkenheid is essentieel. De cognitieve betrokkenheid van medewerkers laat ruimte over voor verbetering. Medewerkers zijn niet op de hoogte van de doelstellingen en toekomstplannen van de organisatie en achten het wel van belang om op de hoogte te zijn in relatie tot motivatie. Ook zijn medewerkers niet op de hoogte van het takenpakket en de verwachtingen. De emotionele betrokkenheid van medewerkers tot slot dient de organisatie te stimuleren aan de hand van erkenning. Ook de terugkoppeling vanuit het management is niet constant en medewerkers ervaren een afstand tussen kantoor- en bouwpersoneel.

7. Aanbevelingen

Gebaseerd op de resultaten en conclusies van dit onderzoek zijn meerdere aanbevelingen te formuleren: het aannemen van een communicatieprofessional, het bezoeken van bouwplaatsen, het organiseren van bijeenkomsten voor het personeel, 'Een dag op pad met...' introduceren, een omgeving creëren met sparringpartners en het bewaken van veiligheid en beschikbaarheid voor medewerkers. Het management is op de hoogte van onderstaande aanbevelingen en stemt hiermee in.

7.1 Versterken medewerkersbetrokkenheid

Burgy is in korte tijd gegroeid en is nu een organisatie met ruim honderd medewerkers in dienst en met meer dan twintig lopende projecten. De arbeidsmarkt is krap in de bouwsector, dat betekent dat vakmensen schaars zijn. Dit maakt dat het betrekken van medewerkers en daarmee het behouden van huidige medewerkers essentieel is voor Burgy. Daarbij leidt Burgy eigen personeel op tot vakmensen, wat het behoud van de vakmensen benadrukt. De probleemstelling van dit onderzoek luidt als volgt: *'Hoe kan Burgy Bouwbedrijf interne communicatie inzetten om de medewerkersbetrokkenheid te versterken?'* Op basis van de resultaten is een aantal aanbevelingen te doen hoe Burgy met behulp van interne communicatie de medewerkersbetrokkenheid dient te versterken.

Aannemen communicatieprofessional

De eerste aanbeveling voor Burgy is het aannemen van een communicatieprofessional. De interne communicatietaken bij organisaties, zoals geformuleerd door Van Ruler & Elving (2006), zijn bij Burgy verdeeld over verschillende interne en externe partijen (zie hoofdstuk 2, paragraaf 2.3.1). Dit maakt dat er geen structuur te herkennen is bij de interne communicatie van Burgy. Terwijl de organisatie is gegroeid, is de communicatie niet meegegroeid met de organisatie. Daarom is er geen communicatiemedewerker in dienst die de volledige werktijd besteedt aan alle interne communicatietaken bij Burgy. Zoals blijkt uit de conclusies bestaat er ruimte om de interne communicatie in te zetten in relatie met medewerkersbetrokkenheid (zie hoofdstuk 6, paragraaf 6.2). De aangenomen communicatieprofessional draagt dan ook zorg voor het versterken van de medewerkersbetrokkenheid aan de hand van interne communicatie.

De aangenomen communicatieprofessional dient een ondersteuning te zijn voor het managementteam. De communicatieprofessional heeft een adviserende rol bij het maken van beslissingen welke informatie het managementteam richting de medewerkers communiceert. Op deze manier kan de communicatieprofessional invloed uitoefenen op de medewerkersbetrokkenheid.

Medewerkers geven aan graag op de hoogte te zijn van de doelstellingen en veranderingen met het oog op versterking van de medewerkersbetrokkenheid (zie hoofdstuk 6, paragraaf 6.2). Daarnaast blijkt uit de interviews met respondenten dat terugkoppeling vanuit het managementteam niet consequent gebeurt (zie hoofdstuk 5, paragraaf 5.2). De communicatieprofessional ziet erop toe dat consequente terugkoppeling plaatsvindt. Medewerkers blijven daardoor niet in onzekerheid. De communicatieprofessional is hiervoor het aanspreekpunt, wat kantoor- en bouwpersoneel verbindt.

‘Op pad met...’

Uit kwalitatief onderzoek blijkt dat collega's van Burgy elkaar niet kennen, vooral wanneer nieuwe collega's in dienst zijn getreden (zie hoofdstuk 5, paragraaf 5.2). Medewerkers zijn daarbij niet op de hoogte van de werkzaamheden van collega's (zie hoofdstuk 6, paragraaf 6.2). Uit de interviews met respondenten blijkt dat collega's dit als gevolg van de groei ervaren. Passend om te bewaken dat medewerkers op de hoogte blijven van elkaars werkzaamheden en elkaar kennen, is het opnemen van video's. De video's dragen de naam 'Op pad met...' waar iedere twee weken een andere medewerker aan bod komt. De desbetreffende medewerker deelt onder andere waar hij of zij mee bezig is. Dit creëert ruimte voor kennisdeling, zoals ook omschreven door Mulder & Verbaak (2019). Collega's die de video zien herkennen mogelijk werkzaamheden en zijn zo in staat om kennis te delen of vragen te stellen over de werkzaamheden. De video's 'Op pad met...' zijn een uitbreiding van het smoelenboek van Burgy, waar alle medewerkers en functies in staan benoemd (zie bijlage 9, figuur 22).

Medewerkers die nieuw zijn bij Burgy hebben bovendien ook de mogelijkheid om zich te introduceren. Zo raken medewerkers geïnformeerd wanneer een nieuwe medewerker het team komt versterken. De video's 'Op pad met...' blijven intern, wat het voor medewerkers eventueel toegankelijker maakt mee te werken aan de video. De mogelijkheid bestaat de video's te delen via de wekelijkse nieuwsbrief. Tegelijkertijd is het aan te bevelen alle video's bij elkaar op te slaan zodat de video's altijd beschikbaar zijn, net zoals het smoelenboek.

Bezoek aan bouwplaatsen

Het ontvangen van erkenning en waardering is belangrijk voor medewerkers zoals blijkt uit kwalitatief onderzoek (zie hoofdstuk 6, paragraaf 6.2). Met erkenning en waardering geven medewerkers aan harder te werken en te weten waarvoor zij het werk doen. Gebleken uit het kwalitatief onderzoek is daarbij dat medewerkers erkenning missen, voornamelijk vanuit het management (zie hoofdstuk 5, paragraaf 5.2). Hier sluit de theorie van Welch (2011) op aan. Welch (2011) benoemt dat erkenning voor versterking van de emotionele betrokkenheid van medewerkers zorgt. Een aanbeveling voor het management is daarom om iedere medewerker eens per kwartaal te bezoeken op het werk.

Het brengen van een bezoek aan bouwplaatsen kan gebeuren in combinatie met onder andere het uitvoeren van een toolbox, het uitvoeren van een evaluatie of het uitvoeren van een werkplekinspectie (zie hoofdstuk 2, tabel 6).

Het brengen van een bezoek aan de bouwplaatsen kost het management tijd en geld. Tegelijkertijd versterkt dit de medewerkersbetrokkenheid en verkleint dit de afstand tussen kantoor- en bouwpersoneel. Juist omdat familiariteit Burgy de organisatie maakt die het nu is, is het investeren van tijd en geld belangrijk om deze familiariteit te behouden. Burgy dient, ondanks de groei, te blijven opereren als 'een grote familie'. Wanneer het management vaker in contact staat met de medewerkers op de bouwplaats, is het aannemelijk dat de medewerkers van de bouw initiatief tonen in contact te willen komen met het management.

Burgy Bijgepraat

Medewerkers op de bouwplaats en op kantoor leveren kwalitatief goed werk, de groei is dan ook niet tegen te houden. De krappe arbeidsmarkt in de bouwsector maakt het essentieel om de huidige medewerkers bij de organisatie te betrekken en te behouden (zie hoofdstuk 2, paragraaf 2.1). Zoals blijkt uit dit onderzoek zijn medewerkers onvoldoende op de hoogte van doelstellingen en veranderingen bij Burgy (zie hoofdstuk 6, paragraaf 6.2). Daarbij ondersteunen medewerkers het belang om geïnformeerd te zijn in relatie tot motivatie. Welch (2011) benoemt dat wanneer organisaties medewerkers op de hoogte houden van doelstellingen, de cognitieve medewerkersbetrokkenheid toeneemt. Een aanbeveling voor Burgy is dan ook de medewerkers meerdere keren per jaar te informeren.

De personeelsvergadering en toespraken zien medewerkers als een belangrijke bron van informatie (zie hoofdstuk 5, paragraaf 5.1). Aan te bevelen is daarom, in plaats van een keer per jaar een personeelsbijeenkomst, eens per half jaar een bijeenkomst te organiseren waarbij iedereen aanwezig is. Deze bijeenkomst draagt de naam 'Burgy Bijgepraat' als opvolger van personeelsblad de 'Burgy Babbels'. Tijdens de bijeenkomst is het belangrijk niet alleen te zenden. Nadat het management de medewerkers heeft geïnformeerd, biedt het management podium aan de medewerkers. Medewerkers vertellen graag over de werkzaamheden en de projecten. Bovendien ontstaat hierdoor een dialoog en dit maakt de communicatie tweezijdig.

Belangrijk is dat iedere medewerker aanwezig is bij de bijeenkomst. Wanneer het managementteam informatie op verschillende plekken met verschillende medewerkers deelt, bestaat het risico dat medewerkers verschillende informatie krijgen. De bijeenkomst gebeurt daarom tijdens werktijd, zodat het mogelijk is de medewerkers te verplichten aanwezig te zijn. Burgy heeft meerdere contactmomenten per jaar waar alle medewerkers aanwezig dienen te zijn. Dit kan in combinatie gebeuren met de 'Burgy Bijgepraat'.

Omdat doelstellingen en veranderingen aan bod komen, is een passend moment voor het organiseren van de 'Burgy Bijgepraat' aan het begin van het nieuwe jaar, na de kerstvakantie. De tweede 'Burgy Bijgepraat' komt halverwege het jaar aan bod, waar de mogelijkheid bestaat de balans op te maken.

Bewaken veiligheid en beschikbaarheid

Welch (2011) benoemt het belang van veiligheid en beschikbaarheid in relatie tot de fysieke betrokkenheid van medewerkers. Uit kwalitatief onderzoek blijkt dat medewerkers veiligheid en beschikbaarheid als belangrijk ervaren voor het uitvoeren van werkzaamheden. Daarbij gaven de respondenten aan dat de veiligheid en beschikbaarheid bij Burgy voldoende is (zie hoofdstuk 6, paragraaf 6.2). Omdat veiligheid en beschikbaarheid volgens respondenten invloed heeft op de fysieke betrokkenheid is het daarom belangrijk voor Burgy de veiligheid en beschikbaarheid te bewaken. Denk hierbij aan de mate waarin medewerkers zichzelf kunnen zijn bij Burgy en de beschikbare middelen voor het uitvoeren van de werkzaamheden.

Sparringpartners

Buiten de bovengenoemde aanbevelingen betreffende de interne communicatie van Burgy is een toevoegende aanbeveling te doen. Communicatie in de bouw, zoals geformuleerd in de situatieschets (zie paragraaf 2.2, figuur 7), bestaat onder andere uit overdragen van kennis aan collega's. Ook kennisdeling met collega's van andere organisaties is hier onderdeel van. Burgy is niet de enige organisatie die groei doormaakt of heeft doorgemaakt. Om te voorkomen dat Burgy het spreekwoordelijke wiel opnieuw uitvindt, is het leerzaam een groep met ondernemers te verzamelen die werkzaam zijn in een onderneming met een vergelijkbare omvang. Deze ondernemers kunnen sparringpartners voor elkaar zijn en zijn in staat van elkaar te leren, elkaar vragen te stellen en kwesties voor te leggen. Denk hierbij aan het bezoeken van organisaties, zowel binnen als buiten de bouwsector en overleggen met ondernemers werkzaam bij de desbetreffende organisaties. Zo kan Burgy leren van andere organisaties, onder andere op het gebied van interne communicatie en medewerkersbetrokkenheid.

8. Implementatie

Om de aanbevelingen van dit onderzoek te realiseren is een implementatieplan opgesteld. Als communicatiemiddelen zijn een personeelsvergadering en een video passend. Daarbij is een vacature opgesteld voor het aannemen van een communicatieprofessional. Samen versterkt dit de interne communicatie en daarmee de medewerkersbetrokkenheid bij Burgy. De totale kosten van het implementatieplan bedragen: 65.864,36 euro voor het eerste jaar. De geschatte omzet van 32 miljoen euro (zie paragraaf 1.1) maakt dat dit implementatieplan circa 0,2 procent van de totale omzet van Burgy bedraagt. Het implementatieplan is daarom haalbaar.

8.1 Communicatieprofessional

Het aannemen van een communicatieprofessional gebeurt op basis van een functieprofiel. Deze is op te stellen aan de hand van het BNP-model van Logeion (2015) en aan te passen op Burgy (zie figuur 12). Logeion (2015) benoemt zes kerntaken op zes verschillende beroepsniveaus, oplopend in mate van verantwoordelijkheid. Daarbij bestaan er zes kerncompetenties waarover een communicatieprofessional dient te beschikken. Bij het invullen van het BNP-model naar wens van Burgy is een communicatieprofessional tussen niveau vier en niveau vijf noodzakelijk. De communicatieprofessional dient zelfstandig te werken en heeft ervaring nodig in het meenemen van collega's in gemaakte keuzes. De communicatieprofessional heeft daarbij als taak verbindingen te stimuleren tussen medewerkers.

Figuur 12 BNP-model Logeion (Bron: Logeion, 2015).

		kerntaak	analyse	advise	integre	creë	begele	organise
		niveau	vraagstukken in kaart brengen	organisaties communicatiever maken	communicatieprocessen plannen, afstemmen en implementeren	communicatiemiddelen doen ontstaan	mensen communicatiever maken	zorgen voor ontmoetingen
grensverleggend	grootmeester-niveau	6	6	6	6	6	6	6
	plan-niveau	5	5	5	5	5	5	5
richtinggevend	resultaat-niveau	4	4	4	4	4	4	4
	taak-niveau	3	3	3	3	3	3	3
oplossing bepalend	instructie-niveau	2	2	2	2	2	2	2
	ondersteunings-niveau	1	1	1	1	1	1	1

Verbonden aan een communicatieprofessional op niveau 4 en niveau 5 zijn een aantal kerncompetenties. De communicatieprofessional heeft werkervaring, werkt zelfstandig en is in staat de omgeving te evalueren. Daarbij beschikt de communicatieprofessional over voldoende kennis om vraagstukken kritisch te bekijken.

Tot slot maakt de communicatieprofessional de juiste keuze in communicatiemiddelen en weet hoe boodschappen over te brengen op de ontvanger (Logeion, 2015). Het opgestelde functieprofiel biedt mogelijkheid een vacature te creëren voor Burgy, zie de vacature onderstaand (figuur niet beschikbaar vanwege vertrouwelijk karakter). Burgy heeft de mogelijkheid de vacature via de LinkedIn-pagina te delen.

8.1.1 Kosten & opbrengsten

Volgens Logeion (2009) verdient een communicatieadviseur in het bedrijfsleven maandelijks gemiddeld 3.400 tot 6.300 euro bruto (fulltime). Dit is gebaseerd op de salarisschaal van Logeion (zie bijlage 7, figuur 16). Om de kosten van dit implementatieplan overzichtelijk te maken is uitgegaan van het gemiddelde, namelijk 4.850 euro bruto. Op langere termijn is het aannemelijk dat het salaris stijgt. De communicatieprofessional speelt een belangrijke rol in het versterken van de medewerkersbetrokkenheid met behulp van interne communicatie. Welch (2011) benoemt dat interne communicatie invloed heeft op de medewerkersbetrokkenheid. Dit heeft een positieve invloed op de effectiviteit van organisaties (Welch, 2011). Burgy heeft een communicatieprofessional nodig om de groei te ondersteunen en de medewerkers betrokken te houden. Burgy kan in januari 2020 starten met het wervingsproces.

8.2 ‘Burgy Bijgepraat’

De bijeenkomst ‘Burgy Bijgepraat’ vindt plaats op een werkdag van 15:00 tot 16:00 uur wat verplichte aanwezigheid van medewerkers mogelijk maakt. De bijeenkomst vindt plaats in de eigen machinale werkplaats van Burgy. Hier bestaat voor de medewerkers voldoende ruimte om auto's te parkeren en dit is een vertrouwde omgeving. Daarbij leent de machinale zich als ruimte om een bijeenkomst te organiseren. Betrokken bij de ‘Burgy Bijgepraat’ zijn de communicatieprofessional en het managementteam.

8.2.1 Kosten & opbrengsten

Het opzetten van een PowerPointpresentatie is nodig. Voor het opzetten van de PowerPointpresentatie is twee uur berekend. Dit gebeurt door de communicatieprofessional. Overleg binnen het managementteam is nodig om te beslissen welke plannen en doelstellingen het management communiceert richting de medewerkers. Hier is circa zes uur overleg voor nodig, dit beslaat gemiddeld twee MT-overleggen. Een groot deel van de medewerkers heeft reistijd, daarom is per medewerker 1,5 uur gerekend voor de ‘Burgy Bijgepraat’. Omdat het kantoor- en bouw personeel de huidige werkzaamheden stil dienen te leggen, is een uurloon gerekend voor de ‘Burgy Bijgepraat’. Een bouwplaatswerknemer verdient volgens de cao van Bouwend Nederland (2019) een gemiddeld uurloon tussen 13,32 euro en 16,82 euro.

Om de kosten van dit implementatieplan inzichtelijk te maken is uitgegaan van het gemiddelde: 15,07 euro per uur. Dit kost daarom 2.486,55 euro. Omdat de 'Burgy Bijgepraat' twee keer per jaar dient plaats te vinden, kost dit het eerste jaar 4.973,10 euro.

De opbrengst van de 'Burgy Bijgepraat' is een toename in medewerkersbetrokkenheid. Medewerkers zijn door de bijeenkomsten op de hoogte van de doelstellingen wat voor de medewerkers essentieel is zoals blijkt uit kwalitatief onderzoek (zie hoofdstuk 6, paragraaf 6.2). Het organiseren van de 'Burgy Bijgepraat' is twee keer per jaar nodig. Dit bewaakt het herhalen van mededelingen, zoals geformuleerd in de situatieschets (zie hoofdstuk 2). Aan het begin van het jaar krijgen de medewerkers de doelstellingen en de planning te horen. Halverwege het jaar is het mogelijk een tussenstand weer te geven, zodat medewerkers weten waar de organisatie staat. Burgy heeft de mogelijkheid in 2020 direct te starten met de bijeenkomst.

8.2.2 Dummy 'Burgy Bijgepraat'

Een voorbeeld is opgesteld van de PowerPointpresentatie tijdens de 'Burgy Bijgepraat'. Hierin staat een samenvatting van 2019 weergegeven, de plannen voor 2020 en de toekomstplannen. Tot slot is het woord aan twee medewerkers van Burgy die vertellen over de huidige werkzaamheden (figuur niet beschikbaar vanwege vertrouwelijk karakter).

8.3 'Op pad met...'

Voor de kosten van het implementatieplan is uitgegaan van een uurloon van 15,07 euro voor een bouwmedewerker (Bouwend Nederland, 2019). Iedere twee weken komt een andere medewerker aan bod, geschat is dat het opnemen van de video een uur duurt. Dit zijn circa 26 weken per jaar, daarom kost dit 391,82 euro voor de tijd van de bouwmedewerkers. Hier komt 26 weken uurloon van de communicatieprofessional bij. Hier is uitgegaan van een uur opnametijd, een uur verwerking van de opnames en circa een uur reistijd, dit maakt in totaal drie uur tijd per video 'Op pad met...'. Met een uurloon van 29,48 euro per uur, kost dit de communicatieprofessional drie uur maal hetzelfde aantal weken 2.299,44 euro per jaar. Voorafgaand dient de communicatieprofessional te verifiëren of de uitgekozen medewerker bereid is mee te werken. Op korte termijn, in het eerste jaar, zijn circa twintig medewerkers aan bod gekomen in 'Op pad met...'. Dit levert op dat medewerkers elkaar leren kennen en het familiale in het bedrijf versterkt (zie hoofdstuk 2). Wanneer een communicatieprofessional is aangenomen, zitten de kosten voor het creëren van de video's bij het salaris van de communicatieprofessional. Het maken van de video's 'Op pad met...' kost tijd en daarmee geld. Daarom zijn de kosten in het overzicht van totale kosten en opbrengsten meegerekend.

8.3.2 Dummy ‘Op pad met...’

Om een idee te geven van de video ‘Op pad met...’ is hieronder een aantal vragen te vinden die aan bod komen in de video (figuur niet beschikbaar vanwege vertrouwelijk karakter).

8.4 Bezoek aan bouwplaatsen

Zoals geformuleerd in de conclusies ervaren medewerkers een tekort aan erkenning, voornamelijk vanuit het management (zie hoofdstuk 6). Daarbij is erkenning belangrijk voor de betrokkenheid van medewerkers. Het bezoek aan de bouwplaatsen door het management zorgt voor een toename van erkenning en daarmee een toename van medewerkersbetrokkenheid.

8.4.1 Kosten & opbrengsten

Uitgegaan is van het eens per halfjaar bezoeken van medewerkers, met gemiddeld twintig lopende projecten tegelijk. Iedere week dient het management daarom een bezoek te brengen aan een bouwplaats. Dit gebeurt in groepsverband en kan eventueel in combinatie met het houden van een toolbox of het uitvoeren van een werkplekinspectie. Gemiddeld een uur aanwezigheid op de bouwplaats is gerekend, samen met een uur reistijd maakt dat twee uur tijd. De haalbaarheid van het bezoeken van bouwplaatsen is eventueel afhankelijk van de drukte op het werk. Wel is het een uitgangspunt om eens per kwartaal alle medewerkers te bezoeken en contact te hebben met medewerkers. De opbrengst van het bezoek aan bouwplaatsen is de versterking van medewerkersbetrokkenheid door erkenning richting medewerkers te stimuleren. Deze versterking is meetbaar te maken met behulp van tabel 1 (zie hoofdstuk 1, paragraaf 1.1). Het onderdeel erkenning in het medewerkerstevredenheidsonderzoek heeft een score van dertien. Haalbaar is om met de geformuleerde aanbevelingen de erkenning te versterken met dertig procent. Dit betekent een score van circa zeventien voor het onderdeel erkenning in het medewerkerstevredenheidsonderzoek (zie paragraaf 1.1, tabel 1).

8.5 Totaaloverzicht kosten en opbrengsten

De kosten van het implementatieplan bedragen in het eerste jaar in totaal 65.864,36 euro (zie tabel 11). De geschatte omzet in 2019 is 32 miljoen euro (zie hoofdstuk 1, paragraaf 1.1). Dit maakt dat het implementatieplan 0,2 procent van de totale omzet bedraagt. Dit benadrukt de haalbaarheid van het implementatieplan. Medewerkersbetrokkenheid bestaat uit drie dimensies (Welch, 2011). Deze drie dimensies bepalen de medewerkersbetrokkenheid, gebaseerd op de geteste hypothesen in het kwalitatieve onderzoek (zie hoofdstuk 6). Hieruit blijkt dat medewerkers meer betrokken zijn door het op de hoogte zijn van doelstellingen en veranderingen, dit betreft de cognitieve dimensie.

Ook het krijgen van erkenning zorgt voor een versterking van de medewerkersbetrokkenheid, dit betreft de emotionele dimensie (zie hoofdstuk 6). Haalbaar is dat door versterking van zowel de cognitieve als de emotionele dimensie een versterking van de totale medewerkersbetrokkenheid bij Burgy van twintig procent haalbaar is.

Tabel 11 Overzicht kosten en opbrengsten implementatieplan (Bron: Hoek, 2019).

Wat	Wie	Wanneer	Frequentie	Kosten	Opbrengsten	Bron
Video 'Op pad met...'	Communicatie-medewerker	Start maart 2020	Eens in de twee weken	€ 2.691,26	Verbinding medewerkers	Logeion (2009), Bouwend Nederland (2019)
Bijeenkomst 'Burgy Bijgepraat'	Communicatie-medewerker, managementteam	Start juni 2020	Twee keer per jaar	€ 4.973,10	Betrokkenheid en verbinding medewerkers	Bouwend Nederland (2019)
Aannemen communicatie-professional	HR-manager	Start januari 2020	Eenmalig	€ 58.200,-	Medewerkers-betrokkenheid, verbinding	Logeion (2009)
Bezoek bouwplaatsen	Managementteam	Start januari 2020	Eens per kwartaal		Toename erkenning 30%, daarmee betrokkenheid	Zie bijlage 2
Totaal				€ 65.864,36		

Literatuurlijst

- Bakker, A. B., Albrecht, S.L., & Leiter, M. P. (2011). Key questions regarding work engagement. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20(1), pp. 4-28.
- Bal, M., Bryde, D., Fearon, D. & Ochieng, E. (2013). Stakeholder engagement: Achieving sustainability in the construction sector. *Sustainability*, 5(2), pp. 695-710.
- Belzen, T., van. (2018, 1 juni). Veiligheid in de bouw: zo staat het ervoor. *Cobouw*.
Geraadpleegd op 23 november 2019 van
<https://www.cobouw.nl/bouwbreed/artikel/2018/06/zo-staat-veiligheid-bouw-ervoor-101261565>
- Bouwend Nederland. (2019, 29 maart). *Collectieve arbeidsovereenkomst Bouw & Infra*.
Geraadpleegd op 10 oktober 2019 van
<https://www.bouwendnederland.nl/media/2735/cao-bouw-infra-2018-2019.pdf>
- Bouwend Nederland. (z.d.). VCA. Geraadpleegd op 15 oktober 2019 van
<https://www.bouwendnederland.nl/praktijkinformatie/vca>
- Buckingham, M. & Coffman, C. (1999). *First, Break All the Rules: What the World's Greatest Managers Do Differently*. New York: Simon & Schuster.
- Burgy Bouwbedrijf. (2019, juli). Veel succes, Pim! Geraadpleegd op 23 september 2019 van
<http://burgy.nl/nieuws/pim-schipper-verlaat-burgy-1-september-2019>
- Centraal Bureau voor de Statistiek. (2019, 22 februari). Sterkste omzetsijging bouwsector in meer dan tien jaar. Geraadpleegde op 14 september 2019 van <https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2019/08/sterkste-omzetsijging-bouwsector-in-meer-dan-tien-jaar>.
- Coebergh, P.H. (2015). *De communicatieprofessional* (1^e ed). Groningen, Nederland: Noordhoff Uitgevers B.V.
- Daneshgari, P. & Moore, H. (2016). Organizational transformation through improved employee Engagement – “How to use effective methodologies to improve business productivity and expand market share”. *Strategic HR Review*, 15(2), pp. 57-64.

- Eerenbeemt, M., van den. (2019, 11 december). Documentaire Jongens van de Bouw laat het rauwe leven in de bouwput zien. *Volkskrant*. Geraadpleegd op 14 december 2019 van <https://www.volkskrant.nl/economie/documentaire-jongens-van-de-bouw-laat-het-rauwe-leven-in-de-bouwput-zien~bae4d9f8/>
- Elving, W. & Ruler, B., van (2006). *Trendonderzoek communicatieberoepspraktijk 2005-2006*. Amsterdam: Universiteit van Amsterdam.
- Euronorm.net. (z.d.). VGM inspecties en observaties. Geraadpleegd op 15 oktober 2019 van <http://www.euronorm.net/content/template2.php?itemID=290>
- Gemeente Leiden. (2019, 28 november). Dag van de Ondernemer - Op bezoek bij bouwbedrijf Burgy [YouTube]. Opgevraagd op 4 december 2019 van https://www.youtube.com/watch?v=WSsDZ_Thk7Y
- Hoek, T., van. (2018, november). *Trends op de bouwarbeidsmarkt 2018-2023*. Geraadpleegd op 13 september 2019 van www.eib.nl.
- Kahn, W.A. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *Academy of Management Journal*, (33)4, pp. 629 - 724.
- Katz, D. & Kahn, R.L. (1978). *The Social Psychology of Organizations*. New York: Wiley.
- Koenen, I. (2019, 25 september). Stikstof gijzelt de bouw: dit is wat we tot nu toe weten. *Cobouw*. Geraadpleegd op 14 december 2019 van <https://www.cobouw.nl/bouwbreed/nieuws/2019/09/analyse-stikstof-gijzelt-de-bouw-een-extra-onbeheersbaar-risico-101276110>
- Logeion. (2009). Salarisniveau/Schaal – Logeion. Geraadpleegd op 23 november 2019 van <https://www.logeion.nl>
- Logeion. (2015, 16 december). Beroepsniveauprofilen voor communicatie. Geraadpleegd op 25 november 2019 van <https://www.logeion.nl/download/bnp-model+16-12-2015+vrije+uitgifte>
- Lorente, L., Salanova, M., Martínez, I.M. & Vera, M. (2014). How personal resources predict work engagement and self-rated performance among construction workers: A social cognitive perspective. *International Journal of Psychology*, 49(3), pp. 200-207.

- MacLeod, D. & Clarke, N. (2009). *Engaging for Success: Enhancing Performance through Employee Engagement: a report to government*. London, Great-Britain: Crown Copyright.
- Mulder, A. & Verbaak, M. (2019, januari). Competentiecatalogus Bouwend Nederland. Geraadpleegd op 23 november 2019 van <http://www.bouwendnederland.nl>
- NRC. (2012, 24 augustus). Crisis zorgt in bouwsector voor hardste klappen. *NRC*. Geraadpleegd op 5 oktober 2019 van <https://www.nrc.nl/nieuws/2012/08/24/crisis-zorgt-in-bouwsector-voor-hardste-klappen-12376061-a224416>
- Peek, S. (2019, 4 juli). Recordaantal vacatures in de bouw, personeelstekort loopt verder op. *NRC*. Geraadpleegd op 22 november 2019 van <https://www.nrc.nl/nieuws/2019/07/04/recordaantal-vacatures-in-de-bouw-personeelstekort-loopt-verder-op-a3966065>
- Ruck, K. & Welch, M. (2012). Valuing internal communication; management and employee perspectives. *Public Relations Review*, 38(2), pp. 294 - 302.
- Saks, A.M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of managerial psychology*, 21(7), pp. 600-619.
- Schaufeli, W. & Bakker, A. (2004). UWES Utrecht Work Engagement Scale. Geraadpleegd op 25 oktober 2019 van https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/Test%20Manuals/Test_manual_UWES_English.pdf
- Schaufeli, W., Salanova, M., Gonzalez-Roma, V. & Bakker, A. (2002). The measurement of engagement and burnout: a two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, (3)1, pp. 71-92.
- Uitert, K., van. & Aalst, M., van der. (2013, 12 april). De bouwnijverheid. Geraadpleegd op 20 november 2019 <https://www.uvw.nl/overuww/images/sectorbeschrijving%20bouwnijverheid.pdf>
- Verhoeven, N. (2014). *Wat is onderzoek? Praktijkboek voor methoden en technieken* (5^e druk). Den Haag: Boom Lemma uitgevers.
- Volandis. (z.d.). Toolboxen. Geraadpleegd op 15 oktober 2019 van <https://www.volandis.nl/werk-veilig/instrumenten/toolboxen/>

Welch, M. (2011). The Evolution of the Employee Engagement Concept: Communication Implications. *Corporate Communications: An Internal Journal*, 16(4), pp. 328-346.

Welch, M. & Jackson, P. (2007). Rethinking internal communication: a stakeholder approach. *Corporate Communications: An International Journal*, 12(2), pp. 177-98.