

Employee Engagement ten tijde van organisatieverandering

Een onderzoek naar de factoren die van invloed zijn op de employee engagement van medewerkers van de Business Unit Television van Philips Consumer Lifestyle ten tijde van organisatieverandering

Masterscriptie
Universiteit Utrecht
Utrechtse School voor Bestuurs- en organisatiewetenschap
Master Strategisch Human Resource Management

Naam: A.J.P. van Dongen
Studentnummer: 0459771
Begeleider: Prof. dr. P.L.M. Leisink
Leerjaar: Ma 2007 – 2008
Datum: 18 juli 2008

**And all the roads we have to walk are winding
And all the lights that lead us there are blinding**

Oasis, October 1995, *Wonderwall*

Voorwoord

Deze scriptie is het resultaat van een onderzoek naar de employee engagement van medewerkers van de Business Unit Television van Philips Consumer Lifestyle en dient ter afsluiting van mijn studie Strategisch Human Resource Management aan de Utrechtse School voor Bestuurs- en Organisationswetenschap van de Universiteit Utrecht.

Ik heb in de praktijk mogen ervaren dat het schrijven van een scriptie niet mee valt. Er zijn veel hindernissen geweest, maar nu de scriptie is afgerond, kijk ik met een voldaan en tevreden gevoel terug op deze tijd.

Graag wil ik hier mijn dank uitspreken voor de steun en inspiratie die ik heb gekregen van vele mensen. Allereerst wil ik mijn begeleider vanuit de universiteit, Prof. dr. Peter Leisink bedanken voor zijn nuttige bijdragen en begeleiding, maar vooral ook voor zijn kritische noten die er voor hebben gezorgd dat ik meer na ging denken over wat ik precies duidelijk wilde maken met de stukken tekst die ik heb geschreven.

Ook wil ik de mensen bedanken die mij vanuit de Business Unit Television informatie hebben verschaft bedanken. Daarbij gaat mijn speciale dank uit naar Christoph Bonert, die het mogelijk heeft gemaakt dat ik mijn afstudeerscriptie kon schrijven voor BU Television, Els van Mierop, die mij heeft aangezet tot het kiezen van het onderwerp employee engagement, en Ingeborg van Schijndel en Monique Timmermans, die mij de informatie hebben verschaft die ik nodig had om de interviews te kunnen uitvoeren. Tot slot wil ik mijn ouders en mijn vriend bedanken voor hun steun en toeverlaat.

Lieke van Dongen
Berlicum, juli 2008

Samenvatting

Organisaties veranderen, dat is iets wat al jaren gebeurt, maar de snelheid waarmee deze veranderingen zich aandienen neemt toe. Ook de mensen in de organisaties worden hiermee geconfronteerd. Onderzoek heeft aangetoond dat twintig tot vijftig procent van de organisatieveranderingen faalt (Maurer, 1996). Daarbij speelt de menselijke factor een belangrijke rol. Weerstand tegen verandering is namelijk een belangrijke reden voor het niet slagen van organisatieveranderingen. Deze weerstand kan er ook toe leiden dat de employee engagement van medewerkers daalt.

Dit onderzoek is gericht op de Business Unit Television van Philips Consumer Lifestyle en bekijkt welke factoren kunnen bijdragen aan een verhoging van de employee engagement ten tijde van organisatieverandering. De centrale vraag in dit onderzoek luidt dan ook:

Welke factoren kunnen bijdragen aan een verhoging van de employee engagement binnen de Business Unit Television van Philips Consumer Lifestyle ten tijde van organisatieverandering?

Ter beantwoording van de centrale onderzoeksvraag, is deze opgedeeld in drie deelvragen waarvan de eerste onderzoekt welke factoren van invloed zijn op employee engagement. Hiertoe wordt gebruik gemaakt van een conceptueel model waarin wordt gesteld dat er vier factoren zijn die invloed hebben op employee engagement, namelijk leiderschap, communicatie, onzekerheid en vertrouwen. De tweede vraag onderzoekt welke betekenis medewerkers geven aan deze factoren en tot slot wordt door middel van de derde vraag nagegaan hoe employee engagement verhoogd kan worden.

Als verkenning is er eerst een theoretisch kader opgesteld waarin de begrippen die van belang zijn voor dit onderzoek worden toegelicht. Deze begrippen zijn: employee engagement, organisatieverandering, communicatie, onzekerheid, leiderschap en vertrouwen. In de literatuur is echter geen eenduidige definitie te vinden van employee engagement. Dit heeft het onderzoek ook in zekere mate bemoeilijkt. Uit de literatuur die gebruikt is in het theoretisch kader blijkt dat communicatie een belangrijke factor is, die van invloed is op employee engagement. Communicatie wordt gezien als een manier om onzekerheid te reduceren en daarmee employee engagement te verhogen. Ook de andere factoren hebben een zekere impact op employee engagement, maar niet zo duidelijk als communicatie.

Er is voor gekozen om een explorerend onderzoek te houden, door middel van semi-structureerde interviews. Dat wil zeggen dat wordt gekeken naar de factoren die van invloed kunnen zijn op employee engagement. Hierbij gaat het om de beeldvorming van medewerkers over het onderwerp. Er is onderzoek gedaan bij de Business Unit Television van Philips Consumer Lifestyle. Er zijn tien respondenten geïnterviewd van verschillende afdelingen die in Nederland operatief zijn. Een overzicht hiervan is terug te vinden in bijlage VI.

Een eerste conclusie is dat alle medewerkers van de Business Unit Television weten wat employee engagement inhoudt en dat er relatief hoog wordt gescoord op engagement gezien de situatie van organisatieverandering waarin de Business Unit zich bevindt. Daarnaast komen de bevindingen uit dit onderzoek in hoge mate overeen met bevindingen uit eerder onderzoek. Het blijkt namelijk zo te zijn dat er meer waarde wordt gehecht aan emotionele aspecten van engagement dan aan rationele aspecten.

Van de factoren die van invloed zijn op employee engagement, wordt door de medewerkers aangegeven dat communicatie de belangrijkste is. Deze factor wordt gezien als het ideale hulpmiddel om employee engagement te verhogen. Hierbij gaat het om communicatie in de meest brede zin van het woord. Het gaat met name om informatieverschaffing over de organisatieveranderingen, maar daarnaast ook om het creëren van betrokkenheid door middel van non verbale communicatie. Daarmee wordt bedoeld dat wanneer het managementteam zich betrokken toont bij de organisatie, dit de employee engagement ten goede komt. De stijl van leidinggeven heeft ook invloed op de mate van employee engagement. Dat wil zeggen dat een participatieve leidinggevende kan rekenen op een hogere score van de medewerkers op het gebied van employee engagement dan een leidinggevende die niet betrokken is bij zijn eigen medewerkers.

De factoren vertrouwen en onzekerheid worden op hun beurt beïnvloed door de stijl van leidinggeven en de communicatie. Als deze beiden als positief worden ervaren, zal de onzekerheid van medewerkers afnemen en het vertrouwen toenemen. En dat kan leiden tot een hogere mate van employee engagement.

Er is dus een rol voor de manager weggelegd in het verhogen van de employee engagement. De manager zou namelijk een meer participatieve rol aan moeten nemen zodat hij zijn medewerkers betrokken kan houden. Daarnaast is een aanbeveling aan het management om de manier van communiceren onder de loep te nemen en deze te veranderen zodat medewerkers niet alleen announcements meer krijgen, maar ook de mogelijkheid om hierop te reageren of vragen te stellen. Dit kan onzekerheid wegnemen en vertrouwen vergroten en op deze manier bijdragen aan een verhoging van de employee engagement van medewerkers van de Business Unit Television.

Inhoudsopgave

1. Inleiding	7
1.1. Probleemformulering	8
1.2. Doelstelling	11
1.3. Vraagstelling	12
1.4. Definities	13
1.4.1. Employee Engagement.....	13
1.4.2. Betekenisgeving	14
1.4.3. Onzekerheid	14
1.4.4. Organisatieverandering	15
1.5. Leeswijzer	16
2. Onderzoeksmethode.....	17
2.1. Onderzoeksperspectief	17
2.2. Onderzoeksstrategie	18
2.3. Methoden en Technieken	19
2.3.1. Observaties	19
2.3.2. Interviews	19
2.4. Analyse.....	22
2.5. Validiteit en betrouwbaarheid	23
3. Theoretisch kader	26
3.1. Employee Engagement.....	27
3.2. Organisatieverandering	29
3.3. Communicatie	31
3.4. Onzekerheid	33
3.5. Leiderschap	34
3.6. Vertrouwen.....	37
3.7. Relatie tussen factoren en employee engagement.....	38
4. Resultaten	40
4.1. De betekenis van employee engagement	40
4.2. Rationele aspecten van employee engagement	41
4.3. Emotionele aspecten van employee engagement.....	43
4.4. Organisatieverandering	44
4.5. Communicatie	45
4.6. Onzekerheid	46
4.7. Leiderschap	47
4.8. Vertrouwen.....	49
4.9. Manieren om engagement te verhogen	50
5. Discussie	54
5.1. Organisatieverandering	54
5.2. Communicatie	54
5.3. Onzekerheid	55
5.4. Leiderschap	56
5.5. Vertrouwen.....	57
5.6. Employee Engagement.....	58
5.7. Nieuw model	61

6. Conclusie en aanbevelingen	62
6.1. Beantwoording deelvragen.....	62
6.2. Beantwoording centrale onderzoeksvraag	65
6.3. Aanbevelingen.....	66
7. Reflectie	68
7.1. Algemeen	68
7.2. Beoordeling validiteit.....	69
8. Bronvermelding.....	70

Lijst van Bijlagen

Bijlage I Topiclijst	74
Bijlage II Persbericht	75
Bijlage III Employee Engagement Survey	76
Bijlage IV Temperature Checks BU Television.....	77
Bijlage V Organisatiestructuur BU Television.....	79
Bijlage VI Respondenten.....	79
Bijlage VI Respondenten.....	80
Bijlage VII Publieke dimensie Philips Consumer Lifestyle	81

1. Inleiding

Employee engagement, het nieuwe begrip voor commitment, passie en motivatie, dat is het onderwerp dat centraal staat in deze afstudeerscriptie. De laatste paar jaar is de term employee engagement steeds verder naar voren gekomen en er wordt gesuggereerd dat het een belangrijke determinant van performance is. Echter is er geen duidelijke definitie van dit begrip te vinden. Volgens de definitie die bij Philips wordt gehanteerd gaat engagement over het creëren van een ‘*inclusive*’ en ‘*high-energy*’ werkomgeving, waar alle medewerkers er op zijn gericht om bij te dragen aan het succes van de organisatie. Maar in de theorie is hierover niets terug te vinden. Philips hanteert dit begrip echter al een aantal jaar en heeft het zelfs hoog in het vaandel staan. Daarom beschrijft deze afstudeerscriptie de resultaten van een onderzoek naar de factoren die van invloed zijn op de employee engagement van medewerkers van de Business Unit Television (BU Television) van Philips Consumer Lifestyle.

Dit onderzoek is er op gericht om een duidelijk beeld te scheppen van de factoren die van invloed zijn op employee engagement en om daarnaast aan het licht te krijgen welke factoren kunnen bijdragen aan een verhoging van de employee engagement ten tijde van organisatieverandering. BU Television is namelijk een nieuwe strategische richting ingeslagen die zich focust op drie gebieden: *TV Strategy*, *Simplicity* en *Cost Control* (CL global news, 06-05-2008). De nieuwe strategie moet er voor zorgen dat Philips verder gaat groeien in Europa en in opkomende landen, zoals India en China. Om beter aan te kunnen sluiten bij de veranderingen in de markt en de wensen van de consument zijn de verschillende Categories opgericht. Deze is volledig verantwoordelijk voor de marketing, productstrategie en de product ontwikkeling (CL global news, 06-05-2008). Daarnaast is er ook nog cost control, wat er voor moet zorgen dat de kosten worden gedrukt, zodat er geïnvesteerd kan worden in promotie en research & development.

De resultaten van dit onderzoek kunnen er toe bijdragen dat er een duidelijker beeld ontstaat over wat employee engagement inhoudt, zodat er meer duidelijkheid komt over het begrip.

In de volgende paragraaf zal een uitgebreide introductie worden gegeven van de Business Unit Television. Daarnaast zal in dit hoofdstuk de doelstelling en de vraagstelling worden weergegeven, alsmede de definities van de belangrijkste begrippen.

1.1. Probleemformulering

Het onderwerp dat centraal staat in deze scriptie, is employee engagement. Dit is nog een vrij nieuw begrip en er is weinig onderzoek gedaan naar de inhoud van employee engagement. Uit de resultaten van de Employee Engagement Survey die jaarlijks wordt gehouden onder alle medewerkers van Philips, blijkt namelijk dat de scores steeds lager zijn wanneer er veranderingen worden aangekondigd. Dit onderzoek richt zich erop om te achterhalen welke factoren van invloed zijn op de employee engagement en welke factoren kunnen bijdragen aan een verhoging van de employee engagement ten tijde van organisatieverandering.

Dit onderzoek is gehouden bij Philips Consumer Lifestyle, Business Unit Television. Philips is namelijk een organisatie die al een aantal jaren werkt met het begrip employee engagement. Zij hanteren de volgende definitie: *'Engagement is about creating an inclusive and high-energy working environment, where all employees are aligned to and energized to contribute to our business success. An engaged workforce delivers a competitive advantage – our people are highly motivated to give their best every day'*, (Engagement Information Pack, Philips 2007). Aan de hand van dit onderzoek zal worden gekeken naar de betekenis die medewerkers geven aan employee engagement en naar de factoren die volgens medewerkers van invloed zijn op deze employee engagement.

In januari 2008 is Philips een nieuwe weg in geslagen. Verschillende afdelingen zijn samengevoegd tot drie nieuwe sectoren: Consumer Lifestyle, Healthcare en Lighting. Deze vereenvoudiging van de organisatiestructuur is gedaan om de markt beter te kunnen bedienen. Daarbij wordt er niet langer van binnen naar buiten gekeken, maar juist van buiten naar binnen. Dat wil zeggen dat Philips meer zal luisteren naar de wensen van de consument.

Voor de drie divisies is een meerjaren plan uitgezet: *Vision 2010*. Dit plan is opgesteld om efficiënter en effectiever te kunnen werken en om dichter bij de consument en de markt te staan. *Vision 2010* definieert Philips als een *'Mens- en marktgerichte onderneming die gestructureerd is rond klanten en markten'* (Vision 2010). Dit meerjaren plan gaat uit van de missie: *'Het verbeteren van de kwaliteit van leven van mensen door tijdige introductie van zinvolle innovaties'* (Vision 2010). Daarnaast is *Vision 2010* gebaseerd op de volgende bedrijfsvisie: *'In een wereld waarin het dagelijks leven steeds complexer wordt, neemt Philips het voortouw door oplossingen te bieden die zijn geënt op sense and simplicity'* (Vision 2010). Om deze visie waar te kunnen maken zijn er vier waarden opgesteld die aangeven hoe medewerkers zich zouden moeten gedragen op het werk. Deze waarden luiden: *Delight customers, Develop people, Deliver great results* en *Depend on each other*.

Een van de doelstellingen die wordt genoemd in *Vision 2010* is het verhogen van de employee engagement. Elk jaar wordt er binnen Philips een Employee Engagement Survey gehouden, waarin medewerkers gevraagd worden om hun eigen engagement te

beoordelen op basis van een vijfpunt schaal (zie bijlage III). De resultaten van deze survey worden uitgedrukt in de Employee Engagement Index (EEI). In deze EEI wordt aangegeven hoeveel procent van de medewerkers hoger scoren dan vier (agree of totally agree). Dit wordt aangeduid met de term favorable, wat dus wil zeggen dat medewerkers positief oordelen over het gevraagde onderwerp. In 2007 was de EEI 64% favorable voor heel Philips en 61% favorable binnen BU Television. De High Performance norm voor employee engagement is 70% favorable (Sustainability report 2007). De High Performance norm wil zeggen dat de organisatie beter resultaten boekt dan de concurrenten. De doelstelling is om deze norm in 2009 te bereiken.

Om deze doelstelling te bereiken is het management van Philips bezig met een campagne over employee engagement. Deze campagne wordt gevoerd via de digitale nieuwsbrief die voor alle medewerkers toegankelijk is. Hierin worden allerlei berichten geplaatst die te maken hebben met engagement. Er wordt bijvoorbeeld aangegeven waarom Philips engagement zo belangrijk vindt. *'People are our most valuable asset and having a highly motivated workforce can make our business a success and in return a successful business can also make our people proud and inspired'* (CL global news, 13-06-2008). Ook worden er tips gegeven die kunnen helpen om een *inclusive, high performance environment* te creëren.

Hier op aansluitend is het managementteam van BU Television bezig met een plan om de engagement van medewerkers te meten. Dat gebeurt aan de hand van regelmatige, zogenaamde Temperature Checks. Dit is een vragenlijst van twaalf vragen die moet zorgen voor een beeld over de engagement van stafmedewerkers van BU Television (zie bijlage IV). Maar omdat in deze Temperature Checks slechts een beperkt aantal factoren (namelijk: *strategy, leadership, deployment* en *engagement*) oppervlakkig aan bod komt, zal dit onderzoek er op gericht zijn meer inzicht te krijgen in de factoren die van invloed zijn op de engagement van medewerkers binnen de Business Unit Television ten tijde van organisatieverandering.

Het onderzoek dat in deze scriptie centraal staat, is gehouden in de Business Unit Television van de sector Consumer Lifestyle. Deze sector bouwt voort op het inzicht in de behoefte van mensen op het gebied van gezondheid en welzijn om innovatieve oplossingen te ontwikkelen waarmee consumenten de door hun gewenste levensstijl kunnen realiseren. Deze toenemende aandacht voor gezondheid en welzijn maakt deel uit van een wereldwijde trend. Consumenten die gezondheid en welzijn belangrijk vinden, zijn meestal hoger opgeleid en welvarender dan andere doelgroepen (Vision 2010). Daarnaast raakt iedereen er meer aan gewend om technologie in het dagelijks leven te gebruiken (Vision 2010). Om succes te hebben in deze markt heeft Philips er voor gekozen om zich te splitsen in drie sectoren om de wensen van de consument beter te kunnen bedienen. In termen van omzet is Philips al een van de grootste internationale bedrijven op het vlak van Consumer Lifestyle, maar nu wordt er ook nog naar gestreefd om op het gebied van winstgevendheid deze positie te bereiken (Vision 2010). Daarvoor zijn een aantal maatregelen geformuleerd. De belangrijkste daarvan is de *'optimalisering van het activiteitenportfolio door middel van afstoting, inkrimping of revitalisatie van slecht presterende onderdelen'* (Vision 2010).

Een voorbeeld hiervan is het slechte nieuws uit de Amerikaanse markt waarin BU Television opereert. Het blijkt namelijk zo te zijn dat de zaken in Amerika niet meer rendabel zijn en dat Philips zich dus terugtrekt van de TV markt in Amerika en de activiteiten per september 2008 overdraagt aan het Japanse bedrijf Funai (zie bijlage II). Philips moet maatregelen nemen om de winstgevendheid van alle televisie activiteiten te verbeteren.

Deze maatregel heeft vooral invloed op de Business Unit Television. Deze is namelijk onderhevig aan grote veranderingen op het gebied van organisatiestructuur naar aanleiding van deze maatregel en de nieuwe visie van Philips. *'BU Television is set to become a consumer driven TV business, creating value through differentiation. Its focus will be on introducing new, leading edge innovations like Aurea and this means that the Business Unit Television will be focused on the end consumer'* (CL global news, 13-06-2008). Deze nieuwe focus vraagt om een nieuwe organisatiestructuur.

Over deze veranderingen wordt nauwelijks formeel gecommuniceerd. Er zijn wel aankondigingen gedaan, maar daaruit komt voor medewerkers niet voldoende informatie. Dit heeft gezorgd voor onrust onder medewerkers. Voor hen is het namelijk nog niet duidelijk in welke vestiging van Philips zij gaan werken en wie hun directe leidinggevende zal worden. Ook is aangegeven dat de gehele Business Unit naar Amsterdam zal verhuizen, maar het is niet duidelijk wanneer deze verhuizing zal plaatsvinden. Er kunnen hierbij belangrijke verschillen bestaan tussen de verschillende medewerkers. Dit is te wijten aan het feit dat de medewerkers van BU Television onderverdeeld kunnen worden in *locals* en *cosmopolitans*. Waarbij wordt aangenomen dat *locals* minder bereid zijn om te verhuizen dan *cosmopolitans*.

Deze veranderingen hebben er toe bijgedragen dat de employee engagement van medewerkers van BU Television lager is geworden. In deze scriptie zal worden beschreven welke factoren van invloed zijn op employee engagement en op welke manier deze verhoogd kan worden volgens medewerkers.

1.2. Doelstelling

Het doel van dit onderzoek is om inzicht te verkrijgen in de factoren die van invloed zijn op de employee engagement van medewerkers binnen BU Television. Hierbij wordt gekeken naar de aard van de factoren en hun invloed op de engagement van medewerkers. Tevens wordt duidelijk gemaakt welke betekenis medewerkers geven aan de factoren die van invloed zijn op de engagement. Hierbij lijkt het alsof het gaat om een objectieve en een subjectieve vraag. Dit is echter niet het geval. Bij beide vragen gaat het namelijk om de meningen van medewerkers.

Dit exploratieve onderzoek wordt gehouden omdat er nog maar weinig bekend is over het begrip employee engagement. Er zijn echter wel verbanden met commitment, maar in de literatuur wordt het behandeld als een apart begrip. Ook bij Philips wordt er niet gepraat over commitment, maar over employee engagement. Daarnaast geven de Temperature Checks van BU Television te weinig inzicht in de factoren die van invloed zijn op employee engagement om daarover een duidelijk beeld te krijgen.

Het praktisch belang van dit onderzoek is dat het het management BU Television meer inzicht biedt in de factoren die van invloed zijn op de engagement van haar medewerkers bij de business unit. BU Television kan deze kennis meenemen bij de uitvoer van haar toekomstplannen. Daarnaast krijgt BU Television een beter beeld van wat er onder de medewerkers leeft en zij kunnen nagaan of dit beeld overeenkomt met het beeld dat zij zelf van de business unit hebben. Op basis van deze betekenisgeving zouden er eventueel aanpassingen gedaan kunnen worden.

Dit onderzoek zou van theoretische relevantie kunnen zijn wanneer de onderzoeksresultaten aanstoot zouden geven tot een nieuw wetenschappelijk onderzoek met betrekking tot de engagement van medewerkers binnen de Business Unit. Hierbij kan bijvoorbeeld worden gedacht aan een sectorbreed onderzoek binnen heel Philips Consumer Lifestyle, waarbij een vergelijking kan worden gemaakt tussen verschillende Business Units.

1.3. Vraagstelling

Vanuit de bovenstaande problematisering is de volgende onderzoeksvraag ontstaan die in dit onderzoek centraal staat:

Welke factoren kunnen bijdragen aan een verhoging van de employee engagement binnen de Business Unit Television van Philips Consumer Lifestyle ten tijde van organisatieverandering?

Ter beantwoording van de centrale onderzoeksvraag is deze vraag opgedeeld in de onderstaande deelvragen:

1. Welke factoren zijn van invloed op de engagement van medewerkers binnen BU Television?
2. Welke betekenis geven medewerkers van BU Television aan de factoren die van invloed zijn op de employee engagement?
3. Hoe kan de employee engagement van medewerkers van BU Television worden verhoogd?

De onderzoeksvraag is door middel van deze deelvragen gescheiden in een inventarisatie van de factoren die van invloed zijn op de engagement van medewerkers van BU Television en een analyse van de betekenissen die geïnterviewden geven aan deze factoren. De elementen die essentieel zijn voor een goed begrip van de hierboven geformuleerde onderzoeksvragen zijn nader uitgewerkt in de volgende paragraaf.

Hierbij moet worden gezegd dat de eerste vraag een subjectief karakter heeft. Het gaat namelijk om de factoren die volgens medewerkers van BU Television van invloed zijn. Daarnaast wordt gekeken welke factoren in de theorie worden genoemd.

De medewerkers die in dit onderzoek centraal staan, zijn van tien verschillende teams die in Nederland actief zijn. Deze teams zijn: Category Experience TV, Category Lifestyle TV, Marketing Management, Chief Operations Officer, Strategy & Business Development, Market Intelligence, Finance, Industrial Alliances Leader, Technology & Development en HR Management (zie bijlage V). Een nadere beschrijving van de onderzoekspopulatie zal worden gegeven in het hoofdstuk Onderzoeksmethode. Een overzicht van de respondenten kan worden gevonden in bijlage VI.

1.4. Definitions

1.4.1. Employee Engagement

Er zijn verschillende definities die het begrip employee engagement omschrijven. De definitie die bij Philips wordt gehanteerd, luidt:

Engagement is about creating an inclusive and high-energy working environment, where all employees are aligned to and energized to contribute to our business success. An engaged workforce delivers a competitive advantage – our people are highly motivated to give their best every day.

Someone who is engaged typically:

- *goes above and beyond the normal demand of the job*
- *helps others with heavy workload*
- *volunteers for extra duties*
- *looks for way to perform jobs more effectively*
- *has higher level of customer satisfaction* (Engagement Information Pack, Philips 2007)

Deze definitie gaat vooral in op de effort, de inzet en inspanningen die medewerkers tonen in de organisatie. Het gaat om het teweeg brengen van een bepaald gedrag.

Volgens Ketter (2008) wordt employee engagement ook wel gezien als het nieuwe begrip voor motivatie, passie en commitment met de organisatie. Echter is er wel een verschil tussen engagement en commitment. Bij engagement kan namelijk een onderscheid worden gemaakt tussen rationele en emotionele engagement, terwijl commitment wordt opgedeeld in drie componenten, namelijk affectieve, continuïteits- en normatieve commitment (Gilder, van den Heuvel, Ellemers, 1997). Bij rationele engagement gaat het om het krijgen van genoeg compensaties en ontwikkelingsmogelijkheden, terwijl het bij het emotionele gaat om liefde voor het werk, de manager of de organisatie (Ketter, 2008). Deze emotionele engagement is in zekere mate te vergelijken met de affectieve commitment, zoals die is verwoord door Mowday e.a. (1979, in: Van Wijk, 2006)). Bij beiden gaat het namelijk om het gevoel van verbondenheid met de organisatie. Echter omdat er bij Philips niet wordt gepraat over commitment, maar employee engagement, is er in dit onderzoek voor gekozen om het begrip employee engagement aan te houden.

Echter in het artikel van Ketter (2008) wordt nergens een duidelijke definitie gegeven van employee engagement. Er worden alleen beschrijvingen gegeven van wat engagement inhoudt. Ketter (2008) stelt dat engagement bestaat uit zesentwintig zogenoemde *key drivers*, waartoe onder andere behoren: het doen van leuk en gevarieerd werk, het hebben van carrièremogelijkheden en opleidingsmogelijkheden, werken met leuke mensen en het krijgen van een eerlijk salaris (Ketter, 2008). Daarnaast stelt Ketter (2008) dat employee engagement correleert met individuele, groeps- en organisatieperformance op het gebied van productiviteit, behoud van medewerkers en loyaliteit. Daarnaast wordt over employee engagement nog gezegd: *‘Engagement is all about creating a culture where people do not feel misused, overused, underused or abused’* (Ketter, 2008, p. 46).

Ook uit het artikel van Paradise (2008) kan geen definitie van employee engagement worden gehaald. In dit artikel wordt slechts gezegd dat employee engagement het resultaat is van *'a host of workplace factors, such as compensation, quality of work, personality characteristics, and even the existence of a friend in the same work location'* (Paradise, 2008, p. 54).

De enigen die wel een definitie geven van engagement zijn De Prins e.a. (2007). Zij halen de definitie van Maslach & Leiter (1997, in: De Prins e.a., 2007, p. 8) aan: *'engagement is een samenspel van energie (in plaats van uitputting), betrokkenheid (in plaats van distantie) en competentie (in plaats van gebrek aan werkbekwaamheid)'*. Deze definitie is het tegenovergestelde van burn-out. Een andere definitie is die van Schaufeli & Bakker (2001, in: De Prins e.a., 2007) die spreken over 'bevlogenheid', waarbij een onderscheid wordt gemaakt tussen drie aspecten: vitaliteit, toewijding en absorptie (volledig in het werk op kunnen gaan). Een kanttekening bij deze definities is echter dat ze gaan over engagement in combinatie met performance.

De definitie die voor dit onderzoek is gekozen, is de definitie die door Philips wordt gehanteerd. Hiervoor is gekozen omdat Philips de organisatie is waarvoor het onderzoek wordt uitgevoerd en omdat de medewerkers bekend zijn met deze definitie. Maar daarnaast zullen de beschrijvingen van Ketter (2008), Paradise (2008) en De Prins e.a. (2007) worden gebruikt om een vergelijking te kunnen maken met wat er in de literatuur wordt geschreven over employee engagement.

1.4.2. Betekenisgeving

Het beoogde en gewenste doel van dit onderzoek, namelijk het verkrijgen van inzicht in de factoren die van invloed zijn op de engagement van medewerkers binnen BU Television, komt onder andere tot stand doordat respondenten in het onderzoeksveld aangeven wat zij belangrijk vinden en aan welke zaken zij waarde hechten. Wat een respondent belangrijk vindt of waar hij/zij waarde aan hecht, komt voort uit de individuele betekenisgeving die zij geven aan allerlei zaken. Individuele betekenisgeving is een sociaal proces, omdat betekenissen ontstaan door interactie met de omgeving. Deze is gebaseerd op communicatie en taal, waarbij er ruimte is voor eigen vorm en uiting. Het gaat dus om een unieke persoonlijke interpretatie die de respondenten uit het onderzoeksveld geven aan de sociale werkelijkheid in de onderzochte situatie. Individuele betekenisgeving wordt beïnvloed door de omgeving waarin het individu zich bevindt (Halma, 2000).

1.4.3. Onzekerheid

BU Television is op dit moment onderhevig aan vele veranderingen. Dit brengt met zich mee dat er onzekerheden ontstaan onder de medewerkers. Deze onzekerheden hebben invloed op de employee engagement van medewerkers. De definitie van onzekerheid die in dit onderzoek wordt gehanteerd is afkomstig uit een studie van Bordia e.a. (2004). Onzekerheid wordt daarin gedefinieerd als: *'An individual's inability to predict*

something accurately' (Milliken 1987, geciteerd in Bordia e.a. 2004, p.508). Oorzaken hiervoor zijn gebrek aan informatie of ambigue en tegenstrijdige informatie. Volgens Bordia e.a. (2004) is onzekerheid met betrekking tot verandering op te delen in drie onderling gerelateerde types, namelijk: strategisch, structureel en werk gerelateerd. Strategische onzekerheid heeft te maken met issues op het organisatieniveau, zoals de reden voor verandering, planning en toekomst perspectief van de organisatie, sustainability etc. Structurele onzekerheid komt voort uit veranderingen in de structuur van de organisatie, zoals functieveranderingen en veranderingen in afdelingen. Werk gerelateerde onzekerheid omvat onzekerheid over de eigen baan, promotiemogelijkheden en veranderingen in het eigen werk (Bordia, e.a. 2004). Deze drie types zijn los van elkaar te zien, maar ze kunnen elkaar ook beïnvloeden.

1.4.4. Organisatieverandering

Metselaar (1997, p. 24) definieert organisatieverandering als volgt: *'Organizational change is the planned modification of an organization's structure or work and administrative processes, initiated by the organization's top management, and which is aimed at improving the organization's functioning'*.

Deze definitie zal ook in dit onderzoek worden gehanteerd als het gaat om organisatieverandering. Hiervoor is gekozen omdat het aangeeft dat de verandering vooraf is opgezet en vanuit het top management wordt geïnitieerd. Ditzelfde is het geval bij Philips Consumer Lifestyle BU Television. Het management team heeft een verandering voor ogen die vooraf gepland is en die er voor moet zorgen dat de organisatie beter gaat functioneren.

1.5. Leeswijzer

In dit eerste hoofdstuk is de aanleiding van het onderzoek geschetst. Ook is aangegeven welke hoofdvraag centraal staat. Daarnaast zijn de definities van de belangrijkste begrippen van het onderzoek gegeven.

Het volgende hoofdstuk bevat de methode van onderzoek. Het begint met de bespreking van het onderzoeksperspectief. Daarnaast worden de onderzoeksstrategie en de gebruikte methoden en technieken besproken. Ook wordt weergegeven hoe de analyse zal plaatsvinden en hoe er wordt omgegaan met validiteit en betrouwbaarheid.

In het derde hoofdstuk, het theoretisch kader, worden de elementen toegelicht die noodzakelijk zijn voor een goed begrip van het onderzoek.

Daarna zullen de resultaten van het onderzoek worden besproken aan de hand van verschillende topics, namelijk: de betekenis van employee engagement, rationele aspecten van employee engagement, emotionele aspecten van employee engagement, organisatieverandering, communicatie, onzekerheid, leiderschap, vertrouwen en manieren om engagement te verhogen.

Het daarop volgende hoofdstuk bevat de discussie van de onderzoeksresultaten. Daarin wordt een vergelijking gemaakt tussen de resultaten van het onderzoek en de literatuur zoals die is besproken in het theoretisch kader.

Hierna volgt de conclusie waarin antwoord wordt gegeven op de onderzoeksvraag en de daarbij behorende deelvragen. Ook worden er een aantal aanbevelingen gedaan.

Tot slot zal er worden afgesloten met een reflectie op het onderzoek.

2. Onderzoeksmethode

In dit hoofdstuk staat de onderzoeksmethode die tijdens het onderzoek gehanteerd wordt centraal. Hierin worden het onderzoeksperspectief, de onderzoeksstrategie, de methode en technieken van onderzoek, de manier van analyseren en de waarborg van validiteit en betrouwbaarheid beschreven. Vanuit het onderzoeksperspectief wordt de strategie voor het onderzoek bepaald, alsmede de methoden en technieken die gebruikt worden.

2.1. Onderzoeksperspectief

De keuzes die de onderzoeker maakt zijn van belang voor het onderzoek. Een onderzoek moet namelijk objectief, openbaar, ethisch verantwoord, generaliseerbaar en te herhalen zijn (Van der Velde e.a., 2004). Om aan deze voorwaarden te voldoen is het van belang uit te schrijven welke stappen gevolgd zullen worden in het onderzoek.

Het debat in de filosofie over de relatie tussen data en theorie in een onderzoek, heeft geleid tot verschillende onderzoeksperspectieven. Deetz geeft in zijn artikel *Describing Differences in Approaches to Organization Science (2000)* aan dat het niet slechts één onderzoeksperspectief is dat gehanteerd dient te worden. Een combinatie van meerdere perspectieven is mogelijk; er is dan sprake van een wisselwerking. Men moet zich echter wel realiseren dat ieder perspectief een andere invloed op de onderzoeksresultaten heeft.

In dit onderzoek worden de kwalitatieve analyses vooral op basis van interviews uitgevoerd. De reden van deze aanpak heeft te maken met de onderzoeksvraag en het onderzoeksperspectief. Uitgaande van de categorisatie van perspectieven en dimensies van Deetz is in dit onderzoek gekozen voor het onderzoeksperspectief *interpretive studie* (Deetz, 2000). Volgens dit perspectief is de werkelijkheid geen objectief vaststaand gegeven, maar wordt deze sociaal geconstrueerd. Waardering van verschillende constructies en betekenissen die betrokkenen aan hun ervaringen geven, is belangrijker dan het meten van feiten en het voorkomen van patronen (Easterby-Smith e.a., 1991). Vanuit de *interpretive studie* worden de betrokkenen dan ook niet beschouwd als een object, maar vormen zij actieve betekenis makers, net als de onderzoeker zelf (Deetz, 2000, p. 142). Door interactie krijgen niet alleen betekenissen vorm, ook worden sociale verbanden duidelijk. Daarom worden door middel van kwalitatieve analyses op basis van interviews gegevens verkregen over de betekenissen die betrokkenen geven aan de factoren die invloed hebben op de engagement van medewerkers met de organisatie. Deze gegevens kunnen per situatie en dus per betrokkene verschillen en hebben consequentie voor de resultaten van het onderzoek.

Het uitvoeren van observaties biedt de onderzoeker een mogelijkheid inzicht te krijgen in de sociale werkelijkheid en te zien of deze werkelijkheid overeenkomt met de betekenissen die door betrokkenen worden gegeven. Voordeel van de *interpretive studie* hierbij is dat het onderzoek niet ‘gehinderd’ wordt door een onderliggende bestaande werkelijkheid, waardoor de onderzoeker zich kan laten leiden door de eigen ervaringen, belevingen en visies (Easterby-Smith e.a., 1991).

De praktijk vormt in dit onderzoek de basis. De kennis die verkregen wordt valt te onderscheiden als *local/emergent*. Deze dimensie richt zich op een open systeem, waarin de betekenissen gebaseerd op interacties met de betrokkenen een belangrijke rol spelen. De onderzoeker komt samen met de betrokkenen tot nieuwe inzichten; de onderzoeker laat zich in principe leiden door de praktijk (Deetz, 2000). Hierbij zal er meer af worden gegaan op gevoel, intuïtie en verschillende vormen rationaliteit van zowel onderzoeker als betrokkene dan op het gebruik van één enkele logica. De theorie die in dit onderzoek aan de orde komt, zal dienen als vertrekpunt voor nieuwe inzichten in het onderzoeksproces. De kennis die verkregen wordt is dan ook meer te zien als inzicht van de onderzoeker op de onderzochte situatie dan als **de** werkelijkheid (Deetz, 2000).

Dit onderzoek heeft een naturalistisch karakter, maar het is gebaseerd op de theorie. De theorie wordt gebruikt als uitgangspunt en ter exploratie. Dat wil zeggen dat er wordt gekeken naar wat in de theorie wordt gezegd over de verschillende onderwerpen die aan bod komen, zodat er wel enige kennis bestaat over het onderwerp.

2.2. Onderzoeksstrategie

Gezien de beschrijvende onderzoeksvraag die in dit onderzoek centraal staat, is de keuze gevallen op kwalitatief onderzoek. Ook de keuze voor de *interpretive studie* als onderzoeksperspectief voor dit onderzoek draagt bij aan de keuze hiervoor. Simpel gezegd passen kwalitatieve methoden beter bij deze onderzoeksvraag en het onderzoeksperspectief. De literatuur wordt in dit onderzoek namelijk gebruikt om een onderzoeksvraag te formuleren die in dit onderzoek als leidraad kan dienen. Het doel van het onderzoek is om het onderzoeksobject met de juiste begrippen te omschrijven en te begrijpen wat zich in de onderzochte situatie afspeelt. De gegevens worden verzameld door instrumenten die de onderzoeker zelf ontwikkelt en die tijdens het onderzoeksproces nog verder aangepast kunnen worden. Tevens bestaan er geen grote aantallen onderzoekseenheden; er wordt slechts één situatie onderzocht. De resultaten bestaan uit analyses van begrippen die de onderzoeker uit de gegevens haalt en van de redeneringen die betrokkenen aandragen voor hun gedrag en gevoelens. Tevens worden de indrukken die opgedaan zijn tijdens de observaties meegenomen. In de analyse wordt er gewerkt met uitwerkingen van de observaties en de interviews. Tot slot wordt er net als bij kwantitatief onderzoek gezocht naar de bevindingen van het onderzoek (Boeije, 2005). Over het algemeen kan gesteld worden dat er tijdens het onderzoek een open benadering wordt gehanteerd, wat betekent dat het onderzoek zoveel mogelijk geleid wordt door hetgeen zich in het onderzoeksveld voordoet (Boeije, 2005).

2.3. Methoden en Technieken

2.3.1. Observaties

Om data te verzamelen voor dit onderzoek worden observaties gehouden binnen BU Television. De observaties zullen plaatsvinden tijdens momenten van overleg op de afdeling, maar ook de dagelijkse gang van zaken zal worden geobserveerd. Hierbij gaat het om observaties van de spontane reacties van de medewerkers van BU Television. Deze observaties geven inzicht in de sociale interactie tussen betrokkenen. Observaties omvatten luisteren, kijken en alledaagse *face-to-face* interactie, die zowel verbaal als non-verbaal kunnen zijn (Punch, 1998). De observaties zullen plaatsvinden bij de dagelijkse gang van zaken. Door dit te observeren komen spontane reacties aan het licht die bijvoorbeeld worden gegeven op berichten vanuit het management.

Als observator kunnen er een aantal verschillende posities of rollen aangenomen worden. Gekozen is voor de *observer as participant* rol. De nadruk ligt op het observeren, maar omdat het onmogelijk en niet wenselijk is om elke vorm van sociaal contact te vermijden, wordt ook een gedeeltelijk participerende rol aangenomen. Een voordeel van observeren is dat het niet uitgelokt gedrag weergeeft. Dat in tegenstelling tot interviews, die juist uitgelokte reacties weergeven. Nadeel van deze observatiemethode is dat de observanten mogelijk ander gedrag kunnen gaan vertonen door de aanwezigheid van de onderzoeker en dat de observaties oppervlakkig kunnen blijven doordat de onderzoeker niet genoeg geïntegreerd is (Walsh, 2004). De informatie uit de observaties dient als aanvulling op de informatie uit de interviews.

Uit de observaties is gebleken dat deze geen nieuwe informatie geven. De informatie uit de interviews komt overeen met de informatie die uit de observaties is gekomen. Daarom zal in de weergave van de resultaten niet direct worden gerefereerd aan de observaties.

2.3.2. Interviews

Naast observaties zullen voor de dataverzameling interviews worden afgenomen. Deze interviews geven inzicht in de beleving en visie van de betrokkene. De sociale werkelijkheid is vanuit het gehanteerde onderzoeksperspectief daarbij niet meer dan een verzameling van verschillende constructies en betekenissen die betrokkenen aan hun ervaringen geven. Maar niet alleen de betrokkene heeft een eigen perspectief, ook het persoonlijk kader van de onderzoeker beïnvloedt het gedrag van zowel de onderzoeker zelf, als het gedrag van degene die geïnterviewd wordt.

Selectie van respondenten

De betrokkenen die ten behoeve van het onderzoek geïnterviewd worden, zijn verschillende personen die werkzaam zijn op diverse afdelingen binnen BU Television. Er worden per afdeling een aantal medewerkers geselecteerd van verschillende nationaliteiten en in verschillende functies om een gedifferentieerd beeld te verkrijgen

van het onderzoeksobject. Deze selectie vindt plaats in samenspraak met Christoph Bonert, Manager Human Resources BU Television.

De Business Unit bestaat uit de volgende entiteiten: BU Television Headquarters, Category Experience TV, Category Lifestyle TV, Category Monitors, Competence Center Bruges en Competence Center Singapore. Hiervan zijn alleen BU Television Headquarters, Category Experience TV en Category Lifestyle TV in Nederland gevestigd. Daarnaast zijn er ook nog productiecentra, die zijn gevestigd in Mexico, Brazilië, Argentinië, Polen, Hongarije, België en Frankrijk. Deze Business Unit bestaat uit ongeveer 250 medewerkers, die over de hele wereld verspreid werken aan de ontwikkeling en productie van televisies. Hierbij zijn de medewerkers in de productiecentra niet opgenomen, deze zijn namelijk met de invoering van de nieuwe organisatiestructuur komen te vervallen als onderdeel van de Business Unit. Er blijven dus alleen functies in de lijn over.

Dit onderzoek is gericht op de diverse teams van BU Television die in Nederland werkzaam zijn. Dit zijn in de nieuwe organisatiestructuur tien verschillende teams. Deze teams zijn: Category Experience TV, Category Lifestyle TV, Marketing Management, Chief Operations Officer, Strategy & Business Development, Market Intelligence, Finance, Industrial Alliances Leader, Technology & Development en HR Management (zie bijlage V).

In totaal worden er tien interviews gehouden. Hiervoor is gekozen omdat er tien verschillende teams in Nederland actief zijn. Op deze manier wordt er van elk team iemand geïnterviewd. Daarnaast is tijdens de interviews gebleken dat er na zeven interviews al verzadiging op trad. Na acht interviews bleek namelijk dat er geen nieuwe overwegingen boven tafel kwamen en dat er dus verzadiging optrad.

De criteria bij de selectie zijn ‘afdeling’, ‘functie’ en ‘nationaliteit’. Deze zijn gekozen omdat op deze manier een divers beeld zal ontstaan van het onderzoeksobject. Een reden voor de criteria ‘afdeling’ en ‘functie’, is dat deze criteria bepalend kunnen zijn voor een al dan niet positieve houding tegenover veranderingen in de business unit. De veranderingen hebben namelijk voor bepaalde medewerkers meer impact dan voor anderen. Er zijn namelijk een aantal functies naar andere teams verschoven, waardoor het contact met de rest van de Business Unit wat minder is geworden. Ook zijn een aantal functies van inhoud veranderd. Het criterium ‘nationaliteit’ heeft mogelijk invloed op de beleving van de respondent in verband met de verhuizing van de Business Unit uit Eindhoven naar Amsterdam. De houding tegenover deze verhuizing kan bepaald worden door de nationaliteit van de respondent. Er is namelijk een verschil te maken tussen ‘*cosmopolitans*’ en ‘*locals*’, waarbij met locals medewerkers worden bedoeld die in de omgeving van Eindhoven wonen. Cosmopolitans zijn medewerkers die over de hele wereld werken en gewerkt hebben. In dit onderzoek wordt aangenomen dat de cosmopolitans minder moeite zullen hebben met de verhuizing naar Amsterdam dan de locals.

Omdat ‘afdeling’, ‘functie’ en ‘nationaliteit’ de enige criteria zijn bij de selectie, worden er een aantal factoren, zoals geslacht en opleidingsniveau uitgesloten die een rol kunnen spelen bij de betekenisgeving van betrokkenen aan het onderzoeksobject. Daarvoor is gekozen omdat door de onderzoeker wordt aangenomen dat deze factoren voor de huidige onderzoeksvraag niet van invloed zijn.

Locatie

De interviews zullen waar mogelijk plaatsvinden in de eigen omgeving van de betrokkenen. Hiervoor is gekozen, omdat een vertrouwde omgeving de betrokkene enige ‘veiligheid’ kan bieden. Het is voor de betrokkenen echter wel moeilijker om zich te distantiëren van het onderzoeksobject wanneer zij zich hierin bevinden. De informatie die de betrokkene verstrekt kan hierdoor anders zijn dan wanneer hij in een externe omgeving geïnterviewd wordt. Echter, aangezien het onderzoeksobject wordt gevormd door de betekenissen die medewerkers van BU Television geven aan employee engagement, is het juist belangrijk dat de medewerkers zich niet te veel distantiëren van het onderzoeksobject.

Semi-gestructureerde interviews

In een semi-gestructureerd interview is er sprake van een a-priori visie op het interview, omdat de onderwerpen die aangesneden zullen worden vooraf gecategoriseerd zijn in een topiclijst (Banister e.a., 1997). Deze topiclijst is opgenomen in Bijlage I.

Er is voor gekozen om de structuur van de interviews in te delen in een aantal subtopics die dieper ingaan op de hoofdtokens.

Voor deze manier van interviewen is gekozen, omdat hierdoor meer en breder informatie wordt verkregen van de betrokkenen dan wanneer er sprake is van een geheel gestructureerd interview. Er is ook gekozen voor deze methode, omdat het zo eenvoudiger wordt om de interviews met elkaar te vergelijken in de analyse. In elk interview komen immers de opgestelde topics en subtopics aan de orde. Maar er zijn ook mogelijkheden tot flexibiliteit en verdieping tijdens het interview (Punch, 1998). Tevens is het voor het beantwoorden van de onderzoeksvraag noodzakelijk om de betekenisgeving van de respondenten aan het onderzoeksobject te achterhalen. Hierbij is het zaak om hen te stimuleren om actief en creatief over de gevraagde thema’s na te denken (Baarda, De Goede & Teunissen, 2001). De thema’s die tijdens het interview aangesneden zullen worden, zijn vooraf gecategoriseerd in een topiclijst (Banister e.a., 1997). Deze topiclijst is hoofdzakelijk gebaseerd op de literatuurstudie. Maar is ook opgesteld naar aanleiding van de stellingen die in de temperature checks aan de medewerkers worden voorgelegd.

De topiclijst dient echter alleen als steunpunt tijdens het interviewen en laat de onderzoeker vrij om de gesprekstof van de respondent te volgen. Wanneer een respondent namelijk door de vragen van de onderzoeker een bepaalde richting op gestuurd wordt, is de kans groot dat er minder informatie verkregen wordt dan wanneer er open en non-suggestieve vragen worden gesteld. De respondent wordt hierdoor namelijk sterker gestimuleerd om te spreken, waardoor er interessante en onverwachte informatie vrij kan komen. Tevens bestaat de mogelijkheid om bepaalde thema’s waarover de onderzoeker meer willen weten uit te diepen, wanneer blijkt dat de respondent hier meer over kan vertellen. De respondent zal de informatie die hij verstrekt

aanpassen aan de onderwerpen die de onderzoeker aandraagt. Het persoonlijk kader van de onderzoekers heeft namelijk invloed op het vaststellen van de topiclijst en op de verdere structurering van het interview. Om de invloed te beperken, zullen zo veel mogelijk open termen gebruikt worden en sturende termen zoveel mogelijk vermeden worden, om zo het persoonlijk kader van de respondent de ruimte te geven (Banister e.a., 1997).

Over het algemeen begint ieder interview met enkele gestructureerde vragen naar persoonlijke ervaringen en situatie. Vervolgens komen de thema's van de topiclijst aan de orde, die door middel van een open beginvraag en doorvragen worden uitgediept (Baarda, De Goede & Teunissen, 2001).

Bovenstaande methode van interviewen wordt gehanteerd, omdat het zo eenvoudiger wordt om de interviews te vergelijken. In elk interview komen immers de opgestelde thema's uit de topiclijst aan de orde.

2.4. Analyse

Vanuit het gehanteerde onderzoeksperspectief, ben ik me ervan bewust dat er door dit onderzoek slechts een beeld van de sociale werkelijkheid gecreëerd wordt. Dit heeft te maken met het persoonlijke kader van de onderzoeker. Om zo goed mogelijk bewust te worden van verschillende visies worden direct de belangrijkste punten en ervaringen genoteerd. Hierbij gaat het niet om feitelijke informatie maar om een selectie die de onderzoeker maakt.

Het beeld van de sociale werkelijkheid wordt tevens gebaseerd op de informatie die de respondent geeft. Doordat de respondent bewust informatie kan aandragen of vermijden, kan het beeld onvolledig zijn. Doordat er meerdere interviews plaatsvinden met verscheidene respondenten die diverse functies in verschillende afdelingen bekleden, wordt deze onvolledigheid echter verkleind.

Met toestemming van de respondent wordt het interview opgenomen met een spraakrecorder. Alles wat opgenomen is, wordt vervolgens in een transcriptie verwerkt, zodat deze goed hanteerbaar zijn voor de analyse (Banister e.a., 1997).

Ten behoeve van de analyse van de semi-gestructureerde interviews zal de onderzoeker aan de hand van de transcripties van de interviews komen tot een beschrijving van de resultaten. De analyse zal plaatsvinden aan de hand van de topics die terug te vinden zijn in bijlage I. Hierdoor ontstaat een duidelijker beeld van de informatie. De methode die gevolgd zal worden voor de analyse van de interviews is die van het uiteenrafelen (open en axiaal coderen) en het structureren (selectief coderen) van de informatie (Boeije, 2006). Uit de transcripties van de interviews zullen met behulp van het open coderen de belangrijkste thema's en categorieën worden gehaald (Boeije, 2006). Door het opstellen van deze thema's en categorieën worden de overeenkomsten en verschillen duidelijk (Field e.a., 1996). De relevante fragmenten worden gelabeld en het overzicht dat hieruit volgt, wordt vervolgens vergeleken (Boeije, 2006). Hierdoor ontstaat een lijst met codes die er toe zal bijdragen dat de gegevens beter hanteerbaar en overzichtelijker worden (Boeije, 2006). Deze codes komen voort uit de woorden die de respondenten zelf

gebruiken, daarnaast komen ze voort uit de begrippen die in het theoretische kader aan bod komen (Boeije, 2006). De belangrijkste codes voor dit onderzoek zijn employee engagement en de factoren die hierop van invloed zijn. Deze codes zijn afgeleid van de topics en subtopics die zijn gebruikt tijdens de interviews (zie bijlage I).

Hierna volgt het axiaal coderen. Het doel daarvan is te bepalen wat belangrijke en minder belangrijke elementen van het onderzoek zijn (Boeije, 2006). Een tweede doel is het reduceren van de omvang van de gegevens en het aantal codes, daarbij komen hoofdcodes boven drijven en worden minder belangrijke codes subcodes van de hoofdcodes of ze verdwijnen (Boeije, 2006). De manier om dit te doen is via een coderingsmal. Daarin worden de context, condities, interacties en consequenties duidelijk gemaakt (Boeije, 2006). Vergelijken, toetsen en interpreteren staan hier centraal.

Tot slot wordt er gestructureerd. Dat wil zeggen dat de onderzoeker relaties gaat zien tussen de categorieën en de mogelijke relaties verifieert op hun juistheid (Boeije, 2006). Hierbij wordt op zoek gegaan naar verklaringen. De selectieve codering leidt tot een kerncategorie die de waarnemingen van de onderzoeker beschrijft en verklaart (Boeije, 2006). Deze kerncategorie keert vaak terug in de gegevens en verklaart de variatie die in een verschijnsel wordt waargenomen (Boeije, 2006). Door de kerncategorie te benoemen, wordt de analyse vergemakkelijkt. De stukjes van de puzzel vallen op hun plek.

Er zijn echter wel vertekeningen mogelijk bij het leggen van relaties tussen verschijnselen. Enkele voorbeelden hiervan zijn dat belangrijke informatie kan worden gemist, terwijl andere informatie te zwaar wordt gewogen (Boeije, 2006). De selectie van informatie die wordt gebruikt, wordt namelijk bepaald door de onderzoeker. Ook kunnen aan deze informatie onjuiste conclusies worden verbonden. Deze vertekeningen bedreigen de validiteit van de resultaten en de uiteindelijke conclusies (Boeije, 2006). In de paragraaf over validiteit zal hier verder op worden ingegaan.

2.5. Validiteit en betrouwbaarheid

“The meanings emerging from the data have to be tested for their validity. Otherwise, we are left with interesting stories about what happened, of unknown truth and utility” (Miles & Huberman, 1994, p.22).

Vanuit het onderzoeksperspectief bezien is het onderzoeksobject, de factoren die van invloed zijn op de engagement van medewerkers, niet objectief te beschrijven. Het onderzoeksobject bestaat, maar is niet eenduidig weer te geven, omdat het wordt gevormd door de persoonlijke kaders van de onderzoeker en de respondenten in het onderzoeksveld. De factoren zijn ‘sociale constructies’ die pas betekenis krijgen als ze ervaren worden door diegenen die ermee te maken hebben. (Easterby-Smith e.a., 1991). Als onderzoeker doe ik mijn best om de sociale aspecten, die gerelateerd zijn aan de betekenisgeving te achterhalen en weer te geven, maar niet met het doel om ‘de’ waarheid te achterhalen.

De selectie en interpretatie van de onderzoeksresultaten wordt gedaan door de onderzoeker en dat zal leiden tot een bepaald beeld van het onderzoeksobject. Dit heeft te maken met het validiteitsvraagstuk. Validiteit behandelt de vraag of datgene is onderzocht, wat vooraf tot doel is gesteld (Kvale, 2002). Volgens Kvale (2002) is de validiteit van de onderzoeksresultaten niet op objectieve wijze vast te stellen, omdat persoonlijke kaders hierop van grote invloed zijn geweest. Maar wanneer de onderzoeker meet of verklaart wat hij daadwerkelijk wil meten of verklaren, wordt dat opgevat als validiteit (Boeije, 2006). Ook omdat er geen absolute waarheid wordt nagestreefd, denk ik echter de validiteit voldoende te kunnen verzekeren. (Kvale, 2002). Betrouwbaarheid heeft betrekking op beïnvloeding van de waarnemingen door toevallige of onsystematische fouten (Boeije, 2006). Om de betrouwbaarheid te waarborgen maakt de onderzoeker gebruik van een gestandaardiseerde topiclijst die in elk interview zal worden gehanteerd. Daardoor zullen toevalsfouten minder vaak voorkomen.

De aspecten die bijdragen aan de validiteit en betrouwbaarheid van de onderzoeksresultaten worden hieronder kort weergegeven.

De validiteit wordt vergroot doordat er zowel bij de interviews als bij de observaties rekening wordt gehouden met kenmerken van de onderzoeker die van invloed kunnen zijn op het gedrag van de respondenten. Te denken valt aan meningen, verwachtingen en de aanwezigheid van de onderzoeker, die kunnen leiden tot sociaal wenselijk gedrag en reactie van de respondenten. Bij de interviews vindt een duidelijke introductie van de onderzoeker plaats en wordt een neutrale houding aangenomen, waarbij steeds benadrukt wordt dat het gaat om de mening of visie van de respondenten. Hierdoor wordt getracht om sociaal wenselijk gedrag en uitspraken tot een minimum te beperken. Maar omdat dit toch niet helemaal te vermijden is, wordt geprobeerd om in de interviews al van de respondenten duidelijk te krijgen wat hij bedoelt en waarom hij die informatie geeft (Kvale, 2002). Voor het verhogen van de validiteit van de interviews wordt tevens gebruik gemaakt van een spraakrecorder. Om een scheef beeld van de onderzochte werkelijkheid tegen te gaan wordt ervoor gekozen om respondenten uit diverse functies en afdelingen uit het onderzoeksveld te interviewen. Dit komt de representativiteit van het onderzoeksobject ten goede en daarmee de validiteit van de onderzoeksresultaten (Kvale, 2002).

In de transcripties van de semi-gestructureerde interviews wordt geprobeerd letterlijk weer te geven wat er door de respondenten gezegd is. Bij de onderzoeksresultaten worden alle aspecten die de onderzoeker belangrijk acht, onderbouwd door weergave uit de interviews. Zo blijft het verhaal van de respondent zijn eigen karakter behouden, wat bijdraagt aan de validiteit. Het is belangrijk voor de onderzoeker om kritisch te zijn over de eigen aannames, zeker omdat er ook gebruik wordt gemaakt van observaties in de vorm van *observer as participant* waarbij wordt aangenomen dat data een constructie is van de onderzoeker, die is gevormd door het observeren van de handelingen van andere mensen (Geertz, 1973, geciteerd in: Kelliher, 2005).

De betrouwbaarheid van de analyse wordt vergroot doordat de onderzoeker gebruik maakt van bestaande procedures, zoals de manier van coderen (Boeije, 2006). Daarnaast

wordt duidelijk omschreven hoe de analyse plaats zal vinden. Daarnaast draagt ook de betrokkenheid van de onderzoeker bij de mensen die worden bestudeerd bij aan de betrouwbaarheid van het onderzoek. Betrokkenheid is namelijk nodig om te achterhalen wat de onderzochte personen beweegt en wat hen bezig houdt (Boeije, 2006). Dit komt ook de validiteit ten goede omdat het onderzoek hierop is gericht. Nadelen hiervan zijn echter dat mensen de neiging hebben om hun gedrag te veranderen en dat de kritische blik van de onderzoeker af kan nemen (Boeije, 2006).

Ook worden de onderzoeksresultaten gerelateerd aan de literatuur, waardoor er tevens sprake is van validering. Dit geeft de onderzoeker namelijk inzicht in de manier waarop bepaalde onderzoeksverschijnselen geïnterpreteerd moeten worden (Kvale, 2002).

Een ander aspect wat er toe bij kan dragen dat er meer validiteit bestaat is het feit dat de onderzoeker ook als medewerker betrokken is bij de organisatie. Het is namelijk zo dat ik werkzaam ben bij het Strategy Team van BU Television. Dit kan er toe leiden dat respondenten zich meer op hun gemak voelen als de interviews worden gehouden en dat zij dus meer vertellen en eerlijke informatie geven. Maar het is ook mogelijk dat juist het tegenovergestelde gebeurt. Dat wil zeggen dat respondenten juist minder vertellen en dat zij alleen oppervlakkige informatie geven. Maar om dit te ondervangen, worden er observaties uitgevoerd.

3. Theoretisch kader

Nu bekend is wat er onder de definities verstaan wordt die verband houden met de geformuleerde onderzoeksvragen is het voor het onderzoek van belang inzicht te verkrijgen in de verschillende factoren die van invloed zijn op employee engagement. De theorie zal niet gebruikt worden als leidraad van dit onderzoek, meer zal het dienen als vertrekpunt van nieuwe inzichten en als een onderbouwing van de resultaten (Deetz, 2000). Dat betekent dat de resultaten van het onderzoek op zichzelf staan, maar dat er wel zal worden gekeken welke overeenkomsten en verschillen er zijn met de literatuur, om te kunnen beoordelen of de resultaten ook valide zijn.

Aan de hand van het onderstaande conceptuele model zal worden besproken welke aspecten van employee engagement onderscheiden kunnen worden en welke factoren van invloed zijn op employee engagement. Belangrijk is dat het hierbij gaat om employee engagement in een context van organisatieverandering. Allereerst zal employee engagement nader worden uitgewerkt. Vervolgens zullen de factoren worden besproken die van invloed zijn op employee engagement, namelijk leiderschap, onzekerheid, communicatie en vertrouwen. Tot slot zal er een link worden gelegd met de verschillende factoren en zullen er verwachtingen worden geformuleerd. Dit conceptuele model is het resultaat van het literatuuronderzoek dat hieronder zal worden beschreven. Het beschrijft de vier belangrijkste factoren die van invloed zijn op employee engagement en daarnaast de aspecten waaruit employee engagement bestaat.



3.1. Employee Engagement

Zoals in de definitie van employee engagement al is genoemd, wordt er door Ketter (2008) een onderscheid gemaakt tussen rationele en emotionele engagement. Waarbij het bij rationeel gaat over het ontvangen van salaris en ontwikkelingsmogelijkheden, terwijl het bij emotioneel gaat om de liefde voor het werk en het trots zijn op de organisatie. Dit zijn indicatoren die meten hoe engaged medewerkers zijn met de organisatie. Mensen raken namelijk geëngageerd doordat zij het gevoel hebben er iets positiefs aan over te houden, bijvoorbeeld een billijke geldelijke beloning (De Prins, e.a., 2007). Maar ook gerichte feedback, erkenning, het zinvol en doelgericht karakter van een taak en een goede work life balance spelen een rol. Uit onderzoek van the Corporate Leadership Council blijkt dat de emotionele kant van engagement vier keer sterker is dan de rationele kant: *‘Our data has proven, year after year, that the emotional side of engagement is actually four times more powerful than the rational side when it comes to driving the business impacts we care about, which are essentially employees who want to stay with the company and employee productivity’* (Jean Martin, executive director Corporate Leadership Council, in: Ketter, 2008, p. 47). De twee belangrijkste drijfveren daarbij zijn dat medewerkers een connectie hebben tussen hun werk en het succes van de organisatie en dat hun werk er toe doet in de organisatie (Ketter, 2008). Echter aan de juistheid van deze stelling kan worden getwijfeld, aangezien nergens anders terug te vinden is dat dit daadwerkelijk het geval is. Daarnaast stelt Ketter (2008) zelf dat zowel de rationele als de emotionele aspecten van belang zijn voor employee engagement. Een manier om medewerkers engaged te houden is volgens Ketter (2008) door middel van *stay interviews*. Deze interviews zijn er op gericht om in kaart te brengen hoe medewerkers zich voelen in de organisatie en op welke manier de organisatie er toe kan bijdragen dat de medewerker graag wil blijven.

De Prins e.a. (2007, p. 7) hebben een onderzoek gedaan naar de engaged performance van medewerkers, dat wil zeggen: *“het resultaat dat men bereikt door het stimuleren van het enthousiasme in de richting van succes voor de organisatie”*. Een belangrijke conclusie die hier gepresenteerd wordt, is dat naarmate de organisatie haar verplichtingen ten opzichte van de medewerker minder vervult, de kans groter wordt dat de medewerker de organisatie verlaat. Daarnaast wordt gesteld dat engagement vooral zaak is van de hogere profielen (De Prins, e.a., 2007). Dat wil zeggen dat professionals en hogere kaders hoger scoren dan bijvoorbeeld kantoorbedienden. Wat opvalt, is dat geëngageerde medewerkers meer belang hechten aan intrinsieke waarden als kwaliteit van werk, inspiratie en waarden en ontwikkelingsperspectieven (De Prins, e.a., 2007). Niet-geëngageerde medewerkers vinden extrinsieke waarden als een goede work life balance en een billijke en marktcompetitieve beloning belangrijker (De Prins, e.a., 2007). Dit is opvallend, aangezien Ketter (2008) rationele en emotionele aspecten toekent aan engagement, waarbij beide aspecten van belang zijn. De Prins e.a. (2007) laten juist zien dat de rationele aspecten vooral van invloed zijn bij niet-geëngageerde medewerkers. Hierbij kan dus de vraag worden gesteld of dit verschil in waardebeleving tussen geëngageerden en niet-geëngageerden terug te vinden is in het (HRM-)aanbod van de werkgever (De Prins e.a., 2007). Uit het onderzoek van De Prins e.a. (2007) blijkt dat

beloning een minder belangrijke rol speelt wanneer het gaat om engagement. Zij stellen dat engagement vooral intrinsiek gestuurd wordt. Als topprioriteit wordt een interessante, uitdagende job, die daarboven voldoende autonomie en vrijheidsgraden biedt (De Prins, e.a., 2007).

De bevindingen uit het onderzoek van De Prins e.a. (2007) bevestigen het klassieke onderscheid tussen intrinsieke motivatoren en extrinsieke hygiënefactoren. Herzberg et al. (1959 in: De Prins e.a., 2007) maakten medio vorige eeuw duidelijk dat voldoende aandacht voor hygiënefactoren zoals salaris, baan zekerheid en werkomstandigheden ontevredenheid voorkomen, maar dat deze er evenwel niet voor zorgen dat werknemers een positieve werkhouding ontwikkelen of bereid zijn om extra inspanningen te verrichten. Voor persoonlijke groei en verantwoordelijkheid zijn juist intrinsieke motiefactoren nodig (De Prins e.a., 2007).

Een manager zal medewerkers voldoende vrijheid moeten geven, maar zonder daarbij de aandacht te verliezen voor het belang van feedback en coaching (De Prins, e.a., 2007). Een ander aandachtspunt dat wordt genoemd door De Prins e.a. (2007) is dat leidinggevend constant moeten werken aan vertrouwen in de visie en acties van het management. Daarnaast moet er voor worden gezorgd dat medewerkers ook gebonden worden aan de organisatie. Op dit punt blijkt loon, naast ontwikkelingsperspectieven en een goede work life balance, wel een rol te spelen (De Prins, e.a., 2007).

Een kritische kanttekening hierbij is dat er geen duidelijke definitie bestaat van employee engagement. Daarnaast wordt in geen enkel artikel genoemd waarom dit begrip in opkomst is. Er bestaan immers al behoorlijk wat onderzoeken naar commitment van medewerkers met de organisatie. Uit het literatuuronderzoek is niet duidelijk geworden waarom er is gekozen voor dit nieuwe begrip, employee engagement.

Naar engagement is tot nu toe relatief weinig onderzoek gedaan (Shaufeli et al., 2003, in: De Prins e.a., 2007). Aangezien employee engagement een vrij nieuw begrip is, zal in dit theoretisch kader ook worden gekeken naar literatuur die het begrip commitment omschrijft. Hiervoor is gekozen omdat employee engagement wordt omschreven als het nieuwe begrip voor commitment. Echter moet hierbij wel worden opgemerkt dat er wel degelijk een verschil bestaat tussen commitment en engagement, aangezien commitment uit drie componenten bestaat en engagement uit twee. Commitment wordt daarbij gedefinieerd als *'an individual's belief in and acceptance of organizational goals and values, willingness to exert effort towards organizational goal accomplishment, and strong desire to maintain organizational membership'* (Porter, Steers, Mowday & Boulian, 1974 in: Hunt & Morgan, 1994, p. 1568).

Volgens Van Wijk (2006) kan er een onderscheid worden gemaakt tussen een attitude benadering van commitment, waarmee wordt bedoeld dat commitment leidt tot bepaalde gedragingen, en behavioral organisatie commitment, die er vanuit gaat dat commitment het gevolg is van bepaalde gedragingen. Wanneer er wordt gesproken over commitment wordt meestal bedoeld op de attitude benadering. Mowday e.a. (1982, in: Van Wijk, 2006) onderscheidt daarbij drie kenmerken, te weten: een sterk geloof in en acceptatie

van de doelen en waarden van de organisatie, de bereidheid om zich extra in te zetten voor de organisatie, en de wens om bij de organisatie te blijven. Daarbij wordt aangenomen dat commitment een relatief stabiele attitude is die niet direct wordt beïnvloed door een negatieve werkervaring (Mowday, e.a. 1982, in: Van Wijk, 2006).

Een probleem bij het commitment-model dat wordt beschreven in het onderzoek van Van Wijk (2006) is dat positieve effecten worden toegeschreven aan organisatie commitment, terwijl aan de andere kant wordt erkend dat de organisatie niet bestaat. Een medewerker kan zich committeren aan verschillende niveaus in de organisatie, zoals collega's, leidinggevendenden of het werk zelf (Van Wijk, 2006). Verder wordt gesteld dat commitment niet altijd op een bewuste keuze berust. Ook kunnen verschillende vormen van commitment met elkaar conflicteren (Van Wijk, 2006). Ander onderzoek wijst uit dat het commitment wordt geassocieerd met langdurige relaties tussen werknemers en stabiele organisaties (Baruch, 1998; Larkey en Morill, 1995 in: Van Wijk, 2006). Het is dan ook de vraag of commitment wel opgaat in een situatie van organisatieverandering.

In de praktijk blijken medewerkers die meer engaged zijn met de organisatie, over het algemeen beter te presteren. Zij leveren meer inspanningen voor de organisatie. Naar dit verband is al veel onderzoek gedaan en zal dan ook niet aan bod komen in dit onderzoek. Voorbeeld van onderzoek hiernaar is van Gould-Williams (2003), die in zijn artikel schrijft over de invloed van verschillende HR praktijken op vertrouwen, werktevredenheid, toewijding, inzet en organisatieprestatie.

3.2. Organisatieverandering

'Change is not what it used to be. The status quo will no longer be the best way forward. The best way will be less comfortable and less easy, but, no doubt, more interesting – a word we often use to signal a mix of danger and uncertainty' (Charles Handy in: Carr e.a., 1995, p. vii)

Er zijn verschillende soorten veranderingen mogelijk binnen organisaties. Hoe ingrijpend ze zijn, hangt af van de invalshoek en de veranderingservaring van de organisatie (Koeleman, 1997). Er kan een onderscheid worden gemaakt tussen een curatieve en een preventieve aard van verandering. Een curatieve verandering is nodig als de organisatie verrast wordt door de omstandigheden (Koeleman, 1997). Bij een preventieve verandering geeft de leiding van de organisatie aan dat het beter is om nu wat te veranderen om zwaar weer voor te zijn (Koeleman, 1997).

Daarnaast is er een onderscheid te maken tussen vernieuwen en verbeteren. Verbeteren is de inspanning die geleverd moet worden om ervoor te zorgen dat dat wat goed is, in de toekomst goed blijft of nog beter wordt (Wijnen, e.a., 1993). Bij vernieuwing is er sprake van chaos en om daar uit te komen is vernieuwing nodig (Wijnen, e.a., 1993). Hierbij staan effectiviteit en efficiëntie centraal. Maar ook creativiteit en flexibiliteit spelen een belangrijke rol.

Een ander onderscheid dat gemaakt kan worden, is het indelen van verandering naar de aard ervan. Zo zijn strategieverandering, structuurverandering en cultuurverandering te onderscheiden. Bij een verandering van de strategie wordt de koers van de organisatie gewijzigd. Het gaat om het verhelderen van nieuwe doelstellingen en om een vertaling van nieuwe abstracte doelen naar de concrete werksituatie van betrokkenen (Koeleman, 1997). Een structuurverandering heeft te maken met wijzigingen in de opbouw van de organisatie. Bij structuurverandering treden situaties op die door medewerkers als bedreigend kunnen worden ervaren; mensen worden herplaatst, verantwoordelijkheden verschuiven en banen worden bedreigd (Koeleman, 1997). Cultuurverandering betreft een wijziging in de manier van denken en werken van medewerkers in de organisatie en van het daaraan ten grondslag liggende patroon van normen en waarden (Koeleman, 1997). Het gaat hierbij om het verduidelijken van nieuwe eisen die aan medewerkers worden gesteld en om het ondersteunen van die medewerkers in hun nieuwe functie.

Opvallend is hoeveel veranderingen er niet verlopen zoals vooraf werd gedacht of die zelfs slechter blijken te zijn voor de organisatie dan de beginsituatie was. Volgens Maurer (1996) blijkt dat twintig tot vijftig procent van organisatieveranderingen – zoals fusies, kwaliteitsprogramma's en het introduceren van nieuwe software – faalt. De oorzaak van het niet goed verlopen van organisatieverandering, moet voor een deel gezocht worden in het handelen van actoren, zoals medewerkers en management (Boonstra, 2000). Ook Carr, Hard & Trahan (1995) geven aan dat het gedrag van mensen in een organisatie de belangrijkste factor is voor het niet behalen van de beoogde verandering. *'The only person who likes change is a wet baby. The emotional aspect of change is a barrier. There is a tendency to take control, go back to the hierarchy of an authoritative regime. That kills the change process'* (Carr, e.a., 1995, p. 198). Er is dus sprake van een weerstand tegen verandering. De definitie die door O'Connor (1993) wordt gegeven, stelt dat weerstand *'het tegenwerken of het niet meewerken aan specifieke plannen of ideeën'* omvat. Zoals uit de definitie blijkt, heeft weerstand een negatieve klank. Daarom geeft Merron (1993) aan dat de term weerstand niet gebruikt mag worden omdat het de weerstand juist versterkt. De voortgang van organisatieverandering kan worden belemmerd als de mening van de medewerkers met betrekking tot verandering niet serieus wordt genomen. Een constructieve omgang met weerstand is een belangrijke factor voor het succesvol implementeren van organisatieverandering (Doppler & Lauterburg, 1996). Metselaar & Cozijnsen (2002) geven aan dat er bij het invoeren van een organisatieverandering van bovenaf, dus door het management, meer weerstand bestaat dan wanneer er een dynamische organisatieverandering plaatsvindt, waarbij medewerkers worden betrokken bij het proces.

Om succesvol te kunnen veranderen is het dus nodig dat de medewerkers ook bereid zijn om mee te veranderen. Metselaar & Cozijnsen (2002) geven aan dat enthousiaste medewerkers een voorwaarde zijn om organisatieveranderingen succesvol door te voeren.

In aansluiting daarop noemt Koeleman (1997) een aantal factoren die bepalend zijn voor het succes van veranderingsprocessen. Deze factoren zijn:

- Het aanbieden van faciliteiten
- Het inzetten van een held als leider
- Het creëren van commitment
- Het geven van nieuwe symbolen
- Het bieden van veiligheid
- Het voorkomen van excuusgedrag
- Het voorkomen van accent op uiterlijkheden
- Het communiceren, ook in stabiele situaties

Carr, Hard & Trahan (1995) stellen dat communicatie een belangrijk middel is om medewerkers op de hoogte te houden van wat er verandert in de organisatie. *'The number one problem is people understanding and buying into the changes'* (Carr, e.a., 1995, p. 198). Hierop zal in de volgende paragraaf verder worden ingegaan.

3.3. Communicatie

Er zijn definities die interne communicatie beschrijven als communicatie tussen een zender en ontvanger die beide deel uit maken van de organisatie: *Interne communicatie is de offerte van boodschappen van interne zenders aan interne ontvangers* (Van Riel, 1992 in: Koeleman, 1997, p. 3). Maar er zijn ook definities van interne communicatie waarbij deze expliciet als managementinstrument wordt aangeduid: *Interne communicatie is een managementinstrument, dat langs formele en informele kanalen met daarop toegesneden middelen in een tweerichtingsverkeer communicatiedoelstellingen verwezenlijkt bij interne doelgroepen in een slechts gedeeltelijk stuurbaar proces* (Valin Pollen Thomas & Kleyn, 1989 in Koeleman 1997, p. 3).

Gelet op de situatie waarin BU Television zich bevindt, onderhevig aan veranderingen die worden doorgevoerd door het management team, zal in dit onderzoek de volgende definitie worden gehanteerd: *'Interne communicatie is het aanbieden van boodschappen van zenders aan ontvangers die deel uitmaken van dezelfde organisatie, met het oogmerk organisatorische doelen te verwezenlijken'* (Koeleman, 1997, p. 3).

Uitgangspunten hierbij zijn:

- Een organisatie is een verzameling mensen, waarvan de leden elkaar gevonden hebben in het willen realiseren van een, voor hun meetbaar, doel; daartoe zijn ze met elkaar praktische werk- en gedragsafspraken overeengekomen (Wijnen e.a., 1993).
- Met het aanbieden van de boodschap heeft de zender de intentie een bepaald effect te bereiken bij de ontvanger.

Opvallend is het onderscheid tussen de formele structuur van een organisatie die de veronderstelde of gewenste communicatielijnen weergeeft, en de informele structuur, die wordt gevormd door de werkelijke communicatielijnen. Bovendien is het van belang in te

zien dat communicatiestructuren geen constanten vormen, maar wisselen al naar gelang de communicatiedoelen: voor besluitvorming kan een netwerk er bijvoorbeeld anders uitzien dan voor het onderhouden van sociale relaties (Koeleman, 1997). In dit onderzoek komen beide netwerken aan bod, aangezien het gaat om de betekenisgeving van respondenten aan employee engagement.

Communicatie tijdens organisatieverandering

Interne communicatie kan bij veranderingsprocessen verschillende functies vervullen. Het zorgt voor de 'juiste' beeldvorming over de noodzaak van veranderen, de wijze waarop de verandering plaatsvindt en het gewenste resultaat van de verandering (Koeleman, 1997). Dit beeld wordt geconstrueerd door het managementteam dat de veranderingen wil doorvoeren. Het komt dus niet overeen met het onderzoeksperspectief dat in dit onderzoek wordt gehanteerd, de interpretive studie. Deze gaat er namelijk vanuit dat medewerkers zelf een beeld vormen, maar in dit geval is het management dat een bepaald beeld construeert dat door medewerkers overgenomen dient te worden.

Ook kan communicatie bijdragen aan de acceptatie van de noodzaak, de wijze van veranderen en het resultaat. Daarnaast helpt communicatie bij het realiseren van het gewenste gedrag dat nodig is voor de verandering (Koeleman, 1997). Veel van de weerstand tegen veranderingen in organisaties wordt veroorzaakt door een gebrek aan informatie. Managers hebben vaak meer informatie dan medewerkers en zijn vaak al maanden bezig met de voorbereidingen. Dit leidt tot scheve verhoudingen, omdat managers het feit dat gebrek aan informatie kan leiden tot weerstand, onderschatten (Koeleman, 1997). Dat kan worden opgelost door medewerkers tijdig te informeren. Veranderingsbereidheid onder medewerkers kan vergroot worden als het management hen tijdig zou informeren. Maar ook als managers bereid zijn om te luisteren naar de achtergronden van de weerstanden (Koeleman, 1997). Het is namelijk van belang dat medewerkers het gevoel hebben dat zij serieus worden genomen.

Deze weerstand en onzekerheid onder medewerkers is echter niet alleen met communicatie op te lossen. Communicatie is slechts een van de managementinstrumenten die beschikbaar is om de gewenste verandering te bereiken (Koeleman, 1997). Communicatie wordt vaak gezien als een ondersteunend instrument (Koeleman, 1997). Vaak begint communicatie rondom verandering met het geven van informatie. Daarbij moet wel in het oog gehouden worden dat medewerkers de tijd moeten krijgen om deze informatie te verwerken en de veranderingen te accepteren.

Communicatie en engagement

Zoals hierboven al is gesteld, is communicatie vooral een hulpmiddel om leidinggevenden in staat te stellen hun medewerkers te informeren over wat er speelt binnen de organisatie. Op deze manier krijgen medewerkers het gevoel dat zij betrokken worden in de situatie en dit kan leiden tot een hogere engagement van deze medewerkers bij de organisatie. Dit kan zijn als een direct effect, maar ook door effectief leiderschap. Communicatie over bijvoorbeeld organisatieverandering loopt via het management. Een goede leidinggevende houdt zijn personeel op de hoogte van de veranderingen en van de invloed die die veranderingen hebben op de desbetreffende medewerkers. Dit zorgt er ook voor dat een deel van de onzekerheid die er leeft onder medewerkers in tijde van

organisatieverandering kan worden weggenomen. Echter Ketter (2008) stelt dat er niet alleen een taak is weggelegd voor het management als het gaat om communicatie en engagement. Ketter (2008) ziet engagement als een tweerichtingsstraat waarbij medewerkers zelf moeten vragen wat zij willen en zelf hun gevoelens moeten uiten over hun werk en hun carrière wensen. Daarom moeten medewerkers de engagement surveys serieus nemen (Ketter, 2008).

3.4. Onzekerheid

Zoals in de definitie van onzekerheid al is genoemd, worden er drie onderling gerelateerde types onderscheiden, namelijk strategisch, structureel en werk gerelateerd. In het onderzoek van Bordia e.a. (2004) is een model getest dat verschillende typen onzekerheden tijdens organisatieverandering beschrijft, alsmede hun consequenties voor psychologisch welzijn en strategieën om onzekerheden te managen. Uit het onderzoek blijkt dat onzekerheid verschillende negatieve consequenties heeft voor welzijn en satisfactie in een organisatiecontext. Het is positief geassocieerd met stress (Ashford, 1988; Pollard, 2001 in: Bordia e.a., 2004) en intenties tot het verlaten van de organisatie (Miller & Allen, 1996 in: Bordia e.a., 2004). Daarentegen is het negatief geassocieerd met satisfactie (Cooper & Jackson, 1995 in Bordia e.a., 2004), commitment (Hui & Lee, 2000, in Bordia e.a., 2004) en vertrouwen in de organisatie (Schweiger & Denisi, 1991 in Bordia e.a., 2004). Deze negatieve consequenties zijn vooral te wijten aan het gevoel van te weinig controle door de medewerker. Onzekerheid of gebrek aan kennis over huidige of toekomstige gebeurtenissen ondermijnen het vermogen om die gebeurtenissen te controleren (Bordia, e.a., 2004).

Er zijn dan ook diverse strategieën om onzekerheid tijdens verandering terug te dringen. Eén van de meest gebruikte strategieën om onzekerheid tijdens verandering te reduceren is management communicatie (Bordia, e.a. 2004). Hierbij spelen zowel de kwaliteit van de communicatie als de manier waarop gecommuniceerd wordt een belangrijke rol. Uit het onderzoek van Bordia e.a. (2004) blijkt dat er een negatieve relatie bestaat tussen kwaliteit van communicatie en strategische onzekerheid. Dat wil zeggen dat wanneer medewerkers beter op de hoogte gehouden worden van wat er gaande is in de organisatie, dit er toe bijdraagt dat de strategische onzekerheid vermindert. Uit verschillende studies (Bastien, 1987; DiFonzo & Bordia, 1998; Richardson & Denton, 1996, in: Bordia, e.a., 2004) blijkt dat onzekerheid lager is in een groep die voorzien werd van een systematisch programma van communicatie. Dat wil zeggen dat de communicatie op tijd is, betrouwbaar is en dat het de medewerkers voorziet van de benodigde informatie over organisatieverandering (Richardson & Denton, 1996, in: Bordia, e.a., 2004). Management communicatie is dus een belangrijk instrument om strategische onzekerheid tegen te gaan.

Echter op de andere onzekerheden heeft dit weinig invloed. Dit kan zijn omdat er bij management communicatie sprake is van veel eenrichtingsverkeer (Bordia, e.a., 2004). Daarnaast kan het komen omdat deze vorm van communicatie alleen strategische issues bespreekt. Daarom wordt door Bordia e.a. (2004) aanbevolen om een open en

participatief communicatieproces te ontwikkelen dat medewerkers informeert over veranderingen, maar dat er ook toe bijdraagt dat medewerkers het gevoel krijgen dat zij controle hebben over de effecten die de verandering hebben op hun eigen baan.

Participation in decision-making (PDM) is negatief gerelateerd aan structurele en werkgerelateerde onzekerheid, waardoor er wordt gesuggereerd dat er verschillende methoden nodig zijn om om te gaan met verschillende typen onzekerheden tijdens organisatieverandering (Bordia e.a., 2004). Uit onderzoek blijkt dat betrokkenheid bij het nemen van beslissingen er voor zorgt dat medewerkers meer open staan voor verandering (Sagie et al., 1990; Wanberg & Banas, 2000 in: Bordai, e.a., 2004). Hieruit valt af te leiden dat medewerkers die meer engaged zijn met de organisatie eerder open zullen staan voor het accepteren van veranderingen.

3.5. Leiderschap

Er zijn talloze theorieën en onderzoeken naar leiderschap die bijna net zo veel verschillende definities geven van leiderschap. Hieronder worden een tweetal definities gegeven die elkaar complementeren en daardoor voor dit onderzoek geschikt zijn.

Leiderschap kan worden omschreven als *'het vermogen een groep zo te beïnvloeden dat bepaalde doelen bereikt worden'* (Robbins, 2003 in: Brinkman, 2006, p. 54). Hierbij is het echter wel van belang dat er een onderscheid wordt gemaakt tussen leiders en managers. Kotter (1990, in: Brinkman, 2006) geeft aan dat leiderschap en management als twee onderscheiden en complementaire begrippen gezien kunnen worden met elk eigen karakteristieken en functies. De kernfunctie van de leider is het teweegbrengen van beweging in de gewenste richting, terwijl managers plannen en budgetteren (Brinkman, 2006). Uiteindelijk is de balans tussen goed leiderschap en goed management belangrijk. Deze definitie is met name bruikbaar in situaties waarbij organisatieverandering aan de orde is.

Leiderschap kan ook worden gedefinieerd als *'het sturen en beïnvloeden van activiteiten van groepsleden die verband houden met taken'* (Stoner, e.a., 1996, p. 360). Hierbij worden de volgende implicaties gehanteerd: leiderschap heeft te maken met andere mensen, ondergeschikten of volgelingen; de macht tussen leiders en groepsleden is onevenredig verdeeld; het vermogen de verschillende machtsvormen te gebruiken om het gedrag van volgelingen te beïnvloeden (Stoner, e.a., 1996). Daar komt bij dat effectief leiderschap niet afhangt van een bepaalde constellatie van persoonlijkheidskenmerken; belangrijker is hoe goed de eigenschappen van de leider passen bij de eisen van de situatie (Stoner, e.a., 1996).

Deze beide definities geven aan dat het de taak van de leider is om het gedrag van de medewerkers te beïnvloeden en deze zo te inspireren dat zij bereid zijn mee te werken aan organisatieverandering.

In de literatuur wordt de stijl van leidinggeven gekoppeld aan het omgaan met veranderingen (Osborn e.a., 2002). Daarnaast lijkt er consensus te bestaan over een positieve invloed van transformationeel leiderschap ten tijden van organisatieverandering (Burke & Litwin, 1992). Leiderschap wordt gezien als een manier om anderen te beïnvloeden (Bess & Goldman, 2001). In de loop der jaren zijn er verschillende theorieën ontwikkeld over leiderschap. Deze zullen hieronder besproken worden, maar het overgaan van een bepaalde theorie naar een volgende theorie wil echter niet zeggen dat deze theorie verloren is gegaan.

Kenmerktheorie

Bij deze theorie wordt de focus gelegd op de leider. Er wordt gezocht naar eigenschappen die de leider van anderen onderscheid. Hieruit kwamen weinig opzienbarende antwoorden. Er werd namelijk aangenomen dat leiders werden geboren. In de kenmerktheorie komt de wijze waarop persoonlijkheidskenmerken de intellectuele eigenschappen kunnen compenseren of tenietdoen niet uit de verf, evenmin als de invloed van werksituatie of omgeving (Brinkman, 2006).

Gedragstheorie

Voortbordurend op de kenmerktheorie, werd de gedragstheorie ontwikkeld. In plaats van te ontdekken wat effectieve leiders zijn, probeert men bij deze theorie te bepalen wat effectieve leiders doen (Stoner, e.a., 1996). Stijl en functie zijn belangrijk bij deze theorie. De nadruk wordt gelegd op training en ontwikkeling (Bryman, 1992). Binnen deze gedragstheorie wordt echter ook alleen maar gekeken naar de leider en niet naar de context waarin zij werkzaam zijn.

Contingentiethorie

In tegenstelling tot de vorige twee benaderingen, speelt bij de contingentiethorie de context wel een rol. Men probeert de factoren in elke situatie te noemen die van invloed zijn op de effectiviteit van een bepaalde leiderschapsstijl (Stoner, e.a., 1996). De factoren die invloed hebben op de effectiviteit zijn volgens Stoner e.a. (1996): taakeisen, verwachtingen en gedrag van collega's, kenmerken, verwachtingen en gedrag van medewerkers en cultuur en beleid van de organisatie. Daarnaast benoemt Fiedler (1967, in Stoner, e.a., 1996) drie factoren die bepalen welke stijl het meest succesvol is: de relatie tussen leider en ondergeschikte, de aard van het werk, en het formele gezag van de leider.

Binnen deze theorie past de benadering over situationeel leiderschap van Hersey en Blanchard. Zij stellen dat de effectiefste leiderschapsstijl varieert al naar gelang de bereidwilligheid van medewerkers (Stoner, e.a. 1996).

Ook Vroom en Yetton (1973, in Stoner e.a., 1996) geven aan dat leidersgedrag moet zijn afgestemd op de taakstructuur. Reddin (1970, in Stoner, e.a., 1996) spreekt over stijlflexibiliteit, wat wil zeggen dat de manager van stijl moet kunnen veranderen als de situatie er om vraagt.

Transformationele theorie

Dit is nog een betrekkelijk jonge benadering, die stelt dat transformationele leiders er op uit zijn de doelen van de organisatie en de medewerkers te veranderen door de medewerkers te inspireren en motiveren (Brinkman, 2006). Volgens Bass (1998) kent

transformationeel leiderschap vier componenten, namelijk charisma, inspiratie, intellectuele stimulatie en individuele consideratie. De transformationele theorie geeft aan dat er een emotionele band is tussen de medewerkers en de organisatie. Medewerkers worden hierdoor bewust gemaakt van de betekenis van hun werk. Maar leiderschap is niet in alle situaties doorslaggevend. Pas als er sprake is van groepsprocessen begint de kwaliteit van leiderschap invloed op de prestaties te krijgen (Brinkman, 2006). Deze theorie sluit het beste aan bij de situatie waarin BU Television zich op dit moment bevindt. Dit is namelijk een theorie die uit gaat van een situatie die veranderlijk is, terwijl de andere drie theorieën uitgaan van stabiele situaties.

Leiderschap en engagement

Een belangrijk aspect voor leiderschap is vertrouwen. Een leider dient vertrouwen te hebben in zijn medewerkers om effectief te kunnen zijn (Brinkman, 2006). Maar medewerkers dienen natuurlijk ook vertrouwen te hebben in hun leider. Wanneer medewerkers vertrouwen hebben in hun leidinggevende zijn ze bereid meer risico's te nemen en zich kwetsbaarder op te stellen (Mayer, e.a., 1995). Dit heeft ook invloed op de engagement van medewerkers aangezien vertrouwen een factor is die van invloed is op engagement. Vertrouwen in de leidinggevende kan er in tijden van verandering voor zorgen dat medewerkers meer bereid zijn zich bij de veranderingen aan te sluiten. Hoewel medewerkers in moeilijke omstandigheden vooral vertrouwen hebben in taakgerichte leiders, moeten echter ook de effecten van een mensgerichte benadering niet worden onderschat (Kloet, 2005). Een transformationeel leider zal bijdragen aan de tevredenheid en de engagement van de medewerkers door hen te steunen, te adviseren en te luisteren naar individuele behoeften (Anonakis e.a., 2003). Daaraan kan worden toegevoegd dat een individu zelf verantwoordelijk is voor de eigen engagement, terwijl de organisatie en het management verantwoordelijk zijn voor de employee engagement (Ketter, 2008).

Leiderschap en organisatieverandering

Tichy & Devanna (1990) geven aan dat leidinggevendenden organisatieveranderingen kunnen stimuleren door het creëren van een noodzaak tot verandering, het introduceren van een nieuwe visie en het enthousiast maken van de medewerkers voor deze verandering en visie. Als leidinggevendenden medewerkers bewust maken van de waarde van de gewenste doelen en hen op die manier bewust maken van het nut voor de organisatie, dan kan volgens Bass (1998) organisatieverandering plaats vinden. Daarvoor is communicatie nodig. Wanrooy (2001) geeft aan dat medewerkers serieus genomen willen worden en dus op de hoogte willen zijn van alles wat invloed heeft op hun werk en de organisatie. Dit is met name het geval bij veranderingen, dan moeten volgens Wanrooy (2001) medewerkers namelijk in een tijdig stadium geïnformeerd worden.

3.6. Vertrouwen

Een belangrijke factor die van invloed is op de employee engagement is het hebben van vertrouwen (Gould-Williams, 2003). Vertrouwen wordt gedefinieerd als *'the lubrication that makes it possible for organizations to work'* (Bennis and Nanus, 1985, in: Gould-Williams, 2003, p. 31). Gebrek aan vertrouwen kan er toe bijdragen dat de prestaties van medewerkers verminderen en dat er een lagere engagement met de organisatie ontstaat. Volgens Culbert and Mc. Donough (1986, in: Gould-Williams, 2003) is het hebben van vertrouwen in medewerkers dan ook een kritische succesfactor om wenselijk gedrag bij medewerkers te bewerkstelligen. Medewerkers zijn namelijk liever werkzaam in een organisatie waar een bepaalde mate van vertrouwen heerst, zowel tussen leidinggevenden en medewerkers als tussen medewerkers onderling (Gould-Williams, 2003).

Dirks & Ferrin (2001) bespreken in hun artikel twee modellen van vertrouwen die beschrijven hoe vertrouwen een positief effect kan hebben op gedragingen, visies en performance in organisaties. Zij definiëren vertrouwen als *'a psychological state that provides a representation of how individuals understand their relationship with another party in situations that involve risk or vulnerability'* (Dirks & Ferrin, 2001, p. 456). Het eerste model gaat er van uit dat vertrouwen een direct effect heeft en er dus voor zorgt dat medewerkers een meer positief gedrag vertonen, maar ook dat zij een hogere mate van engagement hebben. Het tweede model suggereert dat vertrouwen condities schept waar in bepaalde uitkomsten als hogere performance en hogere engagement kunnen voorkomen. Deze modellen zijn gebaseerd op verschillende studies naar vertrouwen in organisaties. De meeste van deze studies geven aan dat een hogere mate van vertrouwen er voor zorgt dat medewerkers meer risico's durven te nemen (Dirks & Ferrin, 2001).

Wetenschappers hebben dit idee gebruikt om de effecten van vertrouwen op gedrag en performance te onderzoeken. Zij hebben gekeken naar communicatie en informatieverstrekking, engagement, inzet en performance (Dirks & Ferrin, 2001). Zes van deze studies vonden een significant effect van vertrouwen op communicatie en informatieverstrekking (Boss, 1978; Mellinger, 1959; O'Reilly, 1978; O'Reilly & Roberts, 1974; Smith & Barclay, 1997; Zand, 1972 in: Dirks & Ferrin, 2001). Vijf vonden een positief effect op engagement (Konovsky & Pugh, 1994; McAllister, 1995; Pillai et al., 1999; Podsakoff et al., 1990; Robinson, 1996 in: Dirks & Ferrin, 2001). Daarnaast vonden vier studies een significant positief effect van vertrouwen op performance.

Onderzoek naar het effect van vertrouwen in combinatie met communicatie en informatie wijst uit dat, over het algemeen, mindere mate van vertrouwen geassocieerd is met onjuiste of onvolledige informatie, terwijl hogere mate van vertrouwen wordt geassocieerd met het accepteren van informatie (Dirks & Ferrin, 2001). Ditzelfde geldt voor het accepteren van beslissingen, het psychologisch contract, het accepteren van organisatieverandering en het nemen van risico's (Dirks & Ferrin, 2001).

Rich (1997, in Dirks & Ferrin, 2001) suggereert dat vertrouwen in de manager direct resulteert in meer satisfactie, omdat managers verantwoordelijk zijn voor zaken die een

groot effect hebben op de job satisfactie van medewerkers, zoals performance evaluatie, training en begeleiding. Daarnaast wordt gesteld dat medewerkers die vertrouwen hebben in hun manager eerder bereid zullen zijn om veranderingen te accepteren (Dirks & Ferrin, 2001).

De belangrijkste conclusie die hieruit getrokken kan worden, is dat een hogere mate van vertrouwen er toe bijdraagt dat medewerkers zich meer inzetten voor de organisatie en dat ook hun mate van engagement hoger zal zijn wanneer er vertrouwen is in de organisatie. Vertrouwen zorgt er ook voor dat organisatieveranderingen eerder geaccepteerd worden.

3.7. Relatie tussen factoren en employee engagement

Zoals in het conceptuele model terug te zien is, wordt in dit onderzoek aangenomen dat leiderschap, onzekerheid, communicatie en vertrouwen factoren zijn die van invloed zijn op de employee engagement. Daarnaast moet in het oog worden gehouden dat het hier gaat om employee engagement in een context van organisatieverandering. Hieronder zal kort per factor aangegeven worden wat de relatie met employee engagement is en er zullen verwachtingen worden gecreëerd over de verwachte invloed van de verschillende factoren op employee engagement. Deze zijn gebaseerd op het conceptuele model, zoals weergegeven in het begin van dit hoofdstuk.

Organisatieverandering en employee engagement

Organisatieverandering is de context waarin dit gehele onderzoek plaatsvindt. Zoals uit Van Wijk (2006) blijkt, is het niet zeker of er wel gesproken kan worden van engagement in een situatie van organisatieverandering. Echter wordt ook gesteld dat engagement een relatief stabiele attitude is die niet direct wordt beïnvloed door negatieve ervaringen. Maar om succesvol te kunnen veranderen zijn enthousiaste medewerkers nodig, en daarom is het belangrijk dat de engagement van die medewerkers hoog blijft. De verwachting is dat organisatieverandering van invloed is op de employee engagement in de zin dat ze negatief gerelateerd zijn. Dus hoe meer veranderingen, hoe lager de engagement.

Communicatie en employee engagement

Communicatie wordt vooral gezien als een hulpmiddel om leidinggevend in staat te stellen hun medewerkers te informeren over wat er gaande is in de organisatie. Daarmee wordt een gevoel van betrokkenheid gecreëerd, wat kan leiden tot een hogere engagement. Communicatie heeft zowel een directe invloed op employee engagement als een indirecte invloed, via de leidinggevend. De verwachting is dat ook uit het onderzoek bij de Business Unit Television zal blijken dat communicatie een belangrijk hulpmiddel is om medewerkers meer engaged te laten raken met de organisatie.

Onzekerheid en employee engagement

Volgens Bordia e.a. (2004) is onzekerheid negatief geassocieerd met engagement. Dat wil zeggen dat wanneer er meer onzekerheid is, de engagement van medewerkers lager

zal zijn. Daarnaast wordt aangegeven dat onzekerheid, met name strategische onzekerheid, kan worden teruggedrongen door middel van duidelijke en tijdige communicatie vanuit het management over organisatieveranderingen. Hiermee zal dus de onzekerheid afnemen en de engagement juist toenemen. De verwachting is dat medewerkers van BU Television minder engaged zullen zijn omdat er onzekerheid bestaat ten gevolge van de organisatieverandering, maar dat deze onzekerheid kan worden gereduceerd door tijdige en duidelijke communicatie.

Leiderschap en employee engagement

Leidinggevendenden kunnen bijdragen aan de mate van vertrouwen die medewerkers hebben in de organisatie. Medewerkers die vertrouwen hebben in hun leidinggevendenden zijn meer engaged. Wanneer een leidinggevende zijn taken naar behoren uitoefent, is hij in staat om zijn medewerkers te inspireren en te motiveren. Dit draagt er toe bij dat medewerkers ook eerder bereid zullen zijn om zich bij de organisatieveranderingen aan te sluiten. De verwachting is dat medewerkers die een goede relatie hebben met hun leidinggevende ook meer engaged zullen zijn.

Vertrouwen en employee engagement

Vertrouwen heeft op een aantal manieren invloed op de employee engagement. Ten eerste zorgt vertrouwen er voor dat medewerkers zich meer zullen inzetten voor de organisatie en bereid zijn om meer te doen dan alleen hun werk. Daarnaast zorgt vertrouwen in de leidinggevende er ook voor dat medewerkers extra inspanningen leveren. Ook organisatieveranderingen worden eerder geaccepteerd wanneer het vertrouwen in de organisatie groter is. Vertrouwen heeft dus zowel een directe invloed op employee engagement, als een indirecte, via de leidinggevende. De verwachting is dat vertrouwen er toe bijdraagt dat de employee engagement van de medewerkers van BU Television verhoogd zal worden.

4. Resultaten

In dit hoofdstuk komen de gevonden onderzoeksresultaten aan bod. Deze zijn ingedeeld in negen paragrafen, te weten: de betekenis van employee engagement, rationele aspecten van employee engagement, emotionele aspecten van employee engagement, organisatieverandering, communicatie, onzekerheid, leiderschap, vertrouwen en manieren om engagement te verhogen. Deze zijn afgeleid van de transcripties van de semi-structureerde interviews die afgenomen zijn onder de respondenten van BU Television. Ze omschrijven de belangrijkste punten die uit het onderzoek naar voren komen. Ook wordt steeds aangegeven welke verbanden er bestaan tussen de verschillende factoren en employee engagement.

Persoonlijke gegevens

De respondenten die aan dit onderzoek hebben meegewerkt, zijn werkzaam in verschillende teams van de Business Unit Television van Philips Consumer Lifestyle. Ook zijn zij van verschillende nationaliteiten, 6 locals en 4 cosmopolitans. Een overzicht van deze gegevens is terug te vinden in bijlage VI. Daarnaast zijn er nog een aantal andere kenmerken van deze groep. De onderzoekspopulatie bestaat uit twee vrouwen en acht mannen. Dit is te wijten aan het feit dat het merendeel van de medewerkers binnen BU Television van het mannelijke geslacht is. De gemiddelde leeftijd van de respondenten is ongeveer 37 jaar, waarbij de jongste respondent 24 is en de oudste 62. Alle respondenten hebben een HBO of WO opleiding en de werkzaamheden die zij uitvoeren zijn allemaal op managementniveau, dat wil zeggen, het zijn managers of managementassistenten.

4.1. De betekenis van employee engagement

Uit de interviews die zijn afgenomen met respondenten van de Business Unit Television blijkt dat iedereen weet wat employee engagement inhoudt. De respondenten geven aan dat employee engagement te maken heeft met de mate van betrokkenheid bij de organisatie. Daarnaast kennen de respondenten ook eigen waarden toe aan employee engagement. Deze waarden zijn slechts persoonlijke accentverschillen. Er is geen verband te leggen naar functie of afdeling.

Sommige medewerkers vinden het belangrijk dat zij plezier hebben in hun werk. *‘Employee engagement is voor mij vooral of ik mijn functie leuk vind. Dat heeft niets te maken met cultuur of communicatie of wat dan ook, dat is niet het aller belangrijkste maar het speelt natuurlijk wel mee’* (respondent 1). Ook wordt aangegeven dat de relatie met het management of met de leidinggevende een factor is die van invloed is. *‘I think you have three parts, how you see your management, how you see the company you are working for and how you see your job. But the most important one is how you see your management’* (respondent 5). De helft van de respondenten gaf aan dat naast de relatie met het management ook de relatie met de collega’s van invloed is op hun employee engagement. Een van de respondenten geeft ook aan dat het gaat om de mogelijkheden

die men krijgt om zich te ontwikkelen. Een laatste punt dat wordt genoemd is de mate van je thuis voelen in de organisatie. *'How good it is to work for Philips... or how bad...'* (respondent 3). Daarbij wordt aangegeven dat het belangrijk is dat er een 'match' is tussen de organisatie en de medewerker. Een voorwaarde die daarbij wordt genoemd is de mate van goed werkgeverschap. Dat kan zijn in algemene zin, maar ook een op een met de directe leidinggevende.

Op de vraag hoe men de eigen employee engagement op dit moment zou beoordelen, reageert zeventig procent van de respondenten positief. *'Ik voel me zeker wel behoorlijk engaged met Philips. Ik denk als deze situatie bij een andere werkgever zich zou voordoen dat ik dan wel zou zeggen van: zoek het lekker uit'*, aldus respondent 1. Er zijn echter ook medewerkers die zich op dit moment, met alle organisatieveranderingen, juist minder betrokken voelen. Maar zij geven wel aan dat dit waarschijnlijk van tijdelijke aard is. *'Als je het hebt over employee engagement dan denk ik dat we op dit moment wel even in een dipje zitten. Maar ik ben er van overtuigd dat het uiteindelijk wel weer goed komt, alleen zoiets kost tijd'* (respondent 4). Dit verschil is te duiden, omdat respondent 1 slechts een paar maanden in dienst is en zich dus wil inzetten voor de organisatie terwijl respondent 4 al langer in dienst is en al situaties zoals deze heeft meegemaakt.

Slechts een van de respondenten gaf aan dat zijn employee engagement steeds minder wordt. Dit heeft te maken met het feit dat de gehele Business Unit naar Amsterdam verhuist, maar dat deze medewerker met zijn team in Eindhoven blijft. *'De geruchten zijn nog steeds gaande, maar in principe ga ik er vanuit dat ik in Eindhoven blijf. Dus... als je dan vraagt of ik betrokken ben bij de organisatie...minder en minder zou ik dan moeten zeggen'* (respondent 2).

4.2. Rationele aspecten van employee engagement

Tijdens de interviews is gevraagd naar de rationele aspecten van employee engagement. Als voorbeelden daarvan werden opleiding en ontwikkeling en salaris en beloning aangehaald. Daarom wordt in deze paragraaf een onderscheid gemaakt tussen deze twee voorbeelden.

Opleiding en ontwikkeling

Alle respondenten geven aan dat opleiding en ontwikkeling belangrijk zijn: *'Ja die vind ik zeker belangrijk, dat was toen ter tijd een belangrijke reden om voor Philips te kiezen'*, aldus een respondent 4. Maar op de vraag of zij voldoende gelegenheid en mogelijkheden krijgen om opleidingen te volgen, werd door twintig procent van de respondenten geantwoord dat zij niet voldoende mogelijkheden krijgen. Respondent 3 formuleert het als volgt: *'You would think that in a company such as Philips that is so big, it would be easy to go from one function to another. But actually that is not so easy. I thought you could perform in different jobs, because the company has so much to offer that you could do a career change in jobs every 2 or 3 years. But that is not the case'*. Op de vraag of dit kan leiden tot een lagere score op employee engagement, werd bevestigend geantwoord: *'Of course it does, I mean we are all human beings and if you don't get what you want*

you feel frustration' (respondent BU Television). Tachtig procent van de respondent gaf daar en tegen aan dat er weldegelijk voldoende mogelijkheden zijn om te ontwikkelen en te groeien binnen de organisatie. Een belangrijk punt hierbij is dat de medewerker zelf verantwoordelijkheid draagt voor de persoonlijke groei en ontwikkeling.

Daarnaast is gebleken dat medewerkers binnen de gehele Philips organisatie, dus niet alleen binnen de Business Unit Television, in het tweede en derde kwartaal van 2008 geen opleidingen mogen volgen in het kader van kostenbesparing. Tachtig procent van de respondenten is het hier niet mee eens: *'En investeren in mensen en investeren in trainingen is toch essentieel om je mensen te ontwikkelen. Is het dan niet kortzichtig om daar de stekker uit te trekken? Ik vind van wel'* (respondent 2). Medewerkers hebben hierdoor het gevoel dat wanneer je ze remt in hun ontwikkeling dat dan de kennis ook stagneert en dat is zeker terug te zien in een lagere score op het gebied van engagement. Maar zestig procent geeft wel aan er mee te kunnen leven zolang dit maar tijdelijk is: *'If it's only temporary then it's not too bad. But they can't make it much longer, because that works demotivating. Because that's something that you work for, to develop yourself'* (respondent 7).

Concluderend kan worden gesteld dat opleiding en ontwikkeling erg belangrijk zijn voor medewerkers. Zij geven aan dat dit rationele aspect in hoge mate een indicator is voor hun employee engagement. Het wordt zelfs gezien als het belangrijkste rationele aspect: *'But as far as I'm concerned personal development today is more important than money'* (respondent 3).

Salaris en beloning

Salaris en beloning worden door de respondenten gezien als een soort basisvoorwaarde. Het is reden waarvoor ze werken: *'You need money to live and you need money to do nice things. But motivation is only a small part about the money'* (respondent 8). Er wordt gesteld dat het salaris en de beloningen een hygiëne factor zijn, die er voor zorgt dat je kan leven. Geld is dus wel belangrijk, maar in zoverre geen duidelijke indicator voor de mate van employee engagement: *'Money is important but the little bit extra is the emotional aspect'* (respondent 8).

Respondenten geven ook aan dat zij ergens anders waarschijnlijk meer kunnen verdienen, maar omdat zij een emotionele band hebben met de organisatie, blijven zij toch bij de Business Unit Television. Een citaat dat dit illustreert, luidt: *'Then this opportunity popped up and they offered me so much more money than I was making, that I took the hook. I said: More money, that's nice! But the position was even lower level than the position I had had. And what I was ending up saying was for me money is not so important, because I value more my job contents than the money that I make. So Philips offered me a job back in Holland. And it was quite a large pay difference, but I ended up being fine with it, because it was what I wanted'* (respondent 8).

4.3. Emotionele aspecten van employee engagement

Een van de emotionele aspecten van employee engagement is trots. Zeventig procent van de respondenten beantwoordt de vraag of ze trots zijn op BU Television met ja. Al geven ze daarbij wel aan dat dat niet eenvoudig is. Respondent 5 zei: *'Yes I am, but it is not so easy these days. Because if you say you are working for TV they say: you poor guy'*. Dit heeft te maken met het feit dat er een negatief beeld bestaat over de Business Unit. *'In het verleden was TV toch het koninkrijk binnen Consumer Lifestyle en binnen Philips, en het wordt nu gezien als het debiele broertje wat de marge drukt, wat de omzet drukt en wat de winst drukt'* (respondent 2). Dit heeft te maken met het feit dat de verkoop van televisies terug loopt omdat de concurrentie sterker is geworden. Op de vraag of dit negatieve beeld van buitenaf een indicator is voor employee engagement, werd geantwoord dat dit niet het geval was. Deze negatieve beeldvorming is een minimale indicator voor de employee engagement van de medewerkers van BU Television.

Er zijn ook medewerkers die aangeven dat zij niet trots zijn op de Business Unit. Een nuance hierbij is echter dat deze medewerkers wel trots zijn op de producten die door BU Television worden ontwikkeld. *'I'm not especially proud of the BU but I am definitely proud when I sometimes read press releases about the products we make'* (respondent 3).

De helft van de respondenten geeft aan dat trots een indicator is van employee engagement en dat deze dus aan elkaar gekoppeld kunnen worden. Er wordt wel gesteld dat ze niet een op een te vertalen zijn, maar dat ze wel verband houden met elkaar. *'Als je trots bent, dan heb je een hogere mate van engagement, dan wanneer je niet trots bent. Dat houdt zeker verband met elkaar'* (respondent1). Anderen zien het als twee losse aspecten. Je kan engaged zijn met de organisatie, terwijl het gevoel van trots misschien minder is. Voor het omgekeerde geldt natuurlijk hetzelfde: *'I think you can be proud of an organization, but still not be happy about what's going on inside on a daily basis, or decisions that are made or the process'* (respondent3).

Andere emotionele aspecten, zoals je goed voelen in je functie worden ook als belangrijk ervaren. Ook erkenning wordt genoemd als een belangrijk emotioneel aspect. Respondent 2 stelt: *'Jij staat voor die taak en als je dat dan goed doet en je rol wordt ook erkend, dan vind ik dat erg sterk bijdragen tot engagement. Dus ik vind erkenning de ultieme thermometer voor employee engagement'*. De emotionele aspecten worden dan ook als belangrijker ervaren voor de employee engagement dan bijvoorbeeld het rationele aspect salaris: *'If I'm emotionally fine, I will complain about the money but at least I'll be engaged to my job'* (respondent 8). Respondent 10 verwoordde het als volgt: *'Zoals ik al zei gaat het om dat beetje extra wat de werkgever je geeft'*.

Slechts een van de respondenten geeft aan geen emotionele band met de organisatie te hebben. De anderen geven aan dat zij wel een bepaalde emotionele band hebben met BU Television. Dat uit zich in het feit dat medewerkers aangeven dat zij niet naar een baan buiten de Business Unit zoeken. Ook het feit dat medewerkers familie en vrienden

zouden adviseren om bij de Business Unit Television te komen werken, geeft aan dat de emotionele band met de organisatie aanwezig is.

4.4. Organisatieverandering

Binnen de Business Unit Television zijn een aantal veranderingen te onderscheiden. Er is namelijk sprake van een managementverandering. Het gehele managementteam van de Business Unit is ontslagen en daarvoor in de plaats is een nieuw team gekomen. Dit brengt met zich mee dat zij een andere manier van werken hebben. Daarnaast is de structuur van BU Television veranderd. Dit heeft te maken met het feit dat de Business Unit zich meer gaat richten op de markt en op de wensen van de consument. In deze nieuwe structuur nemen met name de verschillende categorieën (Lifestyle TV, Experience TV en Monitors) een belangrijke rol in. Deze bepalen namelijk de indeling van de verschillende teams. Een laatste verandering die wordt genoemd door de respondenten is de verhuizing van de Business Unit vanuit Eindhoven naar Amsterdam.

Verandering van het managementteam

Het nieuwe managementteam kreeg veel vertrouwen van de respondenten. Echter geven zij wel aan dat dit vertrouwen wat aan het dalen is, omdat beloftes die zijn gedaan niet worden nagekomen.

De verandering van het managementteam heeft niet veel directe invloed op de employee engagement van de medewerkers. Dit kan komen door het feit dat het managementteam pas een paar weken actief is en dat medewerkers nog wachten op wat er komen gaat.

Respondent 5 geeft wel aan dat employee engagement beïnvloed kan worden door een verandering van directe leidinggevende: *'I think it's influencing a lot. When you get a new manager, you have to prove again to the new guy that you are capable. And this is sometimes difficult for people'*.

Verandering van de structuur

De verandering van de structuur van de organisatie wordt door medewerkers verschillend opgepakt. Sommigen zien het als een nieuwe uitdaging en als een verbetering van de situatie die er toe bedraagt dat hun engagement hoger is: *'They are enhancing my engagement, because I see this really strong company now with a strong strategy to reach the goals that we need'* (respondent 3). Terwijl anderen deze verandering van structuur zien als een noodzakelijk kwaad, maar wat verkeerd wordt aangepakt: *'But overall what I see is that the organization is changing quite a lot and we spend so much time, trying to align on the purchases, when in reality it would be best not to have so much forced interaction and let people just do their job'* (respondent 8).

Deze verandering van structuur heeft invloed op de employee engagement, maar is voor iedere medewerker verschillend. Zestig procent van de respondenten geeft aan dat de veranderingen er voor zorgen dat hun engagement op dit moment lager is dan normaal. Dit heeft vooral te maken met het feit dat nog niet precies duidelijk is welke positie zij

zullen innemen in de nieuwe organisatiestructuur. Daardoor bestaat er ook een bepaalde mate van weerstand tegen deze verandering. Dertig procent geeft aan dat zij deze verandering van structuur zien als een positieve wending en dat daardoor hun engagement wordt verhoogd.

Verhuizing naar Amsterdam

Alle respondenten geven aan dat zij geen moeite hebben met de verhuizing naar Amsterdam. Zij zien het nut van deze verhuizing in en zijn bereid om naar Amsterdam te gaan: *'I think the teams will get closer together and that they will be stronger, because everybody is in the same building. And you can work together a lot easier'* (respondent 7). Echter geven zij wel aan dat dit niet voor iedereen binnen de Business Unit geldt. Er zijn ook medewerkers die op zoek zijn gegaan naar een andere baan, omdat Amsterdam voor hen niet te bereizen is. Hierbij blijkt dat het met name gaat om medewerkers die in de buurt van Eindhoven of in Limburg wonen en die thuis een gezin hebben.

Volgens de respondenten heeft deze verhuizing ook weinig invloed op hun mate van engagement. Respondent 9 stelt wel: *'Nou het hele verhuisgebeuren begin ik langzamerhand erg storend te vinden. Het feit dat we gaan verhuizen was eigenlijk al bekend toen ik hier begon. Maar als je ziet dat het dan maanden duurt voordat het wordt aangekondigd. En nu is het eindelijk aangekondigd, maar nu gebeurt er ook al anderhalve maand niks'*. Maar zoals al eerder is gezegd, geldt dit niet voor alle medewerkers binnen de Business Unit. Dat blijkt ook uit de observaties. Binnen de Business Unit bestond wel degelijk weerstand tegen de verhuizing naar Amsterdam, maar wat wel te zien was, is dat deze weerstand steeds verder afneemt naarmate er meer informatie komt over de verhuizing.

4.5. Communicatie

Een van de meest besproken punten in de interviews die zijn gehouden is de communicatie binnen BU Television. Over het algemeen wordt de communicatie als zwak ervaren. Medewerkers van BU Television geven aan dat zij de communicatie niet toereikend vinden voor de situatie waarin de Business Unit nu verkeert. *'I mean you hear about things by email or via intranet interface, but what I think for this kind of changes face to face is probably better and more tactful'* (respondent 3). De communicatie die plaats vindt, wordt niet gewaardeerd door de medewerkers. Zoals uit dit citaat blijkt, worden er aankondigingen van verandering gedaan door middel van email of via het intranet. Daarnaast wordt de communicatie over de veranderingen vooral top-down gegeven. Dat wil zeggen dat het management een mededeling doet en dat er voor medewerkers geen ruimte is om daarover vragen te stellen of om feedback te geven aan het management: *'Het is niet zo dat er van de top naar beneden geen communicatie is, maar er is niet echt interactie'*, aldus respondent 10.

Er zijn echter niet alleen negatieve geluiden over de communicatie. Hoewel er nog veel verbeterd kan worden, wordt door een van de respondenten wel aangegeven dat het managementteam met name op het gebied van strategie, beter communiceert dan

voorheen: *'The management was sharing the trend of the results and also the direction from a strategy point of view. And they were really open in that sense'* (respondent 5). Er wordt dus aangegeven dat de communicatie wel al aan het verbeteren is, maar dat er nog een lange weg te gaan is. Met name communicatie over de organisatieveranderingen is niet voldoende en zou beter kunnen.

Deze verschillen in perceptie over de communicatie zijn te wijten aan het feit dat deze respondenten verschillende managers hebben. Er wordt aangegeven dat sommige managers erg betrokken zijn bij hun team en dat zij de announcements die worden gedaan aan hun team nogmaals uitleggen en medewerkers zo de mogelijkheid geven om er op te reageren en vragen te stellen. Andere managers daarentegen doen dit niet. *'Some managers are really people oriented, looking for your wellbeing, your progression. And some managers are not'* (respondent 5).

Communicatie over de veranderingen is vaak pas laat en de informatie die wordt gegeven wordt door de medewerkers niet als voldoende beschouwd. Zij blijven zitten met vragen die onbeantwoord blijven. En dat zorgt voor onzekerheid onder de medewerkers. Alle respondenten van BU Television geven aan dat communicatie **de** manier is om de employee engagement te kunnen verhogen. Dan gaat het met name over de communicatie over de strategie en de richting waarin de Business Unit in de toekomst zal gaan. *'Gewoon vanuit het managementteam laten zien aan medewerkers van hier staan we en hier gaan we naar toe en dit zijn de stappen die we zetten'* (respondent 10).

4.6. Onzekerheid

Door de respondenten wordt aangegeven dat er onzekerheid bestaat binnen de Business Unit. Deze onzekerheid is het gevolg van de gebrekkige communicatie over de veranderingen die zich afspelen binnen de organisatie. Respondent 1 stelt: *'Standaard dingen veranderen, zoals de nieuwe structuur. Daardoor zijn mensen sowieso al onzeker omdat het ook wat betekent voor hun positie en die veranderingen worden niet bekend gemaakt'*. Een andere factor die van invloed is op onzekerheid, is het feit dat de Business Unit Television naar Amsterdam verhuist. Hierover is ook steeds gebrekkig gecommuniceerd. Pas begin juni is duidelijk geworden dat Headquarters per 1 juli naar Amsterdam verhuist. Daarbij komt ook nog dat een aantal werkzaamheden daarmee komen te vervallen. Het heeft dus niet alleen met de communicatie te maken dat er onzekerheid bestaat onder de medewerkers. De gehele business situatie op dit moment draagt er toe bij dat medewerkers niet weten waar zij aan toe zijn. Daarbij komt ook nog het feit dat de Business Unit te maken heeft met een hevige concurrentiestrijd waardoor de positie op de markt is verzwakt. Dit leidt ook tot onzekerheid, omdat medewerkers hebben gezien dat andere Business Units worden opgeheven wanneer het slecht gaat en zij de winst drukken.

Op de vraag of onzekerheid van invloed is op de employee engagement werd door zes respondenten bevestigend geantwoord. Onzekerheid is dus in zekere mate van invloed op de engagement van medewerkers. Anderen geven aan deze onzekerheid meer te zien als

een uitdaging of als iets wat slechts van tijdelijke aard is. Zodra alle stof is neergedwarreld die de veranderingen hebben doen opwaaien, zal volgens deze respondenten de onzekerheid verdwijnen. Dit verschil is echter niet te duiden, er kan niet worden gezegd dat vrouwen en mannen er anders naar kijken. Ook de leeftijd van de respondenten is hierbij niet van invloed.

Ook hier wordt door respondenten aangegeven dat zij communicatie zien als een manier om onzekerheid weg te nemen. Meer duidelijkheid zorgt namelijk voor minder onzekerheid en geeft medewerkers de kans om de situatie te accepteren en om te leren er mee om te gaan. Daarbij gaat het om communicatie over de veranderingen die plaatsvinden, maar ook over de situatie waarin de Business Unit verkeert.

Echter op de vraag of deze onzekerheid binnen de Business Unit heeft geleid tot het zoeken van een baan buiten de Business Unit Television, werd slechts door dertig procent van de medewerkers bevestigend geantwoord. De medewerkers die niet op zoek zijn gegaan naar een nieuwe baan geven wel aan dat als deze situatie van verandering waarin men zich nu bevindt niet beter wordt, dat zij er dan wel over na zullen denken om te zoeken naar een andere baan: *'Ik heb daar wel eens over nagedacht in periodes als nu, dat je zo in onzekerheid zit, maar ik heb er nooit echt serieus over nagedacht omdat ik dit gewoon wil doorzetten'* (respondent 9).

4.7. Leiderschap

Bij de topic leiderschap kan een onderscheid worden gemaakt tussen de direct leidinggevendenden van de respondenten en het managementteam van BU Television. Allereerst zal worden besproken wat respondenten zeggen over hun direct leidinggevende en vervolgens zullen de reacties op het managementteam worden weergegeven.

Direct leidinggevende

Uit vrijwel alle interviews komt naar voren dat er een goede band bestaat tussen de medewerkers en hun leidinggevendenden. Slechts in twee gevallen werd gezegd dat deze band er niet was. Maar een verklaring daarvoor is dat deze respondenten zijn overgeplaatst naar een ander team en dat daardoor het contact met de leidinggevende nog niet optimaal is. Respondenten geven aan dat zij van een leidinggevende verwachten dat hij hen voldoende vrijheid geeft om hun taken uit te voeren. Daarnaast wordt openheid als zeer belangrijk ervaren. Maar een leidinggevende moet ook in staat zijn te coachen en hij moet advies kunnen geven aan zijn medewerkers.

De stijl van leidinggeven van de directe leidinggevende is bepalend voor de employee engagement van de medewerkers van BU Television. Als medewerkers geen ruimte krijgen om hun taken uit te voeren, zullen zij zich ongelukkiger voelen en dat zal zich uiten in een lagere mate van employee engagement: *'ik denk wel dat ik minder engaged zou zijn als ik een leidinggevende zou hebben die me constant achterna zit'* (respondent 10).

Daarnaast is de leidinggevende ook op het gebied van coaching en begeleiding belangrijk. *'Some managers are really people oriented, looking for your wellbeing, your progression. And some managers are not'*, aldus een respondent 5. Dit citaat geeft aan dat de stijl van leidinggeven bepalend kan zijn voor de mate van employee engagement. Wanneer een leidinggevende meer betrokkenheid toont bij zijn medewerkers, zullen deze meer engaged zijn.

Leidinggevendens spelen ook een cruciale rol op het gebied van communicatie. Er zijn namelijk leidinggevendens die de announcements die worden gedaan door het managementteam met hun eigen team nogmaals doorspreken en zo medewerkers de kans geven om vragen te stellen. Dit kan er toe bijdragen dat de engagement van de medewerkers wordt verhoogd.

Managementteam

Over het managementteam zijn de respondenten wat minder te spreken. Zij worden gezien als een groep die ver boven de medewerkers staat. Zij geven informatie over veranderingen en vervolgens wordt er niets gedaan. Dat is de belangrijkste ergernis van de respondenten die zijn geïnterviewd. Het feit dat er allerlei dingen worden toegezegd, maar dat er geen vervolg aan wordt gegeven. *'In het begin hebben ze echt veel goede dingen gezegd, maar dan verwacht je ook acties en die zijn er volgens mij niet. En als je serieus genomen wil worden als MT dan moet je je ook wel houden aan de dingen die je zegt. Het zijn wel hele goede managers die er zitten, dus daar heb ik wel vertrouwen in, alleen ze moeten wel doen wat ze zeggen'* (respondent 9).

Daarnaast bestaat er geen directe mogelijkheid voor medewerkers om feedback te geven aan het managementteam. Ook hebben respondenten het idee dat er niets wordt gedaan met de feedback die zij geven.

Dit wil echter niet zeggen dat er geen vertrouwen is in het managementteam, want dat is er namelijk wel. *'To be honest I have much more confidence now than I had in the last few months, because of the new leadership'* (respondent 7). Twee respondenten geven echter aan dat zij wel wat meer hadden verwacht van het managementteam. Want zij hebben in het begin een goed verhaal gepresenteerd, maar vervolgens werd er geen vervolg aan gegeven. *'En er was aangekondigd van na 4 weken komen we met antwoorden. Maar die antwoorden waren er niet echt, alleen een organisatieverandering, maar die was ook niet echt heel erg verrassend. En toen was het van na 6 weken komt er een strategie, maar dat schiet ook niet echt op. Maar dan denk ik van als je dat serieus wilt doen dan moet je daar ook echt tijd voor uittrekken. Maar dat gebeurt dus ook niet. We moeten opletten dat we het niet allemaal halfbakken gaan doen. Want dan beland je echt van de regen in de drup en daar schiet je al helemaal weinig mee op'* (respondent 9).

Voor het managementteam zien de respondenten ook een taak weggelegd bij het verhogen van de employee engagement. *'The MT has a big role, because they have to communicate everything and make it clear for people to understand'* (respondent 7). Daarnaast wordt door respondenten aangegeven dat zij het prettig zouden vinden wanneer de leden van het managementteam zich wat vaker zouden laten zien. Hiermee

tonen zij betrokkenheid en dat kan er toe leiden dat de medewerkers zich meer engaged voelen.

4.8. Vertrouwen

De medewerkers van BU Television hebben over het algemeen wel vertrouwen in de Business Unit waar zij voor werken. Hierbij zijn echter wel een aantal kanttekeningen te plaatsen. Medewerkers geven aan dat zij verwachten dat na de invoering van alle veranderingen de situatie in de business unit zal verbeteren. *‘Ik ben nog steeds in de veronderstelling dat het uiteindelijk allemaal wel goed zal komen, maar op dit moment is het nog even wachten op betere tijden’* (respondent 4). Er is dus sprake van vertrouwen in de toekomst. Op dit moment is het vertrouwen wat minder, maar als in de toekomst duidelijk is wat er gaat gebeuren, dan zal het vertrouwen weer toenemen. *‘Ik denk dat als we een paar maanden verder zijn en alles is duidelijk geworden, dat ik dan wel vertrouwen heb in de organisatie. Dus vertrouwen in de toekomst is er wel. Maar als je vraagt of ik op dit moment vertrouwen heb, dan is het wel iets minder hoor’* (respondent 10)

Daarnaast wordt ook aangegeven dat er wel vertrouwen is in de organisatie BU Television, dus dat deze zal blijven bestaan en zal blijven groeien, maar dat het vertrouwen in de strategie van de business unit wel minder is. *‘Yes, I do have trust in the organization, but I do not automatically have trust in the objectives which are assigned to the organization’* (respondent 5).

Slechts een respondent gaf aan geen vertrouwen te hebben in BU Television. Op de vraag waarom dit zo was, werd geantwoord: *‘Because I don’t think they’ve been so clear in the past on what their strategy is. A number of times, there is the sense in the organization that they know what’s happening but the management doesn’t want to say it. I think it’s better to say exactly what it is and what you’re going to do and then let people deal with the change’* (respondent 8). Uit dit antwoord is af te leiden dat de respondent met name geen vertrouwen heeft in het managementteam en de strategie die door hen wordt gehanteerd. Echter op de vraag of dit ook van invloed is op de employee engagement antwoordde de respondent dat het weinig effect had.

Alle medewerkers vinden vertrouwen een belangrijke factor die van invloed is op de employee engagement. *‘Als er geen vertrouwen is, dan is je betrokkenheid ver te zoeken’* (respondent 2). Men geeft aan dat het een peiler is waarop de engagement rust. Als er meer vertrouwen is, zal de engagement van de medewerkers hoger zijn. *‘If you don’t have trust in the organization then what are you working for? It’s difficult to work for something you don’t trust’* (respondent 7).

Er wordt ook een verband gelegd met de communicatie en informatie. Uit de interviews blijkt dat communicatie en het geven van informatie er toe kan bijdragen dat het vertrouwen van de medewerkers wordt verhoogd. *‘Ik denk dat het heel belangrijk is dat er gewoon een goede strategie en een goede management agenda klaar liggen. En niet*

zo'n vaag geleuter, maar echt dit zijn de targets, hier willen we naar toe en dat gaan we op die manier doen, daarmee kun je het vertrouwen van je medewerkers verhogen', aldus respondent 6.

Ook wordt er een verband gelegd tussen vertrouwen en leiderschap. Respondenten geven aan dat leiderschap belangrijk is om vertrouwen onder de medewerkers te creëren. Medewerkers hebben vertrouwen in hun leidinggevend en dit draagt bij aan hun mate van engagement. De leidinggevende kan zorgen voor duidelijkheid en dat wordt door medewerkers als prettig ervaren.

Ook het nieuwe managementteam krijgt veel vertrouwen van de respondenten. Echter moet hierbij wel worden opgemerkt dat dit vertrouwen in zekere mate beschadigd raakt. *'Het zijn wel hele goede managers die er zitten, dus daar heb ik wel vertrouwen in, alleen ze moeten wel doen wat ze zeggen'* (respondent 10). Er zijn in het begin veel beloftes gedaan door het managementteam maar deze worden tot op heden niet nagekomen. En dit zorgt er voor dat medewerkers gaan twijfelen aan het nieuwe managementteam.

4.9. Manieren om engagement te verhogen

Iedere respondent is gevraagd op welke manier de employee engagement binnen BU Television verhoogd kan worden. Hierop werden verschillende antwoorden gegeven, maar alle respondenten gaven aan dat heldere communicatie belangrijk is. *'But then you will have to not only communicate, but communicate verbally I think. To create confidence'* (respondent 3). Communicatie wordt gezien als het instrument dat ervoor kan zorgen dat medewerkers genoeg informatie krijgen over de veranderingen die zich voordoen. Daarnaast kan door een heldere en duidelijke communicatie duidelijk worden gemaakt wat de strategie is die het management voor ogen heeft. Wanneer medewerkers meer informatie door middel van betere communicatie krijgen, kan dit helpen hun employee engagement te verhogen. Hieronder zal een overzicht worden gegeven van de andere reacties.

Voor het managementteam is ook een rol weggelegd in het verhogen van de employee engagement. Zij zouden zich vaker moeten laten zien op de werkvloer om het contact met medewerkers te onderhouden. Op deze manier tonen zij betrokkenheid: *'En ook een keer je gezicht laten zien als managementteam, laten zien dat je betrokken bent bij de organisatie en dat je iets geeft om je medewerkers'* (respondent 10). En dit kan zich doorvertalen in een hogere mate van engagement van medewerkers. Ook is het aan het managementteam om een duidelijk doel te formuleren en daarbij de stappen die nodig zijn om dat doel te bereiken uitleggen. Dit heeft ook te maken met openheid in de organisatie. Als het managementteam open staat voor feedback geeft dat medewerkers ook het gevoel dat zij betrokken worden bij de organisatie, en dat leidt tot een hogere mate van employee engagement.

De direct leidinggevende kan ook een rol spelen bij het verhogen van de employee engagement. Medewerkers geven aan dat de direct leidinggevende moet coachen en

begeleiden. Dat wil zeggen dat hij in staat moet zijn de medewerkers te begeleiden tijdens de organisatieveranderingen.

Een andere manier om de engagement van de medewerkers van BU Television te verhogen is het benadrukken van positieve dingen. Daarmee wordt bedoeld dat medewerkers vaker presentaties zouden willen krijgen over de producten die de Business Unit maakt, zoals nieuwe designs: *‘De nieuwe televisie daar zit een heel verhaal omheen over hoe dat nieuwe design is ontstaan en dat soort dingen kun je ook in je eigen organisatie vertellen’* (respondent 9).

Iets wat hierop aansluit is teamspirit. Respondenten geven aan dat deze er wel was, maar dat het is weggezakt toen het slechter begon te gaan met de Business Unit. Maar om engagement te verhogen is het volgens de respondenten noodzakelijk om weer als een team te gaan functioneren. *‘Team spirit and team building are the keywords for employee engagement’* (respondent 5).

Iets wat daar lijnrecht tegenover staat is het invoeren van flex plekken. De afdeling Human Resources heeft er namelijk over nagedacht om flex plekken en thuiswerkplekken in te voeren. Dit zou volgens hun aansluiten bij de behoeftes van de jongere werknemers die veel waarde hechten aan een goede work life balance.

Maar een van de meest gehoorde reacties is dat men vooral moet afwachten. *‘Dat hele veranderen heeft zoveel stof doen opwaaien, ik denk dat als die stofdeeltjes wat zijn gaan liggen dat gewoon helder wordt van dit is hoe de organisatie er nu uit ziet, dan kun je er ook aan gaan werken en eventueel een beter resultaat boeken’* (respondent 6). Wanneer er dus meer overzicht is van de hele situatie, dan kan er gericht gewerkt worden aan de verhoging van de employee engagement van de medewerkers van de Business Unit Television.

Samengevat

Om alle resultaten samen te vatten, zal per topic nog kort worden weergegeven wat de belangrijkste punten zijn. Een algemene opmerking over de resultaten is dat de focus bij employee engagement vooral ligt op de emotionele band van de medewerkers met de organisatie. Echter de aard van deze band varieert. Sommigen hebben een band met de organisatie, terwijl anderen de focus leggen op de inhoud van het werk. Weer anderen vinden dat de relatie met collega's of de leidinggevenden meer van belang is.

Betekenis van Employee Engagement

Alle respondenten weten wat employee engagement inhoudt en op dit moment wordt de eigen engagement nog steeds als positief beoordeeld. Medewerkers die zich minder engaged voelen met de organisatie geven aan dat zij verwachten dat dit slechts van tijdelijke aard is.

Rationele aspecten van employee engagement

Er zijn twee aspecten die het meest naar voren komen, namelijk opleiding en ontwikkeling en salaris. Daarbij wordt door respondenten aangegeven dat zij opleiding en ontwikkeling als een belangrijker rationeel aspect beschouwen dan salaris.

Emotionele aspecten van employee engagement

Een van de emotionele aspecten waar naar gevraagd is tijdens de interviews is trots. Respondenten gaven aan dat zij in zekere mate trots zijn op de Business Unit, maar vooral op de producten die de Business Unit maakt. Daarnaast geven zij aan dat trots een indicator is voor employee engagement, maar dat dit niet een op een te vertalen is. Andere emotionele aspecten die werden genoemd, zijn: erkenning en je goed voelen in je functie. Daarnaast worden de emotionele aspecten als belangrijker ervaren dan de rationale als het gaat om indicatoren voor employee engagement.

Organisatieverandering

Er zijn drie veranderingen te onderscheiden bij BU Television, namelijk: een managementverandering, een structuurverandering en de verhuizing vanuit Eindhoven naar Amsterdam. Daarbij heeft de verandering van het managementteam niet veel directe invloed op employee engagement. De structuurverandering heeft dat juist wel. Wel is het voor iedere medewerker verschillend, sommigen zien het als een uitdaging, terwijl anderen het zien als een bedreiging. De reacties op de verhuizing naar Amsterdam zijn ook verschillend. Hierbij is aan te geven dat de cosmopolitans minder moeite hebben met verhuizen dan de locals, die in de buurt van Eindhoven wonen.

Communicatie

Communicatie is het meest besproken punt in de interviews. De communicatie binnen BU Television wordt op dit moment als niet toereikend ervaren voor de situatie waarin de Business Unit zich bevindt. Hoewel er nog verbetering mogelijk is, geven respondenten aan dat er wel al beter wordt gecommuniceerd. Communicatie over veranderingen is vaak pas laat en wordt als niet voldoende beschouwd en dat zorgt voor onzekerheid. Een verbeterpunt ligt dan ook op het gebied van communicatie.

Onzekerheid

Door de respondenten wordt aangegeven dat er onzekerheid bestaat onder medewerkers. De oorzaak voor deze onzekerheid zijn de veranderingen binnen de Business Unit. Sommigen zien deze onzekerheid als een uitdaging en als iets wat van tijdelijke aard is, maar anderen zien het als een bedreiging. Volgens respondenten is communicatie een manier om deze onzekerheid weg te nemen.

Leiderschap

Leiderschap binnen BU Television is onder te verdelen in de direct leidinggevende en het managementteam. De band met de direct leidinggevende wordt als goed gewaardeerd en het wordt gezien als een bepalende factor voor employee engagement. Leidinggevendens spelen een belangrijke rol op gebied van communicatie. Sommige leidinggevendens spreken namelijk de announcements door met hun medewerkers, terwijl anderen dat niet doen. De leiderschapstijl van het managementteam wordt minder gewaardeerd door de respondenten. Er is geen mogelijkheid om feedback te geven aan het managementteam over de announcements die zij doen over de veranderingen binnen de Business Unit. Er

bestaat echter wel een bepaalde mate van vertrouwen in het managementteam. Door de respondenten wordt aangegeven dat het managementteam ervoor moet zorgen dat er draagvlak wordt gecreëerd voor de veranderingen door betrokkenheid te tonen.

Vertrouwen

Medewerkers hebben over het algemeen vertrouwen in de Business Unit, maar een nuance hierbij is dat dit vooral gaat om vertrouwen in de toekomst. Vertrouwen wordt gezien als een belangrijke factor die invloed heeft op employee engagement. Maar dit vertrouwen houdt verband met de communicatie en de stijl van leidinggeven. Wanneer de communicatie verbetert en de stijl van leidinggeven meer participatief wordt kan dit er toe bijdragen dat het vertrouwen van medewerkers stijgt en daardoor ook de employee engagement.

Manieren om engagement te verhogen

Er zijn diverse manieren genoemd door respondenten om engagement te verhogen. De belangrijkste daarvan zijn betere communicatie en een meer participatieve stijl van leidinggeven. Daarnaast is het creëren van betrokkenheid een andere manier om engagement te verhogen.

5. Discussie

In dit hoofdstuk zullen de resultaten die zijn voortgekomen uit de semi-gestructureerde interviews worden vergeleken met wat er in het theoretisch kader is gevonden in de literatuur over de verschillende onderwerpen. Hierbij wordt met name gelet op de overeenkomsten en verschillen tussen de literatuur en de betekenissen die de respondenten geven.

5.1. Organisatieverandering

Zoals uit de resultaten van de interviews blijkt, heeft organisatieverandering invloed op de mate van employee engagement van de medewerkers van BU Television. Daarbij moet wel gezegd worden dat het hierbij met name gaat om de verandering van de structuur van de organisatie. De verandering van het managementteam en de verhuizing naar Amsterdam hebben maar weinig invloed op de mate van engagement.

Koeleman (1997) geeft bij zijn indeling van soorten organisatieverandering aan dat medewerkers structuurveranderingen als bedreigend kunnen ervaren. Dit komt overeen met de perceptie van de medewerkers van BU Television. Ook zij beschouwen de structuurverandering als bedreigend en stellen dat er weerstand tegen deze verandering bestaat. Dit heeft ook te maken met het feit dat de verandering door het managementteam is ingezet. Hierover zeggen ook Metselaar & Cozijnsen (2002) dat dit meer weerstand oproept dan wanneer er een dynamische organisatieverandering zou plaatsvinden.

De verwachting die in het theoretisch kader is opgesteld, was dat employee engagement en organisatieverandering negatief gerelateerd zijn. Dat betekent dat de engagement lager zal zijn op het moment dat er meer verandering plaatsvindt. Deze verwachting is slechts voor een deel uitgekomen. Alleen de structuurveranderingen zijn van invloed op de engagement. De verandering van het managementteam en de verhuizing van de Business Unit naar Amsterdam worden zelfs gezien als een nieuwe kans en als factoren die kunnen bijdragen aan de verhoging van de employee engagement. Dat komt omdat het managementteam veel vertrouwen krijgt van de medewerkers en omdat de verhuizing naar Amsterdam wordt gezien als een kans om de medewerkers van de Business Unit dichter bij elkaar te brengen en er zo voor te zorgen dat er een hechter team ontstaat.

5.2. Communicatie

In het theoretisch kader is gesteld dat veel van de weerstand tegen veranderingen in organisaties wordt veroorzaakt door een gebrek aan informatie. Managers hebben vaak meer informatie dan medewerkers en zijn vaak al maanden bezig met de voorbereidingen. Dit leidt tot scheve verhoudingen, omdat managers het feit dat gebrek aan informatie kan leiden tot weerstand onderschatten (Koeleman, 1997).

De respondenten hebben ook aangegeven dat de communicatie binnen de Business Unit op dit moment niet toereikend is. Er worden mededelingen gedaan maar er is geen ruimte om daar vragen over te stellen of om feedback te geven aan het management en dat kan leiden tot onzekerheid. Daarom geven respondenten aan dat zij communicatie zien als een belangrijke factor die van invloed is op hun employee engagement, maar dat er nog wel wat moet gebeuren aan de manier van communiceren. Uit onderzoek blijkt dat betrokkenheid bij het nemen van beslissingen er voor zorgt dat medewerkers meer open staan voor verandering (Sagie et al., 1990; Wanberg & Banas, 2000 in: Bordai, e.a., 2004). Hieruit valt af te leiden dat wanneer medewerkers betrokken worden bij de veranderingen van de organisatie, zij eerder open zullen staan voor het accepteren van veranderingen.

Ketter (2008) stelt dat niet alleen het management verantwoordelijk is voor communicatie. Ook medewerkers zelf spelen hierin een belangrijke rol als het gaat om het creëren van engagement door communicatie. Medewerkers moeten namelijk hun wensen uiten over het werk en over hun carrière. Dit is een punt dat gedeeltelijk terug komt in de resultaten vanuit de interviews. Daarin wordt steeds door de respondenten gesteld dat er twee soorten managers zijn. Namelijk managers die betrokken zijn bij hun personeel en managers die dat minder zijn. Bij de eerste groep managers is er voor medewerkers de mogelijkheid om feedback te geven en om hun wensen te uiten, terwijl dat bij de tweede groep een stuk lastiger is.

De verwachting die is opgesteld, namelijk dat communicatie een belangrijk hulpmiddel is om medewerkers meer engaged te laten raken met de organisatie, is uit de interviews waar gebleken. Respondenten geven aan dat de communicatie over de veranderingen zeer zwak is. De communicatie is vaak pas laat en er wordt weinig informatie gegeven. Respondenten geven aan dat een verbetering van de communicatie er toe zal bijdragen dat de employee engagement van de medewerkers van BU Television zal stijgen.

5.3. Onzekerheid

Uit de interviews en observaties die zijn gehouden, blijkt dat er binnen de Business Unit onzekerheid bestaat over wat de toekomst zal brengen. Deze onzekerheid is volgens de respondenten te wijten aan een slechte communicatie vanuit het managementteam, maar ook aan het feit dat de positie van BU Television op de markt is verslechterd.

In de literatuur wordt gesteld dat onzekerheid negatief geassocieerd is met satisfactie, commitment en vertrouwen in de organisatie. De verwachting was dat medewerkers van BU Television minder engaged zullen zijn omdat er onzekerheid bestaat ten gevolge van de organisatieverandering, maar dat deze onzekerheid kan worden gereduceerd door tijdige en duidelijke communicatie. Uit de interviews blijkt dat de meningen van de respondenten verdeeld zijn over het feit dat onzekerheid van invloed is op employee engagement. Zestig procent van de respondenten zei van wel, maar veertig procent gaf aan te denken dat het slechts een kwestie van tijd is. Hieruit valt af te leiden dat onzekerheid dus maar in beperkte mate van invloed is op de engagement van

medewerkers. Het is per medewerker verschillend of zij zich laten leiden door de factor onzekerheid.

Maar respondenten gaven wel aan dat communicatie over veranderingen en over de situatie waarin de Business Unit verkeert er toe kan bijdragen dat de onzekerheid verminderd wordt. Dit komt overeen met de stelling van Bordia e.a. (2004) waarin wordt gezegd dat management communicatie een van de meest gebruikte strategieën is om strategische onzekerheid weg te nemen.

5.4. Leiderschap

Leiderschap is binnen BU Television op te delen in leiderschap van de directe leidinggevende en leiderschap van het managementteam. Uit vrijwel alle interviews kwam naar voren dat er een goede band bestaat tussen de medewerkers en hun directe leidinggevers. Daarbij wordt aangegeven dat de stijl van leidinggeven bepalend is voor de mate van employee engagement. Het is namelijk zo dat medewerkers meer engaged zijn als zij van hun direct leidinggevende de ruimte krijgen om hun taken zelfstandig uit te voeren, maar dat zij wel op bepaalde momenten terecht kunnen bij hun leidinggevende voor coaching of advies. Dit sluit aan bij wat er in het theoretisch kader wordt gezegd over de positieve invloed van transformationeel leiderschap. Een transformationeel leider draagt namelijk bij aan de tevredenheid en de engagement van de medewerkers door hen te steunen, te adviseren en te luisteren naar individuele behoeften.

In de literatuur wordt de stijl van leidinggeven gekoppeld aan het omgaan met veranderingen (Osborn e.a., 2002). Daarnaast wordt er gesproken over een positieve invloed van transformationeel leiderschap ten tijden van organisatieverandering (Burke & Litwin, 1992). Dit is uit de interviews niet op duidelijk op te maken. Wel geven respondenten aan dat leidinggevers die de announcements die worden gedaan door het managementteam met hun team bespreken, vaak beter worden beoordeeld door hun medewerkers dan leidinggevers die dat niet doen.

Dit heeft in zekere mate ook te maken met vertrouwen. In de literatuur wordt gesteld dat wanneer medewerkers vertrouwen hebben in hun leidinggevende, ze bereid zijn meer risico's te nemen en zich kwetsbaarder op te stellen (Mayer, e.a., 1995). Het managementteam krijgt wat minder vertrouwen dan de directe leidinggevers en daardoor zijn medewerkers minder bereid risico's te nemen en zich aan te sluiten bij de veranderingen. Daarom zeggen de respondenten dat het managementteam zich meer betrokken moet tonen bij de organisatie door meer te communiceren en zich vaker te laten zien op de werkvloer

De verwachting was dat medewerkers die een goede relatie hebben met hun leidinggevende ook meer engaged zullen zijn. Uit de resultaten komt dit verband naar voren, maar dat geldt dan met name voor de relatie tussen de medewerkers en hun directe leidinggevers. Medewerkers die een goede relatie hebben met hun direct leidinggevende zijn meer engaged. De invloed van de relatie met het managementteam is

minder goed te merken. Maar ook daar geldt dat zij de engagement zouden kunnen verhogen door zich meer betrokken te tonen bij de organisatie.

5.5. Vertrouwen

Uit de resultaten van de interviews blijkt dat de medewerkers vertrouwen hebben in BU Television. Een kanttekening is, dat het hierbij gaat om vertrouwen in de toekomst. Op dit moment is het vertrouwen wat minder. In de literatuur wordt erop gewezen dat een gebrek aan vertrouwen er toe kan bijdragen dat de prestaties van medewerkers verminderen en dat er een lagere engagement ontstaat, maar dat blijkt in de praktijk mee te vallen. Medewerkers geven aan dat zij misschien wat minder engaged zijn dan daarvoor, maar zij zijn nog steeds bereid zich in te zetten voor de organisatie. Een reden hiervoor is dat er weldegelijk een bepaalde mate van vertrouwen bestaat, namelijk vertrouwen in de toekomst. Dit bevestigt de resultaten die uit eerder onderzoek naar voren zijn gekomen, waarbij wordt gezegd dat vertrouwen een positief effect heeft op employee engagement. Ook de respondenten geven aan dat zij vertrouwen een zeer belangrijke peiler vinden voor employee engagement.

Rich (1997, in Dirks & Ferrin, 2001) suggereert dat vertrouwen in de manager direct resulteert in meer satisfactie, omdat managers verantwoordelijk zijn voor zaken die een groot effect hebben op de job satisfactie van medewerkers, zoals performance evaluatie, training en begeleiding. Dit komt ook terug in de resultaten van de interviews, waaruit blijkt dat medewerkers vertrouwen hebben in hun leidinggevende en dat dit volgens hen ook bijdraagt aan de employee engagement.

De resultaten laten ook een verband zien tussen vertrouwen en communicatie en informatie. Daarbij wordt door de respondenten gesteld dat tijdige communicatie van toereikende informatie ertoe kan bijdragen dat het vertrouwen van de medewerkers wordt verhoogd. Dit verband is ook terug te vinden in de literatuur waarin wordt gezegd dat mindere mate van vertrouwen geassocieerd is met onjuiste of onvolledige informatie, terwijl hogere mate van vertrouwen wordt geassocieerd met het accepteren van informatie (Dirks & Ferrin, 2001).

De verwachting was dat vertrouwen er toe bijdraagt dat de employee engagement van de medewerkers van BU Television verhoogd zal worden. Uit dit onderzoek blijkt dat vertrouwen een belangrijke rol speelt bij het bepalen van de mate van employee engagement. Respondenten benoemden vertrouwen als de belangrijkste factor die van invloed is op employee engagement.

5.6. Employee Engagement

De definitie van employee engagement zoals die is verwoord door Philips. Daarin wordt namelijk de nadruk gelegd op inzet van medewerkers en het stapje extra dat medewerkers willen zetten voor de organisatie. Volgens respondenten gaat het juist om de mate van betrokkenheid bij de organisatie, plezier hebben in het werk, de relatie met het management en de collega's, mogelijkheden tot ontwikkeling en het thuis voelen in de organisatie. Ook de definitie van Maslach & Leiter (1997, in: De Prins, e.a., 2007) die in het theoretisch kader is beschreven, komt meer overeen met de betekenis die respondenten geven aan het begrip. Deze definitie gaf namelijk aan dat het gaat om energie, betrokkenheid en competentie (Maslach & Leiter, 1997, in: De Prins, e.a., 2007).

Van Wijk (2006) stelt dat een medewerker zich kan committeren aan verschillende niveaus in de organisatie. Dit komt ook terug in de antwoorden van de respondenten. Zij geven namelijk aan dat zij niet alleen gecommitteerd zijn aan de Business Unit Television maar ook aan hun leidinggevende en hun collega's. Daarnaast heeft onderzoek uitgewezen dat commitment wordt geassocieerd met langdurige relaties tussen werknemers en stabiele organisaties (Baruch, 1998; Larkey en Morill, 1995 in: Van Wijk, 2006). Daarbij kan de vraag worden gesteld of commitment dan wel opgaat in een situatie van organisatieverandering. Uit de resultaten blijkt dat dit wel het geval is. Medewerkers zijn nog steeds bereid zich in te zetten voor de organisatie en voelen zich nog steeds engaged. Dit heeft ook te maken met het toekomstperspectief van de Business Unit. De respondenten hebben namelijk aangegeven dat zij met name vertrouwen hebben in de toekomst, waarin er weer een stabiele situatie zal zijn en alle veranderingen doorgevoerd en geaccepteerd zijn.

Volgens de theorie raken medewerkers geëngageerd doordat zij het gevoel hebben er iets positiefs aan over te houden, bijvoorbeeld een billijke geldelijke beloning (De Prins, e.a., 2007). Maar ook gerichte feedback, erkenning, het zinvol en doelgericht karakter van een taak en een goede work life balance spelen een rol. Ook dit is terug te zien in de resultaten van het onderzoek naar employee engagement van medewerkers van BU Television. Zij geven aan dat zowel de rationele aspecten als de emotionele aspecten van employee engagement belangrijke indicatoren zijn, maar daarbij moet gezegd worden dat de emotionele aspecten als belangrijkere indicator worden ervaren. Hier zal verder op in worden gegaan bij de bespreking van de rationele aspecten.

Een belangrijke conclusie die in onderzoek naar engagement gepresenteerd wordt, is dat naarmate de organisatie haar verplichtingen ten opzichte van de medewerker minder vervult, de kans groter wordt dat de medewerker de organisatie verlaat. Dit is echter niet terug te vinden in de resultaten. Op de vraag of medewerkers hebben gekeken voor een baan buiten BU Television antwoordde zeventig procent dat dit niet het geval is. Een nuance hierbij is wel dat men aangeeft dat als deze situatie zich langer voor doet, dat ze dan misschien wel zullen kijken voor een andere baan.

Rationele aspecten van employee engagement

Uit het onderzoek naar de employee engagement van de medewerkers van BU Television is naar voren gekomen dat de respondenten de rationele aspecten als indicator minder belangrijk vinden dan de emotionele aspecten. Dit komt in zekere mate overeen met de bevindingen van het Corporate Leadership Council waaruit blijkt dat de emotionele kant van engagement als vier keer sterker wordt ervaren dan de rationele kant (Ketter, 2008). Echter uit de resultaten van het onderzoek bij BU Television is niet duidelijk te stellen of dit ook daadwerkelijk het geval is. Het is namelijk zo dat de respondenten het rationele aspect opleiding en ontwikkeling zeer belangrijke indicatoren vinden voor hun employee engagement.

Dit komt wel overeen met de bevindingen uit onderzoek van De Prins e.a. (2007), waarin is aangetoond dat geëngageerde medewerkers meer belang hechten aan intrinsieke waarden als kwaliteit van werk, inspiratie en waarden en ontwikkelingsperspectieven (De Prins, e.a., 2007). Niet-geëngageerde medewerkers vinden extrinsieke waarden als een goede work life balance en een billijke en marktcompetitieve beloning belangrijker (De Prins, e.a., 2007). De respondenten van BU Television gaven namelijk aan dat zij een geldelijke beloning zien als een basisvoorwaarde, iets waarvoor je werkt. Maar dat de echte engagement zit in het beetje extra wat de werkgever te bieden heeft, dus bijvoorbeeld ontwikkelingsmogelijkheden, vertrouwen en trots.

In de literatuur wordt gesteld dat er voor moet worden gezorgd dat medewerkers gebonden worden aan de organisatie en dat op dit punt loon, naast ontwikkelingsperspectieven en een goede work life balance, wel een rol blijkt te spelen (De Prins, e.a., 2007). Echter uit onderzoek binnen BU Television blijkt dat dit niet op gaat. De medewerkers geven aan dat zij salaris niet belangrijk vinden en dat het juist de emotionele aspecten zijn die hen aan de organisatie bindt. Zij geven ook aan dat zij in andere organisaties waarschijnlijk meer kunnen verdienen, maar het is vooral de intrinsieke motivatie die er voor zorgt dat zij bij BU Television blijven.

Gesteld moet worden er binnen de rationele aspecten van employee engagement een scheiding moet worden aangegeven tussen salaris en geldelijke beloningen en opleiding en ontwikkeling. Uit de resultaten komt namelijk naar voren dat opleiding en ontwikkeling wel degelijk belangrijke rationele aspecten zijn als het gaat om employee engagement.

Emotionele aspecten van employee engagement

Zoals hiervoor als is gezegd wordt in de literatuur de emotionele kant van engagement als een vier keer sterkere indicator gezien dan de rationele kant. De twee belangrijkste drijfveren daarbij zijn dat medewerkers een connectie hebben tussen hun werk en het succes van de organisatie en dat hun werk er toe doet in de organisatie (Ketter, 2008). Dit is in zekere mate ook terug te vinden in de resultaten van dit onderzoek. Dat blijkt uit het feit dat respondenten aangeven dat je goed voelen in je functie en erkenning als belangrijke emotionele aspecten van employee engagement worden beschouwd.

Het rationele aspect opleiding en ontwikkeling is ook deels afhankelijk van het emotionele aspect, want voor persoonlijke groei en verantwoordelijkheid zijn juist

intrinsieke motivatiefactoren nodig (De Prins, e.a., 2007). Dit wordt door de respondenten niet direct beaamd, maar het is wel uit de interviews op te maken. Dit komt door het feit dat medewerkers zelf verantwoordelijk zijn voor hun eigen opleiding en ontwikkeling.

De helft van de respondenten geeft aan dat trots een indicator is van employee engagement en dat deze dus aan elkaar gekoppeld kunnen worden. Echter in de literatuur over de emotionele factoren van engagement is niet terug te vinden dat het gevoel van trots bepalend is voor de employee engagement. Wel kan worden gezegd dat de mate van trots gezien kan worden als een connectie tussen de medewerker en de organisatie.

Manieren om employee engagement te verhogen

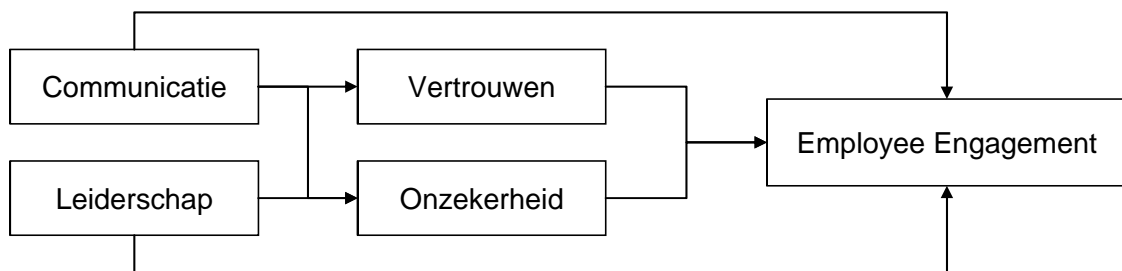
In de literatuur wordt niet veel geschreven over manieren om de employee engagement te verhogen. Een van de dingen die wordt genoemd in het artikel van Ketter (2008) is het houden van *stay interviews*. Deze interviews zijn er op gericht om in kaart te brengen hoe medewerkers zich voelen in de organisatie en op welke manier de organisatie er toe kan bijdragen dat de medewerker graag wil blijven. Dit is door de respondenten van BU Television niet expliciet genoemd maar zij geven wel aan dat coaching en begeleiding door de direct leidinggevende belangrijk is voor employee engagement. Dit kan worden opgevat als een vorm van *stay interviews*.

Wat door de respondenten als de belangrijkste manier om engagement te verhogen wordt gezien is communicatie. Een heldere, duidelijke en vooral tijdige communicatie kan er volgens de respondenten voor zorgen dat veranderingen makkelijker geaccepteerd worden en het kan er toe bijdragen dat medewerkers zich meer engaged voelen met de organisatie. Ook Koeleman (1997) geeft aan dat communicatie een belangrijk hulpmiddel kan zijn om medewerkers meer engaged te maken. Communicatie draagt namelijk bij aan het teweegbrengen van gewenst gedrag. Maar medewerkers hebben ook het idee dat zij worden betrokken bij de organisatie en de veranderingen doordat zij op de hoogte worden gehouden.

Maar wat vooral duidelijk werd uit de interviews is dat men moet afwachten. Pas als alles duidelijk is en de veranderingen plaatsgevonden hebben dan kan worden gewerkt aan verhoging van de employee engagement.

5.7. Nieuw model

Aan de hand van de bovenstaande bevindingen en de discussie van de resultaten, kan men komen tot een nieuw model voor employee engagement. Dit model ziet er als volgt uit:



In dit model wordt gesteld dat communicatie en leiderschap zowel een directe invloed hebben op employee engagement als een indirecte invloed door middel van invloed op het vertrouwen en de onzekerheid van medewerkers en dat dat leidt tot een hogere of lagere mate van employee engagement al naar gelang de invloed die deze factoren hebben. Een voorbeeld hiervan: de communicatie binnen de Business Unit wordt geoptimaliseerd, wat leidt tot meer vertrouwen en minder onzekerheid onder medewerkers. Daardoor zal hun employee engagement score verhoogd kunnen worden.

Naar mijn mening past dit nieuwe model beter bij de resultaten die uit dit onderzoek naar voren zijn gekomen. Leiderschap en communicatie blijken namelijk de belangrijkste twee factoren te zijn die van invloed zijn op employee engagement. Uit de interviews blijkt deze twee factoren de andere factoren (vertrouwen en onzekerheid) kunnen beïnvloeden en dat op deze manier de employee engagement kan worden verhoogd. Hierbij kan worden gezegd dat communicatie een primaire rol speelt en leiderschap een secundaire rol. Want zoals aangegeven door de respondenten, wordt gedacht dat communicatie een belangrijk instrument is om employee engagement te kunnen verhogen tijdens organisatieverandering. De stijl van leidinggeven is daarnaast de andere belangrijke factor, want de managers zijn degene die de boodschappen moeten communiceren naar hun medewerkers. Door een participatieve stijl van leidinggeven te hanteren, kan de engagement van de medewerkers worden verhoogd.

6. Conclusie en aanbevelingen

Aan de hand van het voorafgaande kan nu antwoord gegeven worden op de deelvragen en de hoofdvraag van dit onderzoek. De centrale vraag die in dit onderzoek centraal staat, luidt:

Welke factoren kunnen bijdragen aan een verhoging van de employee engagement binnen de Business Unit Television van Philips Consumer Lifestyle ten tijde van organisatieverandering?

Allereerst zullen de deelvragen beantwoord worden en aan de hand daarvan zal de centrale onderzoeksvraag behandeld worden. Daarna zullen er een aantal aanbevelingen worden gedaan.

6.1. Beantwoording deelvragen

Er zijn drie deelvragen opgesteld die ervoor zorgen dat de hoofdvraag kan worden beantwoord. Deze deelvragen zijn: 'Welke factoren zijn van invloed op de engagement van medewerkers binnen BU Television', 'Welke betekenis geven medewerkers van BU Television aan de factoren die van invloed zijn op de employee engagement' en 'Hoe kan de employee engagement van medewerkers van BU Television worden verhoogd'.

1. Welke factoren zijn van invloed op de engagement van medewerkers binnen BU Television?

Het antwoord op deze deelvraag is slechts een beschrijving van verschillende factoren die van invloed zijn op de engagement van medewerkers binnen BU Television. In de beantwoording van de volgende deelvraag zal dieper worden ingegaan op de betekenis hiervan.

Uit het onderzoek blijkt dat er verschillende factoren zijn die van invloed zijn op de employee engagement van de medewerkers van BU Television. Deze factoren zijn leiderschap, communicatie, onzekerheid, en vertrouwen. Deze factoren waren vooraf gevonden door middel van literatuuronderzoek van de onderzoeker. Maar ook uit de interviews blijkt dat dit de factoren zijn die van invloed zijn op de employee engagement van medewerkers binnen BU Television.

Bij leiderschap gaat het niet alleen om de stijl van leidinggeven van de direct leidinggevende, maar ook om de stijl die het managementteam hanteert. Communicatie heeft te maken met de manier van communiceren, maar ook met de informatieve functie ervan. Dat wil zeggen dat respondenten het belangrijk vinden dat de communicatie op tijd is, maar ook dat de informatie die daardoor wordt verschaft er toe doet. Onzekerheid en vertrouwen hebben te maken met de beleving van de medewerkers van BU Television. Bij de beantwoording van de volgende deelvraag zal dieper worden ingegaan op de betekenissen van de vier factoren die van invloed zijn op employee engagement.

2. Welke betekenis geven medewerkers van BU Television aan de factoren die van invloed zijn op de employee engagement?

Zoals bij de vorige deelvraag is gebleken, zijn er vier factoren die van invloed zijn op de employee engagement van de medewerkers van BU Television, namelijk leiderschap, communicatie, onzekerheid en vertrouwen. Deze zullen hieronder verder worden uitgewerkt.

Leiderschap

Leiderschap bestaat uit twee componenten. Het gaat om leiderschap van de direct leidinggevende en om leiderschap van het managementteam. Daarbij kan worden geconcludeerd dat medewerkers meer waarde hechten aan de stijl van leidinggeven van de direct leidinggevende. Zij verwachten een bepaalde mate van openheid en vrijheid bij het uitvoeren van hun taken. Maar de leidinggevende moet wel in staat zijn te coachen en sturing te geven als de medewerker daar om vraagt. Als de relatie tussen de medewerker en de direct leidinggevende niet goed is, dan zal dit volgens de respondenten leiden tot een lagere mate van engagement. Dit verband is niet zo duidelijk te leggen tussen de medewerkers en het managementteam. Medewerkers geven wel aan dat zij vertrouwen hebben in het managementteam, maar dat dit vertrouwen ook in zekere mate wordt geschaad door het feit dat het managementteam geen daden bij hun woord voegt. Echter heeft dit niet veel invloed op de employee engagement van de medewerkers. Wel wordt aangegeven dat het managementteam een rol kan spelen bij het verhogen van de employee engagement door zichzelf betrokken te tonen bij de organisatie en door het formuleren van duidelijke doelen met daarbij behorende stappen om het doel te bereiken.

Communicatie

Communicatie is volgens de medewerkers van BU Television van grote invloed op de employee engagement. Het wordt namelijk gezien als het hulpmiddel dat er voor kan zorgen dat de employee engagement wordt verhoogd. De communicatie wordt op dit moment als niet toereikend beschouwd. De communicatie is vaak laat en de informatie die wordt gegeven zorgt er niet voor dat er duidelijkheid komt over wat de veranderingen precies inhouden voor de medewerkers. Daarnaast vindt de communicatie over de organisatieveranderingen top-down plaats en is er voor de medewerkers geen mogelijkheid om vragen hierover te stellen of om feedback te geven. Er is wel verbetering merkbaar in de communicatie maar deze is nog niet voldoende om ervoor te zorgen dat medewerkers engaged blijven met de Business Unit.

Onzekerheid

De mate van onzekerheid onder de medewerkers van BU Television is volgens de respondenten te wijten aan het feit dat er gebrekkige communicatie over de organisatieveranderingen is. Daarnaast zorgt ook de verhuizing naar Amsterdam voor een bepaalde mate van onzekerheid. Echter de invloed van onzekerheid op de employee engagement is niet zo duidelijk te merken. De meningen waren zeer verdeeld. Sommigen zien onzekerheid als een bedreiging, terwijl anderen de onzekerheid zien als iets wat slechts tijdelijk is en wat vanzelf verdwijnt.

Vertrouwen

Medewerkers van BU Television hebben vertrouwen in de toekomst van hun organisatie. Ook vinden zij vertrouwen een belangrijke factor die van invloed is op de employee engagement. Zij stellen dat er zonder vertrouwen in de organisatie geen sprake kan zijn van een hoge mate van employee engagement. Het is een peiler waarop engagement rust. Want als er meer vertrouwen is in de organisatie zijn medewerkers meer engaged en zullen zij zich meer inzetten voor de organisatie.

Deze vier factoren zijn zowel direct als indirect van invloed op de employee engagement van de medewerkers van BU Television. Dat wil zeggen dat ze elkaar ook beïnvloeden. Het is namelijk zo dat communicatie in dit onderzoek de belangrijkste factor is gebleken. Door middel van communicatie kan volgens de medewerkers van BU Television onzekerheid worden weggenomen en vertrouwen worden gecreëerd. Daarin is ook een rol weggelegd voor het managementteam van BU Television. Het managementteam moet er volgens de medewerkers voor zorgen dat er vertrouwen komt in de organisatie door meer informatie te verschaffen over de organisatieveranderingen. Op deze manier wordt ook onzekerheid tegengegaan omdat er duidelijkheid ontstaat over de hele situatie waarin de Business Unit Television zich bevindt.

3. Hoe kan de employee engagement van medewerkers van BU Television worden verhoogd?

Uit het antwoord op de tweede deelvraag blijkt dat communicatie een grote rol speelt bij het verhogen van de employee engagement. Medewerkers geven aan dat zij communicatie zien als de manier om onzekerheid weg te nemen en meer vertrouwen te creëren. Daarbij gaat het met name om communicatie over de organisatieveranderingen die plaats vinden, dat wil zeggen communicatie over de structuur van de organisatie, over de invloed die veranderingen hebben op bepaalde functies binnen de Business Unit en over de toekomst van BU Television. Deze informatie moet tijdig en zo volledig mogelijk worden gecommuniceerd. Daarnaast mist men op dit moment de mogelijkheid om vragen te stellen over de informatie die wordt gegeven. Als deze mogelijkheid er wel zou zijn, wordt volgens de medewerkers de betrokkenheid bij de organisatie verhoogd omdat dit het gevoel geeft dat medewerkers kunnen meebeslissen over organisatieverandering. Dit is echter wel per manager verschillend. Er zijn ook managers die hun medewerkers verder informeren over de announcements van de veranderingen en op deze manier uitleg geven over de situatie.

Zoals eerder al gezegd, speelt het managementteam hierbij een belangrijke rol. Zij zijn degene die de informatie verschaffen. Maar medewerkers zijn van mening dat zij zich meer betrokken zouden moeten tonen bij de organisatie. Dat kan door middel van bijvoorbeeld bezoeken brengen aan de verschillende afdelingen. Je gezicht laten zien als managementteam en laten zien dat je betrokken bent bij de Business Unit. Ook is het aan het managementteam om een duidelijke doelstelling te formuleren met daarbij behorende stappen die genomen moeten worden. Dat heeft ook te maken met openheid in de organisatie. En dat wordt door medewerkers gezien als een belangrijk emotioneel aspect van employee engagement.

Daarnaast kan er ook betrokkenheid gecreëerd worden door positieve dingen te benadrukken. Medewerkers gaven als voorbeeld dat zij ook presentaties zouden willen krijgen van nieuwe producten die door de Business Unit zijn ontworpen. Op deze manier weten medewerkers waar ze voor werken en dit zorgt voor een hogere mate van engagement.

De directe leidinggevende kan er door middel van coaching en begeleiding voor zorgen dat medewerkers zich meer engaged voelen met de organisatie. Zij verwachten van hun leidinggevende voldoende ruimte en vrijheid om hun taken uit te voeren. Maar het is niet zo dat zij volledig autonoom willen werken. Een goede relatie met de direct leidinggevende zorgt ervoor dat medewerkers meer engaged zijn.

Niet alleen de relatie met de leidinggevende is belangrijk, ook de relatie met de collega's is een indicatie van employee engagement. Op dit moment is volgens de medewerkers de teamspirit wat weggezakt. Maar medewerkers geven aan dat het noodzakelijk is de teamspirit weer terug te krijgen om de engagement te kunnen verhogen.

Een andere manier om de engagement te verhogen is door middel van het invoeren van flex plekken. Dit staat echter lijnrecht tegenover het creëren van teamspirit. Maar de invoering van flex plekken leidt er volgens de medewerkers van BU Television toe dat er een betere work life balance ontstaat. En dat is een behoefte die met name jongere werknemers steeds belangrijker vinden.

De meest gehoorde reactie van medewerkers is echter dat men vooral moet afwachten wat de toekomst brengt. Er is op dit moment zoveel dat meespeelt dat er geen duidelijk beeld bestaat over wat wel en wat niet goed is. Daardoor ontstaat verwarring over wat er zou moeten gebeuren om de employee engagement te verhogen. Maar volgens de medewerkers van BU Television is het beter om te wachten met pogingen om de engagement te verhogen tot het moment dat alles wat duidelijker is geworden en stof is neergedaald. Pas dan kan er effectief gewerkt worden aan het verhogen van de employee engagement van de medewerkers van de Business Unit Television.

6.2. Beantwoording centrale onderzoeksvraag

Nu de deelvragen beantwoord zijn, kan ook het antwoord op de centrale onderzoeksvraag worden gegeven. Zoals blijkt uit de beantwoording van de deelvragen en de weergave van de resultaten van het onderzoek, is het antwoord op de vraag *welke factoren kunnen bijdragen aan een verhoging van de employee engagement binnen de Business Unit Television van Philips Consumer Lifestyle ten tijde van organisatieverandering* niet eenduidig te formuleren.

Uit het onderzoek blijkt dat er vier factoren van invloed zijn op de employee engagement van de medewerkers van BU Television. Deze factoren zijn leiderschap, communicatie, vertrouwen en onzekerheid. Deze factoren hebben niet alleen een directe invloed, maar ook een indirecte. Dat is terug te zien in het feit dat de factoren ook elkaar beïnvloeden.

De resultaten van dit onderzoek geven aan dat de factor communicatie het meest kan bijdragen aan een verhoging van de employee engagement. Communicatie is de manier om onzekerheid weg te nemen en om vertrouwen te creëren. Daarmee is communicatie een factor die zowel de andere factoren die van invloed zijn op employee engagement beïnvloed, als employee engagement zelf. Medewerkers geven namelijk aan dat het grootste probleem van de Business Unit zit in de gebrekkige communicatie. Als de communicatie verbetert en duidelijk wordt wat de organisatieveranderingen precies inhouden en op welke manier deze veranderingen van invloed zijn op de functies van de medewerkers, dan kan er gewerkt worden aan een verhoging van de employee engagement.

Daarnaast is de factor leiderschap ook van een dusdanige invloed, dat deze er toe kan bijdragen dat de employee engagement verhoogd wordt als de stijl van leidinggeven aansluit bij wat medewerkers verwachten van hun leidinggevende.

De factoren leiderschap en communicatie zijn niet alleen direct van invloed op employee engagement, maar ook indirect. Zij beïnvloeden namelijk ook de andere twee factoren, vertrouwen en onzekerheid. Uit de resultaten blijkt namelijk dat een juiste stijl van leidinggeven en duidelijke en tijdige communicatie er toe kunnen bijdragen dat onzekerheid wordt weggenomen en vertrouwen wordt vergroot. Dat kan er dan weer toe leiden dat de employee engagement van medewerkers hoger wordt.

Geconcludeerd kan worden dat de employee engagement verhoogd kan worden door de factoren communicatie en leiderschap. Hierbij gaat het om communicatie in de meest brede zin van het woord. Het gaat met name om informatieverschaffing over de organisatieveranderingen, maar daarnaast ook om het creëren van betrokkenheid door middel van non verbale communicatie. Daarmee wordt bedoeld dat wanneer het managementteam zich betrokken toont bij de organisatie, dit de employee engagement ten goede komt. Daarnaast wordt een participatie stijl van leidinggeven gezien als een belangrijke factor die employee engagement kan verhogen. Wanneer leidinggevendenden zich meer betrokken tonen bij hun medewerkers en de tijd nemen om veranderingen uit te leggen, kan dit volgens de respondenten bijdragen aan een verhoging van de employee engagement.

6.3. Aanbevelingen

Dit onderzoek heeft uitgewezen dat de medewerkers van de Business Unit Television van Philips Consumer Lifestyle zich engaged voelen met de organisatie, hoewel deze aan het veranderen is. Daarbij moet wel worden gezegd dat de engagement op dit moment lager is dan eerdere jaren. Dit heeft met name te maken met een gebrek aan informatie en communicatie die de medewerkers ervaren.

Een aanbeveling is dan ook aan het managementteam om te de manier van communiceren aan te passen. Dat wil zeggen dat er meer face to face interactie nodig is om medewerkers mee te nemen in de veranderingen. Dit zorgt ervoor dat medewerkers

zich gewaardeerd voelen in de organisatie. Tevens neemt het een deel van de onzekerheid die leeft onder de medewerkers weg. Het geeft duidelijkheid over de situatie waarin de Business Unit zich bevindt en dat wekt ook vertrouwen.

Ook de stijl van leidinggeven van zowel de directe managers als het managementteam zou bekeken kunnen worden. Uit het onderzoek is namelijk gebleken dat medewerkers graag willen participeren tijdens veranderingen. Dat wil zeggen dat zij de mogelijkheid willen krijgen om feedback te geven over de announcements die worden gedaan. Hiervoor is een participatieve stijl van leidinggeven nodig. Door deze te introduceren zal er meer duidelijkheid ontstaan bij medewerkers over de veranderingen en zullen zij meer vertrouwen krijgen in de organisatie. Dit kan uiteindelijk leiden tot een hogere score op employee engagement.

Daarnaast kan worden gekeken naar de andere manier van het verhogen van employee engagement zoals die zijn aangegeven door de medewerkers van BU Television. Hiermee kan aan de slag worden gegaan op het moment dat de rust in de Business Unit is teruggekeerd en er meer duidelijkheid bestaat over de effecten die de organisatieveranderingen teweeg hebben gebracht.

7. Reflectie

Het is een gewoonte om na het afronden van een onderzoek terug te kijken en te bezien welke aspecten al dan niet naar wens zijn verlopen.

7.1. Algemeen

Een aspect wat kan worden gezien als iets dat niet naar wens is verlopen is het feit dat er na het houden van acht interviews al sprake was van verzadiging. Uit de interviews kwam veel informatie, maar die informatie bleek tijdens het rapporteren vaak op hetzelfde neer te komen. Daarom is er voor gekozen om tien interviews te houden. Ook uit de observaties kwam niets naar voren dat de informatie uit de interviews niet al had aangetoond. Dat wil zeggen dat dezelfde informatie zowel uit de interviews als uit de observaties naar voren kwam. Dit kan te maken hebben met het feit dat ik niet alleen als onderzoeker betrokken was bij de Business Unit, maar ook als medewerker van het Strategy Team van deze Business Unit. Dit kan er voor gezorgd hebben dat medewerkers meer open waren en eerlijk antwoord gaven, maar het kan ook zo zijn dat zij juist sociaal wenselijke antwoorden gaven. Ik heb echter het idee dat er in dit geval sprake was van het eerste, dus dat zij eerlijk antwoord gaven.

Ten tweede kan worden gezegd dat het onderzoek werd bemoeilijkt door het feit dat er geen eenduidige definitie bestaat van employee engagement. De definities van Philips en de beschrijvingen in de literatuur komen niet geheel overeen en daardoor is het lastig om duidelijk te krijgen wat er precies wordt bedoeld met employee engagement en waarom dit begrip als iets nieuws is geïntroduceerd. Het komt namelijk overeen met commitment, wat ook de band van de medewerker met de organisatie beschrijft. Maar de focus in dit onderzoek lag op employee engagement. Het feit dat er geen duidelijke definitie van dit begrip te vinden is, maakt het onmogelijk om de werkelijke betekenis te achterhalen, te identificeren welke factoren daadwerkelijk van invloed zijn en welke aspecten meewegen in de bepaling van employee engagement.

Een ander onderwerp is de focus van het onderzoek. Een focus op een bepaald onderdeel kan als resultaat hebben dat een klein deelgebied goed onderzocht kan worden, terwijl een breed onderzoek juist een betere indruk kan geven van complexe verbanden, zonder details verder uit te diepen. In dit onderzoek is gekozen voor de focus op een klein onderdeel, maar vervolgonderzoek naar een breder verband, bijvoorbeeld binnen heel Consumer Lifestyle kan een waardevol vervolg zijn. Door verschillende Business Units met elkaar te vergelijken kunnen er andere factoren aan het licht komen die invloed hebben op employee engagement. Het is bijvoorbeeld interessant om de Business Unit Television, die onderhevig is aan veranderingen te vergelijken met een stabiele Business Unit. Uit deze vergelijking kunnen andere factoren naar voren komen die ook invloed hebben op employee engagement.

Een ander interessant vervolgonderzoek zou de ontwikkeling in de tijd kunnen zijn. Daarmee wordt bedoeld dat onderzoek naar factoren die van invloed zijn op employee engagement, wanneer de veranderingen binnen BU Television volledig zijn doorgevoerd, andere resultaten kan opleveren. Op dat moment kan worden beoordeeld of de factoren leiderschap en communicatie nog steeds als de belangrijkste factoren worden beschouwd die van invloed zijn op employee engagement van medewerkers.

7.2. Beoordeling validiteit

In het hoofdstuk ‘Onderzoeksmethode’, paragraaf 2.5. Validiteit en Betrouwbaarheid is duidelijk geworden wat er voorgenomen werd om de validiteit te verzekeren. Teneinde deze validiteit te behouden zijn deze voornemens aangehouden gedurende het onderzoek. De validiteit van de onderzoeksresultaten is vanuit het onderzoeksperspectief gebaseerd op de interpretaties van de onderzoeker en de respondenten van BU Television. Naast het feit dat er geen absolute waarheid geclaimd wordt, ben ik van mening dat de validiteit gewaarborgd is doordat de gemaakte keuzes ten behoeve van dit onderzoek grondig gemotiveerd worden.

8. Bronvermelding

Literatuur

Baarda, D.B., De Goede, M.P.M. en J. Teunissen (2001), *Kwalitatief onderzoek; praktische handleiding voor het opzetten en uitvoeren van kwalitatief onderzoek*, Groningen: Stenfert Kroese

Banister, P., Burman, E., Parker, I., Taylor, M., Tindall, C. (1994), *Qualitative methods in psychology: A research guide*, Buckingham, OUP

Bass, B.M. (1998), *Transformational leadership*, London: Lawrence Erlbaum Associates

Bess, J.L., Goldman, P. (2001), Leadership ambiguity and K-12 schools and the limits of contemporary leadership theory, in: *The Leadership Quarterly*, No. 12, 419-450

Boeije, H. R. (2005), *Analyseren in kwalitatief onderzoek: denken en doen*, Amsterdam: Uitgeverij Boom

Bordia, P., Hobman, E., Jones, E., Gallois, C., Callan, V.J. (2004), Uncertainty during organizational change: types, consequences, and management strategies, in: *Journal of Business and Psychology*, Vol. 18, No. 4, Summer 2004, 507-532

Boonstra, J.J. (2000), *Lopen over water: over dynamiek van organiseren, vernieuwen en leren*, Amsterdam: Vossiuspers AUP

Brinkman, J.W. (2006), *Dynamiek en onzekerheid als kans*, Veenendaal: Universal Press;

Bryman, A. (1992), *Charisma and leadership in organizations*, London: Sage

Burke, W.W., Litwin, G.H. (1992), A Causal Model of Organizational Performance and Change, in: *Journal of Management*, No. 18, 523-545

Carr, D.K., Hard, K.J., Trahant, W.J. (1995), *Managing the change process: a fieldbook for change agents, consultants, team leaders and reengineering managers*, New York: McGraw-Hill

Deetz, Stanley (2000), Describing Differences in Approaches to Organization Science, in: Peter J. Frost, A.Y. Lewin, R. L. Daft (eds.), *Talking about Organization Sciences*. Thousand Oaks (USA): Sage, pp. 123-152.

Dirks, K.T., Ferrin, D.L. (2001), The Role of Trust in Organizational Settings, in: *Organization Science*, Vol. 12, No. 4, July-August 2001, 450-467

- Doppler, K., Lauterburg, C. (1996), *Change management: vormgeven aan het veranderingsproces*, 4^e druk, Amsterdam: Addison-Wesley
- Easterby-Smith, M., Thorpe, R., Lowe, A. (1991), *Management Research, an introduction*, London: Sage Publications
- Field, P.A., Morse, J. M. (1996), *The application of qualitative approaches*, Cheltenham: Stanley Thorens Ltd.
- Gilder, D. de, Heuvel, H. van den, Ellemers, N. (1997), Het 3-componentenmodel van commitment, in: *Gedrag en Organisatie*, 10 nr. 2, 95-106
- Gould-Williams, J. (2003), The importance of HR practices and workplace trust in achieving superior performance, in: *a study of public-sector organizations*, International Journal of Human Resource Management 14 (1): 28-54
- Halma, M., (2000), Balanceren tussen ‘zorg’ en ‘handel’; onderzoek naar marktgericht werken in de non-profit sector, Amsterdam: Vrije Universiteit Amsterdam
- Hunt, S.D., Morgan, R.M. (1994), Organizational Commitment: one of many commitments or key mediating construct? In: *Academy of Management Journal*, Vol. 37, No. 6, 1568-1587
- Kahn, W.A. (1990), Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work, in: *The Academy of Management Journal*, Vol. 33, No. 4, Dec. 1990, 692-724
- Kelliher, F. (2005), Interpretivism and the pursuit of research legitimisation: an integrated approach to single case design, in: *The electronic journal of business research methodology*, 3 (2), 123-132
- Ketter, P. (2008), What’s the big deal about employee engagement, in: *Training & Development*, January 2008, 44-49
- Kloet, I.E. van der (2005), *A soldierly perspective on trust*, Tilburg: Tilburg University;
- Koeleman, H. (1997), *Interne communicatie als managementinstrument*, 3e herziene druk, Alphen aan den Rijn/Diegem: Kluwer
- Kvale, S. (2002), The social construction of validity, in: Denzin, N., Lincoln, Y. (eds.), *The qualitative inquiry reader*, London: Sage publications
- Mabey, C., Salaman, G., Storey, J. (2001), *Human Resource Management, a strategic introduction*, second edition, Oxford: Blackwell Business
- Maurer, R. (1996), Transforming resistance, in: *Training & Development*, No. 50, 20-23

- Mayer, R.C., Davis, J.H., Schoorman, F.D. (1995), An integrated model of organizational trust, in: *Academy of Management Review*, July 1995
- Merron, K. (1993), Let's bury the term resistance, in: *Organization Development Journal*, No. 11, 77-86
- Metselaar, E. (1997), *Assessing the willingness of change: construction and validation of the DINAMO*, Amsterdam: VU huisdrukkerij
- Metselaar, E., Cozijnsen, A.J. (2002), *Van weerstand naar veranderingsbereidheid: over willen, moeten en kunnen veranderen*, 3^e druk, Heemstede: Holland Business Publications
- Miles, M., Huberman, E. (1994), *Qualitative Data Analysis: an expanded source book*, London: Sage Publications Inc.
- O'Connor, C.A. (1993), Resistance: The repercussions of change, in: *Leadership & Organization Development Journal*, No. 14, 30-37
- Osborn, R.N., Hunt, J.G., Jauch, L.R. (2002), Toward a contextual theory of leadership, in: *The Leadership Quarterly*, No. 13, 797-837
- Paradise, A. (2008), Influences Engagement, in: *Training & Development*, January 2008, 54-59
- Prins, P. de, Brouwers, S., Moelens, M. (2007), Wat als loon niet werkt? Hefbomen voor engagement en retentie anno 2007, in: *Tijdschrift voor HRM*, 10:4, p. 7-21
- Punch, M. (1993), Observation and the Police: The Research Experience, in: Hammersley, M. (eds.), *Social Research, Philosophy, Politics and Practice*, London: Sage Publications, 166-191
- Stoner, Freeman, Gilbert (1996), *Management*, 6e editie, Schoonhoven: Prentice Hall/Academic Service
- Tichy, N.M., Devanna, M.A. (1990), *The Transformational Leader*, 2nd edition, New York: Wiley
- Velde, M. van der, Jansen P., Anderson, N. (2004), *Guide to management research methods*, Oxford: Blackwell Publishing
- Walsh, D. (2004), Doing ethnography, in: Searle, C. (eds.), *Researching Society and Culture*, London: Sage Publications, 225-238
- Wanrooy, M.J. (2001), *Leiding geven tussen professionals*, Schiedam: Scriptum

Wijk, E.B. van (2006), *Ruim baan voor creatief talent, Binding van Creatieve Professionals in Communicatie-Adviesbureaus*, Amsterdam: Pure & Simple

Wijnen, G., Weggeman, M., Kor, R. (1993), *Verbeteren en vernieuwen van organisaties, ook werk voor managers*, Deventer: Kluwer

Overig

CL global news, digitale nieuwsbrief Philips Consumer Lifestyle, 06-05-2008

CL global news, digitale nieuwsbrief Philips Consumer Lifestyle, 13-06-2008

Simpler, Stronger Greener, Sustainability Report 2007, Philips

Philips Engagement Information Pack 2007

Philips, Vision 2010, Bouwen aan een topmerk op het gebied van Gezondheid en Welzijn, 28-05-2008

Bijlage I Topiclijst

	HOOFDTOPIC	SUBTOPIC
1.	Algemeen	<ul style="list-style-type: none"> • Inhoud functie • Beeld van de organisatie
2.	Employee engagement	<ul style="list-style-type: none"> • Wat betekent het? • Hoe beoordeel je het? • Wat doet het met je?
3.	Verandering	<ul style="list-style-type: none"> • Wat is er gaande? • Wat doet het met je? • Heeft het invloed op employee engagement
4.	Onzekerheden	<ul style="list-style-type: none"> • Waarover? • Hoe komt dat? • Heeft het invloed op employee engagement?
5.	Communicatie	<ul style="list-style-type: none"> • Voldoende of niet? • Manier van communiceren • Heeft het invloed op employee engagement?
6.	Leiderschap	<ul style="list-style-type: none"> • Stijl van leidinggeven • Wat doet het met je? • Heeft het effect op employee engagement?
7.	Vertrouwen	<ul style="list-style-type: none"> • Heb je vertrouwen in de organisatie? • Is de mate van vertrouwen in de organisatie een indicatie voor employee engagement?
8.	Trots	<ul style="list-style-type: none"> • Ben je trots op de organisatie? • Is de mate van trots zijn op de organisatie een indicatie voor employee engagement
9.	Rationele aspecten van EE	<ul style="list-style-type: none"> • Welke rationele aspecten aan EE zijn er? Opleiding, geldelijke beloning, ontwikkelingsmogelijkheden • Zijn ze een indicatie voor employee engagement
10.	Emotionele aspecten van EE	<ul style="list-style-type: none"> • Hoe sterk is het gevoel van verbondenheid met de organisatie? • Is dat een indicatie voor employee engagement?

Bijlage II Persbericht

Bron: De Pers

<http://www.depers.nl/economie/190276/Philips-stopt-verkoop-tvs-VS.html>

PHILIPS STOPT VERKOOP TV'S IN VS

Gepubliceerd: dinsdag 8 april 2008

Philips stopt met de verkoop van televisies in Amerika. Het elektronicaconcern gaat al zijn activiteiten op dit gebied uitbesteden aan Funai, een elektronicabedrijf uit Japan. Dat meldt Philips dinsdag in een persbericht.

De maatregel volgt op de aankondiging van het bedrijf om stappen te nemen die de winstgevendheid van de tv-activiteiten moeten verbeteren. Met name in de Verenigde Staten stonden de marges daarvan onder druk. Afgelopen jaar behaalde Philips hier een omzet van 1 miljard euro.

Philips en Funai geven aan een merklicentieovereenkomst te willen aangaan voor de duur van minimaal vijf jaar. Met ingang van 1 september 2008 wordt Funai volledig verantwoordelijk voor alle tv-activiteiten van Philips in de VS en Canada.

Funai verwerft onder de overeenkomst het recht om de merknamen Philips en Magnavox te voeren. Ook mag het Japanse bedrijf gebruik maken van Philips' onderzoek en design, om zo de laatste technologie te kunnen aanbieden op de Amerikaanse markt.

In ruil hiervoor krijgt Philips royalty-betalingen. Een woordvoerder van Philips kan hierover desgevraagd geen verder financiële details verstrekken.

Philips kondigt in het persbericht aan meer stappen te zullen ondernemen om de financiële prestaties van zijn televisie-activiteiten te verbeteren. Zo wil het zijn bestaande wereldwijde toelevering verder optimaliseren, en zich meer richten op zijn sterkste markten, met name Europa en belangrijke opkomende markten.

Aan de overeenkomst met Funai en mogelijk verder te nemen stappen zijn eenmalige kosten verbonden die dit jaar kunnen oplopen tot maximaal EUR 125 miljoen, zo laat Philips weten.

Bijlage III Employee Engagement Survey

1. I believe Philips has an outstanding future
2. I trust the leadership of Philips
3. I trust my manager
4. My manager is an active role model for the company's values
5. The leadership of Philips has communicated a vision of the future that motivates me
6. I have a clear picture of the direction in which Philips is headed
7. My organization has a climate in which diverse perspectives are valued
8. The management style in this organization brings out the best in employees
9. My management has acted on issues identified in the previous employee engagement survey
10. I feel adequately informed by my management on our business goals
11. There is good cooperation between my department and other departments
12. I rarely think about looking for a new job with another company
13. I would gladly refer a good friend or family member to Philips for employment
14. Overall, I am extremely satisfied with Philips as a place to work
15. I feel proud to work for Philips
16. My job makes good use of my talents and abilities
17. I have the training I need to do my job effectively
18. My manager has facilitated my growth and development
19. My manager provides me with coaching that is helpful in improving my performance
20. I receive the information and communication I need to do my job effectively
21. In my organization there is open and honest two-way communication
22. My manager clearly communicates what is expected of me
23. My manager is usually receptive to suggestions for change from employees
24. I feel that I am part of a team
25. My ideas and suggestions count
26. My manager really cares about my well being
27. I am encouraged to come up with new and better ways of doing things
28. All employees in Philips are treated as individuals regardless of age, race, gender, physical capabilities etc
29. I am involved in decisions that affect my work
30. I am given sufficient authority and freedom by the organization to do my job well
31. My manager provides me with timely and helpful feedback
32. I think my performance is evaluated fairly
33. I regularly receive appropriate recognition when I do a good job
34. My organization provides equal opportunities to all employees
35. The compensation plans of Philips reward outstanding job performance
36. In my current job, I am satisfied with my pay and benefits

Bijlage IV Temperature Checks BU Television

Gebaseerd op de Employee Engagement Survey van Philips is voor BU Television een aantal vragen opgesteld die elke twee maanden de engagement onder de stafmedewerkers meet. Ook is bij elke vraag aangegeven welke scores er in de voorgaande jaren zijn behaald op deze onderdelen in de Employee Engagement Survey.

Strategy:

- I feel adequately informed by my direct management on our business goals
Previous Scores: 66%
2007 Scores: 61%
- The leadership of BU TV MT has communicated a vision of the future that motivates me
Previous Scores: 63%
2007 Scores: 56%
- I have a clear picture of the direction in which BU TV is headed
Previous Scores: 65%
2007 Scores: 58%

Leadership:

- I have received gestures of appreciation or recognition being shown or given out to me
Previous Scores: 58%
2007 Scores: 52%
- I understand the performance standard required of me and receive feedback on my performance
Previous Scores: 78%
2007 Scores: 77%
- I trust the leadership of BU TV
Previous Scores: 70%
2007 Scores: 62%

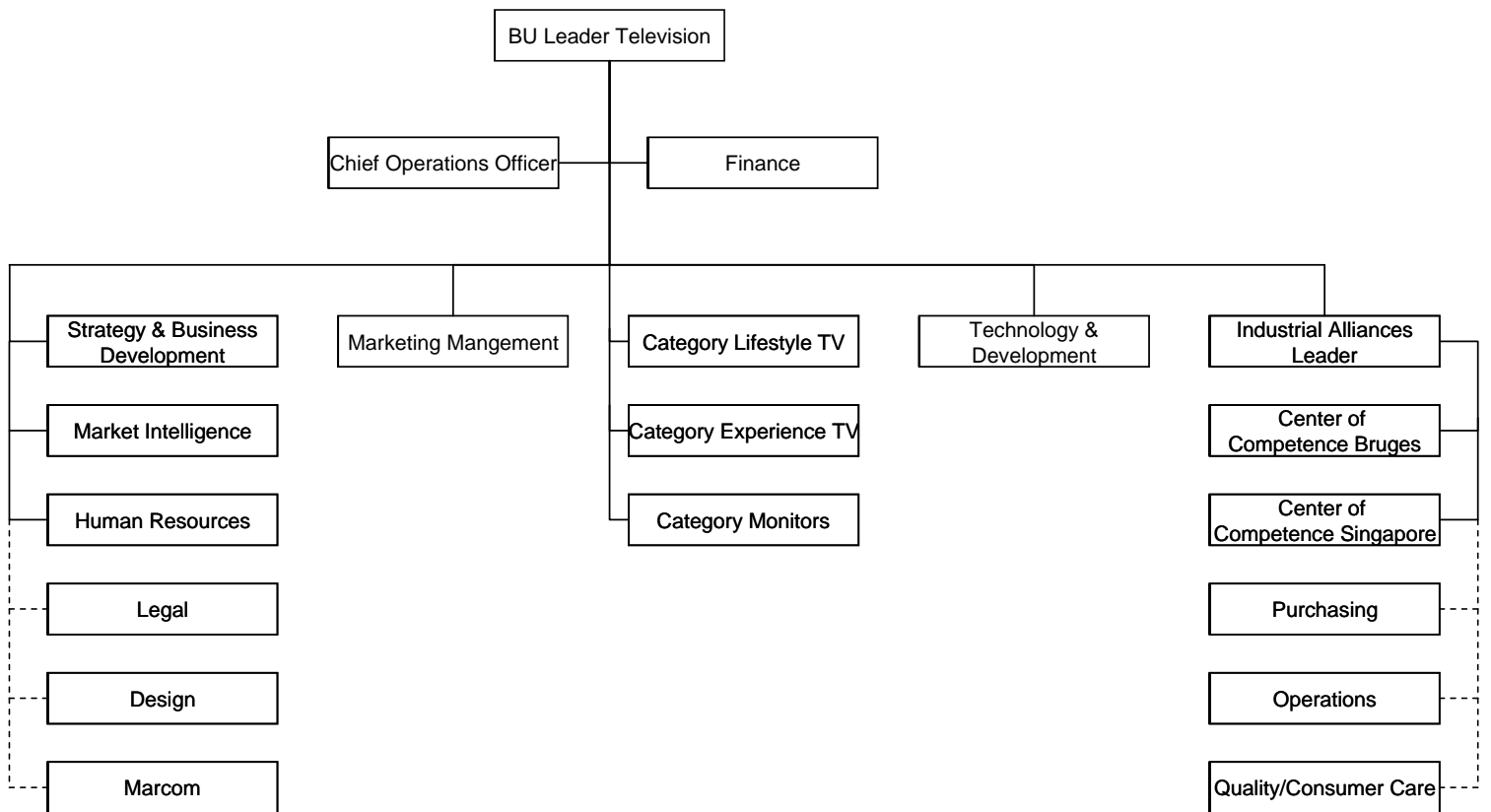
Deployment

- In BU TV there is open and honest two-way communication
Previous Scores: 57%
2007 Scores: 52%
- There is good cooperation between my department/function and other departments/functions
Previous Scores: 58%
2007 Scores: 56%
- I feel that I am part of a team
Previous Scores: 74%
2007 Scores: 69%

Engagement

- I am satisfied with BU TV as a place to work in
Previous Scores: 72%
2007 Scores: 68%
- I have been actively looking for a new job
Previous Scores: 54%
2007 Scores: 52%
- I would recommend BU TV to my family or friend as a good place to work
Previous Scores: 71%
2007 Scores: 63%

Bijlage V Organisatiestructuur BU Television



Bijlage VI Respondenten

Respondent	Functie & Afdeling	Interviewnummer	Local/Cosmo
Respondent 1	Business Strategy (Strategy & Business Development)	V018	Local
Respondent 2	Purchasing (Industrial Alliance Leader)	V019	Local
Respondent 3	Cross Category Projects (Market Intelligence)	V020	Cosmo
Respondent 4	Program Management Design (Technology & Development)	V021	Local
Respondent 5	Decision Support & Analysis (Finance)	V023	Cosmo
Respondent 6	HR Site Eindhoven (HR Management)	V024	Local
Respondent 7	Senior Director Marketing UK, Ireland, Poland, Turkey (Marketing Management)	V026	Cosmo
Respondent 8	Marketing Manager (Category Experience TV)	V027	Cosmo
Respondent 9	Project Support (Chief Operations Officer)	V028	Local
Respondent 10	Product Communications Manager (Category Lifestyle TV)	V029	Local

Bijlage VII Publieke dimensie Philips Consumer Lifestyle

Publieke dimensie Philips Consumer Lifestyle

Wat is er publiek aan Philips Consumer Lifestyle?

Becoming simpler, stronger and greener

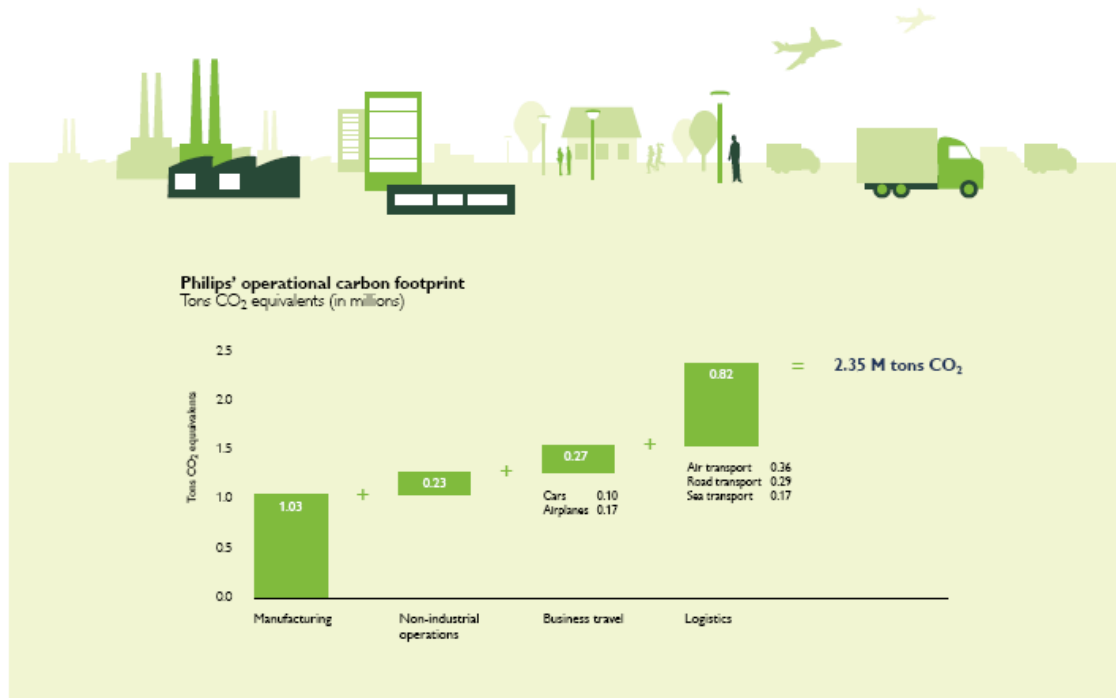
Philips is een organisatie die zich bezig houdt met maatschappelijk verantwoord ondernemen. Hiermee dragen zij bij aan de triple P: planet, people en profit (Boxall & Purcell, 2003). Philips streeft er naar om mensen bewust te maken van de problemen en om te komen tot goede oplossingen voor deze problemen. Philips stelt: *“Industry for too long was seen as a source of problems; we need to correct that and show that we are part of the solution”* (Sustainability report 2007). Zij richten zich daarbij zoveel mogelijk op de samenleving, zodat de organisatie transparant wordt en iedereen weet wat Philips doet om bij te dragen aan behoud van de samenleving: duurzaamheid. Ieder jaar wordt er dan ook een Sustainability report uitgegeven waarin is opgenomen hoe Philips werkt en op welke manier dit bijdraagt aan een betere samenleving en een beter milieu. Dit sluit ook aan bij de missie die Philips hanteert, namelijk: *“To improve people’s lives through the timely introduction of meaningful innovations”*.

Planet

Philips is een partnerschap aangegaan met Live Earth om Global Warming tegen te gaan. Ook hebben zij de website asimpleswitch.com opgezet om mensen te stimuleren om bij te dragen aan het tegengaan van klimaatverandering. Daarnaast zijn er de Philips Green Products die klanten er toe zetten om ook aan het milieu te denken. De doelstelling van Philips is dat zij in de komende vijf jaar 30 procent van de totale inkomsten wil halen uit de Green Products. Ook willen zij de investeringen in Green Innovation verdubbelen. Een andere doelstelling is dat de energie efficiëntie verder wordt verhoogd, met 25 procent, in 2012.

Consumer Lifestyle probeert zo veel mogelijk producten zo te ontwerpen dat ze bijdragen aan deze doelstellingen. Dit heeft er toe geleid dat zij de 2008 International CES Best of Innovations Design and Engineering Award hebben gekregen in de categorie Eco-Design.

Philips wil er ook voor zorgen dat de Carbon Footprint (figuur 1) verlaagd wordt. Daarom is er voor elk gebied een programma opgesteld om efficiënter te werken en de uitstoot van CO₂ te reduceren. Uit onderzoek blijkt ook dat mensen goede burgers willen zijn en dat zij ook hun eigen Carbon Footprint willen verkleinen.



Figuur 1: Philips' Carbon Footprint, bron: Sustainability Report 2007

People

Philips is er op gericht producten te ontwikkelen die bijdragen aan alle gemakken van de mens. Producten die door iedereen gemakkelijk te gebruiken zijn: *Sense & Simplicity*. Philips streeft er naar om te luisteren naar de wensen van de klant en om in te spelen op de veranderingen in de maatschappij. Daarom wordt er een aantal keer per jaar een forum georganiseerd waarin geluisterd wordt naar de deelnemers.

Niet alleen Philips, maar ook de leveranciers en partners van Philips worden door hen gestimuleerd om mee te werken aan de duurzaamheidsstandaard die wordt gehanteerd.

Private organisatie met publieke identiteit

Hal G. Rainey (2003) geeft in zijn boek aan dat een organisatie beoordeeld kan worden op haar formele kenmerken, zoals eigendom, bron van inkomsten en zeggenschap. Een private organisatie als Philips heeft te maken met concurrentie, wat een publieke organisatie niet heeft. Daarom is efficiëntie van essentieel belang voor private organisaties. Als er niet efficiënt wordt gewerkt, kan een organisatie de concurrentie niet aan. Het belangrijkste doel van Philips is namelijk het maken van zoveel mogelijk winst door een zo efficiënt mogelijke productie.

Volgens de tabel van Perry & Rainey (1988) is Philips private organisatie met een *private ownership*, *private funding* en een *market model of social control*. Echter stelt Rainey (2003) dat een grove tweedeling tussen publieke en private organisaties niet zinvol is. Een private organisatie kan namelijk ook een publieke identiteit hebben (Rainey, 2003).

Iedere organisatie heeft op de een of andere manier te maken met regels van de overheid, maar daarnaast kan een organisatie ook een maatschappelijke positie hebben omdat zij bijvoorbeeld bijdragen aan duurzaamheid (Rainey, 2003). Ook is er sprake van ambigue doelen. Philips wil maatschappelijk verantwoord ondernemen, maar zet ook de belangen van klanten medewerkers en andere stakeholders centraal. De belangrijkste doelstelling is winst, maar een doel van hogere orde is duurzaamheid.

Zoals uit het bovenstaande blijkt, heeft Philips een duidelijke maatschappelijke positie. Er wordt gestreefd naar duurzaamheid. Dat blijkt met name uit het Sustainability report. Daarnaast is er sprake van verantwoord management. Bij alles wat er binnen Philips wordt beslist, worden de General Business Principals (GBP) gehanteerd. De intentie van de GBP is naleving te verzekeren van wetten en regels, maar ook van de normen en waarden van Philips (Sustainability report 2007).

Bij Philips is er sprake van drie doelen met drie aparte strategieën: People, profit en planet. Het gaat daarbij dus niet alleen om winst. Het is ook van belang dat Philips zich inzet voor mens en milieu. Er moet dus een belangenafweging gemaakt worden aangezien verschillende stakeholders verschillende belangen hebben. Zo willen de aandeelhouders van Philips zo veel mogelijk winst zien, terwijl de werknemers belangen hechten aan hun persoonlijke ontwikkeling. Om dit in balans te houden zijn de General Business Principals opgesteld.

Social legitimacy als doelstelling

Social legitimacy bij Philips

Social legitimacy kan gezien worden als een van de doelstellingen van het HR beleid van Philips. De organisatie streeft er naar een: *“inclusive workplace environment where differences are honored, respected and encouraged”* (Sustainability report 2007). Om daaraan te werken heeft Philips de General Business Principals opgesteld. Deze worden meegenomen in elke beslissing die wordt genomen.

Philips geeft aan dat zij werken aan meer diversiteit binnen de organisatie. Zo willen zij meer vrouwen op het executive level krijgen. Het streven is tien procent in 2010. Op dit moment is acht procent van de executive leden vrouw. Er zijn ook speciale programma's opgezet, zoals de *‘diverse talent pipeline’* die er voor moeten zorgen dat de diversiteit in met name hogere managementposities groter wordt.

De diverse talent pipeline is een onderdeel van het *‘Global Learning Curricula’* dat alle werknemers de mogelijkheid biedt om hun persoonlijke vaardigheden verder uit te breiden.

Daarnaast streeft Philips ook naar een veilige werkplek voor iedere werknemer. Echter blijkt uit het Sustainability report 2007 dat er een lichte stijging was in verloren werkdagen. Dit is een punt waaraan meer aandacht besteed moet worden.

Social legitimacy ten aanzien van het vraagstuk

Om werknemers te helpen om hun potentieel optimaal te benutten en om de organisatie te helpen om groeidoelstellingen te behalen, is er een focus gelegd op betrokkenheid van het personeel. Hiervoor zijn enquêtes gehouden en daaruit is de Employee Engagement Index samengesteld. Hierin worden satisfactie, sturing en loyaliteit meegenomen. Deze index is in 2007 gestegen naar 64 procent, maar het doel is om 70 procent te halen in 2009.

Daarvoor is het nodig dat de betrokkenheid van de medewerkers steeds gemeten wordt, om te zien of de doelstelling haalbaar is en of medewerkers zich inderdaad meer betrokken voelen bij de organisatie door een nieuwe communicatiestructuur. De social legitimacy ten aanzien van het vraagstuk is dan ook zeker aanwezig. Medewerkers zijn bij dit vraagstuk het uitgangspunt. Philips Consumer Lifestyle wil er namelijk voor zorgen dat de medewerkers en de organisatie dichter bij elkaar komen om zo de doelstellingen van Vision 2010 te kunnen verwezenlijken. Daarbij is het belangrijk dat medewerkers zoveel mogelijk gestimuleerd worden om hun potentieel optimaal te benutten. Communicatie is dan ook van essentieel belang. Het is namelijk een instrument om medewerkers betrokken te krijgen bij de organisatie en om op deze manier draagvlak te creëren voor de door te voeren veranderingen.

Oordeel over de publieke dimensie van het vraagstuk

In het vraagstuk over de invloed van de communicatiestructuur op de betrokkenheid van de medewerkers bij Philips Consumer Lifestyle is een publieke dimensie te ontdekken. Bij dit vraagstuk gaat het namelijk om de betrokkenheid van de medewerkers bij de organisatie. De organisatie wil van haar medewerkers weten hoe dicht zij zich betrokken voelen bij de organisatie en of dat deze betrokkenheid vergroot wordt door de nieuwe communicatiestructuur. Hierbij gaat het ook om de businessgoals van Philips Consumer Lifestyle. Kunnen de medewerkers zich hiermee identificeren en past dit bij hen? Bij dit vraagstuk is er dus sprake van een publieke dimensie omdat er rekening wordt gehouden met de mening van de medewerkers ten aanzien van de informatie die zij krijgen via de interne communicatie.

Bronnen

Boxall, P. & Purcell, J., (2003), *Strategy and Human Resource Management*, New York: Palgrave Macmillan

Rainey, H.G., (2003) *Understanding & Managing Public Organizations*, Third edition, San Francisco: Jossey-Bass

Philips Corporate Sustainability Office, (2007) *Sustainability report 2007, Simpler, stronger, greener*, Eindhoven

This document was created with Win2PDF available at <http://www.win2pdf.com>.
The unregistered version of Win2PDF is for evaluation or non-commercial use only.