

# De synergie als utopie

Een adviesrapport over behoeften en betrokkenheid van werknemers bij de interne communicatiemiddelen

Max Kraal  
6523447  
Universiteit Utrecht  
Communicatie en Organisatie,  
TLMV16411  
Begeleiding UU: Bregje Holleman

Datum: 28 januari 2024

Aantal woorden: 20.889

## Inhoudsopgave

<b>MANAGEMENTSAMENVATTING</b> .....	<b>4</b>
<b>H1: INTERNE COMMUNICATIEMIDDELEN EN HUN RELATIE TOT MEDIABEHOEFTEN EN BETROKKENHEID TIJDENS EEN OPSPLITSING</b> .....	<b>7</b>
1.1 INLEIDING .....	7
<i>Interne communicatie tijdens een opsplitsing</i> .....	7
1.2 AANLEIDING .....	7
<i>Betrokkenheid</i> .....	8
<i>De interne communicatiemiddelen</i> .....	9
1.3 ONDERZOEKSVRAGEN/DOELSTELLINGEN .....	10
<i>Deelonderzoek één</i> .....	10
<i>Deelonderzoek twee</i> .....	11
1.4 INBEDDING IN LITERATUUR .....	11
<i>Mediabehoeften</i> .....	11
<i>Nieuw speelveld</i> .....	12
<i>Interne communicatiemiddelenkenmerken</i> .....	13
<i>Timing</i> .....	15
<i>Engagement</i> .....	15
1.5. METHODEN .....	16
<i>Functionele Analyse</i> .....	16
<i>Interviews</i> .....	18
1.6. RELEVANTIE .....	19
<i>Wetenschappelijke relevantie</i> .....	19
<i>Maatschappelijke relevantie</i> .....	19
1.7 LEESWIJZER.....	20
<b>H2. DEELONDERZOEK 1: DOELEN VAN [BEDRIJF] MET DE INTERNE COMMUNICATIEMIDDELEN</b> .....	<b>21</b>
2.1 TOP-DOWN ANALYSE: VAN BELEIDSDOELEN NAAR COMMUNICATIE .....	21
<i>Consecutief doel</i> .....	23
2.2 BOTTOM UP ANALYSE: VAN COMMUNICATIE NAAR BELEIDSDOELEN.....	24
<i>De presentaties in de maandafsluiting</i> .....	24
<i>Het diner in de maandafsluiting</i> .....	25
<i>De borrel in de maandafsluiting</i> .....	25
<i>De wekelijkse [bedrijfs]update</i> .....	26
2.3 EVALUATIE: WAT MIST ER?.....	26
2.4 UGT .....	28
2.5 BETROKKENHEIDSKENMERKEN .....	29
<i>Bron</i> .....	29
<i>Soorten informatie</i> .....	29
2.6 CONCLUSIE .....	30
<b>H3. DEEL 2: HET EFFECT VAN DE INTERNE COMMUNICATIEMIDDELEN OP WERKNEMERS EN HUN ERVARING VAN BETROKKENHEID</b> .....	<b>32</b>
<i>Verantwoording participanten</i> .....	32
<i>Interviewschema</i> .....	32
3.1 CODEREN.....	33
<i>Inductief &amp; deductief</i> .....	34
3.2 RESULTATEN .....	35
<i>Informatiebehoeften</i> .....	35
<i>Sociale behoeften</i> .....	37
<i>Entertainmentbehoeften</i> .....	37
<i>Betrokkenheid</i> .....	38
3.3 CONCLUSIE .....	40
<b>H4. CONCLUSIE &amp; DISCUSSIE</b> .....	<b>42</b>

4.1 CONCLUSIE .....	42
4.2 DISCUSSIE.....	44
<i>Limitaties</i> .....	44
<i>Relevantie</i> .....	45
<b>H5. ADVIES.....</b>	<b>46</b>
5.1 DE MAANDAFSLUITING .....	46
5.2 DE WEKELIJKSE [BEDRIJFS]UPDATE .....	46
<b>BRONNEN .....</b>	<b>48</b>

## Managementsamenvatting

### Aanleiding

Interne communicatie is cruciaal voor een organisatie die zich opsplijt. Interne communicatiemiddelen kunnen helpen bij het betrokken houden van werknemers bij de overkoepelende organisatie. Deze overkoepelende organisatie, [bedrijf], gebruikt twee specifieke communicatiemiddelen om werknemers betrokken te houden tijdens zijn opsplitsing in business units: de maandafsluiting en de wekelijkse [bedrijfs]update. Deze middelen moeten vermijden dat werknemers zich door de opsplitsing vervreemden van [bedrijf]. De invulling van de middelen moet daarom aansluiten op de behoeften van werknemers om betrokkenheid te creëren.

### Onderzoeksvragen

Dit rapport is het resultaat van mijn afstudeeronderzoek voor de Master Communicatie en Organisatie. In het huidige onderzoek heb ik ten eerste gekeken naar de doelen en behoeften behorend tot de inzet van de communicatiemiddelen. De beleidsdoelen en de bijbehorende ideale communicatieve doelen zijn vergeleken met de doelen waar de maandafsluiting en de wekelijkse [bedrijfs]update zich nu op richten. De kloof tussen deze doelen is geconcretiseerd aan de hand van de Uses & Gratifications Theory en betrokkenheidskenmerken. Vervolgens onderzocht ik de behoeften van werknemers bij het mediagebruik en de werknemersbetrokkenheid bij [bedrijf]. Beantwoording van de deelvragen door de deelonderzoeken, leidt tot de beantwoording van de volgende hoofdvraag:

*Wat zijn de behoeften van werknemers van [bedrijf] bij twee specifieke interne communicatiemiddelen gericht op betrokkenheid en ervaren werknemers deze betrokkenheid bij [bedrijf]?*

### Methoden

In het eerste deelonderzoek heb ik twee onderzoeksmethoden gebruikt: semi-gestructureerde interviews gecombineerd met een functionele analyse. Met deze methoden achterhaalde en vergeleek ik de ideale doelen, concrete doelen en doelbehoeften van de interne communicatiemiddelen. Het tweede deelonderzoek kent semi-gestructureerde interviews waarmee ik de mediabehoefte en betrokkenheid van werknemers heb geïdentificeerd.

### Doelen, behoeften en betrokkenheidskenmerken van de interne communicatiemiddelen

De functionele analyse onthult dat de huidige interne communicatiemiddelen van [bedrijf] grotendeels bijdragen aan de beleidsdoelen door te informeren en te overtuigen. Desondanks bestaat er een kloof tussen beoogde doelen en de huidige doelen van de middelen. Het ontbreekt in de middelen aan informatie over de strategieën, doelstellingen en kernwaarden van het bedrijf. Deze informatie, ook wel beleids- en beheerinformatie, werkt ondersteunend aan de beleidsdoelen aangezien werknemers deze informatie nodig hebben om de gemeenschappelijke richting van [bedrijf] te begrijpen (Koeleman, 2002). De middelen richten zich op werknemers' sociale behoeften doordat de middelen een open karakter hebben. [Bedrijf] p[directeur]eert met de middelen werknemers te overtuigen om sociaal te interacteren maar werknemers krijgen wel zelf de keuze om dit wel of niet te doen. De presentaties kunnen een sterker en positiever effect hebben op

werknemersbetrokkenheid als in plaats van het managementteam ook meer werknemers aan het woord worden gelaten (Liebrecht & Sanders, 2013).

### **Behoeften & betrokkenheid van de werknemers**

De interviews met werknemers onthullen dat zij bij hun gebruik van de interne communicatiemiddelen informatie-, sociale en entertainmentbehoefte ervaren. Tot op zekere hoogte zijn de middelen gericht op de behoeften die werknemers hebben. Toch voldoet de wekelijkse [bedrijfs]update niet aan de informatiebehoefte van werknemers. De update is te eenzijdig, te mager en het tijdstip waarop zij de update ontvangen zorgt ervoor dat zij hem niet lezen. Ook missen werknemers informatie over de strategieën, doelstellingen en de kernwaarden van [bedrijf] in de communicatiemiddelen, zoals de functionele analyse ook uitwijst. Door de missende informatie voelen niet leidinggevende werknemers zich mogelijk minder betrokken bij [bedrijf]. Zij zien het overkoepelende bedrijf namelijk als abstract terwijl leidinggevende werknemers wel worden meegenomen in de beleidsvoering. Daarnaast hebben werknemers behoefte aan meer interactieve communicatiemiddelen. Interactiviteit kan terugkomen door meerdere werknemers aan het woord te laten tijdens de maandafsluiting of een quiz te verwerken in de wekelijkse [bedrijfs]update.

Als laatste worden werknemers sterk emotioneel beïnvloed door werkzaamheden en dit staat hun betrokkenheid in de weg. Daarentegen voelen werknemers zich wel betrokken bij collega's van [bedrijf]. Sociale informatie over welzijn en tevredenheid kan meer verwerkt worden in de communicatiemiddelen. Hierdoor wordt het onderwerp emotionele beïnvloeding door werkzaamheden bespreekbaar gemaakt binnen het bedrijf.

Vanuit de kernwaarden die werknemers moeten voelen en uitdragen kan een synergie worden gecreëerd die de omzet bevordert. Op dit moment mist beleids- en beheerinformatie en zo ook de kernwaarden in de communicatiemiddelen. Om de beleidsdoelen met de interne communicatie te halen, is een aanpassing van de onderzochte communicatiemiddelen noodzakelijk.

### **Advies**

Werknemers missen in de maandafsluiting en de wekelijkse [bedrijfs]update dus beleids- en beheerinformatie en interactiviteit. Het toevoegen van concrete informatie over de synergie, doelstellingen, strategieën en kernwaarden kan de betrokkenheid van werknemers bevorderen. De communicatiemiddelen zouden ook meer sociale informatie over welzijn en tevredenheid moeten bevatten om te richten op werknemers die te emotioneel betrokken zijn bij hun werkzaamheden. In de maandafsluiting zou het managementteam minder dominant aanwezig moeten zijn om de interactiviteit toe te voegen waar werknemers behoefte aan hebben. Werknemers missen ook interactiviteit in de wekelijkse [bedrijfs]update en zien liever meer show. Daarnaast zijn het moment van sturen van de update en de specifieke focus van de content redenen dat werknemers het middel niet (willen) gebruiken. Een beter moment om een intern bericht te sturen is volgens het rapport van Axios (z.d.) zondagmiddag. De resultaten leveren zo de volgende adviezen op:

- ⇒ Verander het vaste moment waarop de update gestuurd wordt naar zondag tussen drie en zes, zodat werknemers maandagochtend kunnen beginnen met een terugblik op de week door de wekelijkse [bedrijfs]update.

- ⇒ Richt de content in de wekelijkse [bedrijfs]update op meer dan [bedrijf] en vul de update in met meer body en inhoudelijke onderwerpen. Een element dat meer body zou toevoegen, is humoristische content in de vorm van bijvoorbeeld een roddelblad. Een inhoudelijk onderwerp is bijvoorbeeld een werkprocesoptimalisatie.
- ⇒ Verwerk concrete beleids- en beheerinformatie in de presentaties van de maandafsluiting. Onder deze informatie vallen de onderwerpen synergie, herhaling van missie, visie, kernwaarden en doelstellingen, evenals updates over de voortgang van doelen van [bedrijf].
- ⇒ Maak de presentatie in de maandafsluiting interactiever door werknemers buiten het managementteam het podium te geven en positief uit te lichten.
- ⇒ Verwerk sociale informatie gericht op welzijn en tevredenheid van werknemers in de presentatie waardoor deze onderwerpen bespreekbaar worden gemaakt.

# H1: Interne communicatiemiddelen en hun relatie tot mediabehoeften en betrokkenheid tijdens een opsplitsing

## 1.1 Inleiding

Grote organisatieveranderingen kunnen variëren in omvang, doelstellingen en impact op de organisatie. Of een verandering succesvol verloopt, hangt ten eerste af van een zorgvuldige planning, ten tweede van het vermogen om de stakeholders van de organisatie te betrekken bij de verandering en als laatste van effectieve communicatie. Onder organisatieveranderingen vallen ook wijzigingen in de formele structuur van een organisatie zoals in afdelingen, rapportagelijnen en verantwoordelijkheden. Deze veranderingen worden geïmplementeerd om efficiëntie te verbeteren, de organisatie aan te passen aan veranderende marktomstandigheden, besluitvorming te vereenvoudigen, samenwerking tussen teams en afdelingen te verbeteren of om beter in te spelen op klantbehoeften.

Met de laatste twee voordelen in gedachten heeft het management van [bedrijf] januari 2023 besloten om [bedrijf] op te splitsen in drie business units: [bedrijf], [bedrijf], en [bedrijf]. Na iets meer dan tien jaar is besloten om de verschillende takken van sport waarin [bedrijf] opereert van elkaar te scheiden onder hetzelfde bedrijf, [bedrijf].

### Interne communicatie tijdens een opsplitsing

In een bedrijf dat zich op deze manier opsplijst, bestaat de uitdaging om de algehele samenhang en efficiëntie te behouden. Interne communicatie kan daarbij helpen. Interne communicatie zorgt voor contact tussen werknemers en zichtbaarheid van informatie binnen het bedrijf als geheel (Koeleman, 2002). Daarnaast zorgt de interne communicatie ervoor dat alle medewerkers op de hoogte zijn van strategische veranderingen die plaatsvinden en dat zij begrijpen hoe deze veranderingen de toekomst van het bedrijf zullen beïnvloeden. Dit creëert een gemeenschappelijke richting en voorkomt verwarring over de bedrijfsdoelstellingen.

Een belangrijk punt dat interne communicatie mogelijk maakt, is de bevordering van samenwerking tussen de business units. Synergiën kunnen door business units geïdentificeerd en benut worden, met als resultaat efficiëntere bedrijfsprocessen. Hoe meer samenwerking tussen business units, hoe meer betrokkenheid werknemers organisatiebreed mogelijk blijven voelen (Koeleman, 2002).

Kortom, interne communicatie is van cruciaal belang om tijdens de opsplitsing van een bedrijf medewerkers betrokken te houden bij de gehele organisatie. Het helpt bij het opbouwen van vertrouwen, het vermindert weerstand tegen verandering en het behoudt of creëert een sfeer van openheid en samenwerking binnen de organisatie.

## 1.2 Aanleiding

Het bedrijf [bedrijf] groeit hard. In de laatste drie maanden zijn er zeventien nieuwe collega's verwelkomd en de komende maanden zet deze trend gestaag door. Begin januari 2024 zijn er 73 medewerkers in dienst. Toen het bedrijf nog als één organisatie opereerde, specialiseerden (leden van) afdelingen zich steeds meer in soort project: applicaties en AI, webshops en marketing. Hierdoor kon binnen en tussen afdelingen steeds minder kennis gedeeld worden tijdens vergaderingen.

Opereren als één organisatie werd onhoudbaar: [bedrijf] werd opgesplitst in business units (BU's) met de genoemde voordelen en het gebrek aan gedeelde kennis in gedachten. Op dit moment is de opsplitsing te zien in logo's, maar ook in het kantoor zelf. De BU's zijn van elkaar gescheiden, elke BU kent een eigen kantoorgedeelte. Het managementteam is daarnaast bezig de BU's onder te brengen in aparte BV's. Zo ondergaat de organisatie naast een fysieke verandering, ook een juridische verandering.

Het voordeel van het onderbrengen van drie besloten vennootschappen onder één bedrijf is dat processen beter ingericht kunnen worden. Concurrerende digitale bureaus voegen zich als label of business unit bij een groep. In de groep vertegenwoordigt elke business unit een ander kennisgebied, terwijl geopereerd wordt als en vanuit de groep. Een voorbeeld van een concurrerende groep is 4NG, een digitaal bureau dat bestaat uit vierhonderd collega's, tien BU's en zeven locaties. Een groep als 4NG lost gezamenlijk grote p[roblemen] op.

Eén grote organisatie waaronder business units vallen, kent ook een nadeel. De cultuurverschillen binnen de organisatie kunnen te groot worden. In de voorgaande situatie bij [bedrijf] (lees: vóór januari 2023) was iedereen direct bij elkaars werkzaamheden betrokken, ook doordat alle werknemers door elkaar heen werkten aan verschillende projecten. De opsplitsing kan zorgen voor vervreemding van de overkoepelende organisatie en de andere business units. Werknemers richten zich namelijk meer op (de projecten van) hun eigen business unit. [Bedrijf] wil de groep, zoals bij 4NG, in het voordeel laten werken. Gezamenlijk impact maken is de lijfspreuk van [bedrijf] die het management wil aanhouden tijdens en na de opsplitsing.

### Betrokkenheid

Interne communicatiemiddelen spelen een belangrijke rol in het betrokken houden van medewerkers gedurende organisatieveranderingen. Interne communicatie is dan ook de sterkste bepaler van betrokkenheid (Postmes, Tanis & de Wit, 2001). Als groeiend bedrijf dat ondanks de opsplitsing de kracht nog wil benutten van opereren als één bedrijf, is het van belang werknemers op de hoogte te houden van wat er in de gehele organisatie gebeurt. Er zal alsnog samengewerkt moeten worden in verschillende situaties, bijvoorbeeld bij een onderbezetting van ontwikkelaars in een business unit: teamleden uit de ene business unit moeten in dat geval andere business units ondersteunen. Zo moeten ontwikkelaars op de hoogte gehouden worden om bij een calamiteit bij een andere business unit een rol van betekenis te kunnen spelen.

Op grond van de specialiteit, in dit geval de business unit, kan er een subgroep ontstaan uit een sterk wij-denken waarin leden zich distantiëren van andere subgroepen in de organisatie. Dit kan worden vermeden door de gemeenschappelijke aspecten van business units te benadrukken in interne communicatie (Scholten, 2002). Uit mijn gesprekken met de directeur van [bedrijf] blijkt het ontstaan van te sterke subgroepen die niet meer betrokken zijn bij de gehele organisatie een doemscenario voor het bedrijf. Toen het bedrijf als één opereerde, was het management van [bedrijf] in de veronderstelling dat er waardevolle betrokkenheid bestond onder werknemers bij werk- en communicatieprocessen. Deze betrokkenheid wil het management behouden, of verbeteren alleen is nog niet bekend in hoeverre werknemers zich betrokken voelen bij [bedrijf].

Communicatielijnen kunnen niet meer zo kort worden gehouden als toen iedereen direct samenwerkte. De organisatiestructuur is daarom veranderd en er zijn lagen



toegevoegd in het bedrijf. Zo zijn er sinds de opsplitsing business unit managers (BUMs) bijgekomen, die verantwoordelijk zijn voor alle werkzaamheden per business unit. BUMs worden ondersteund door leads, die design-, development of marketingteams binnen de business units leiden. De directeur gaf in een gesprek in de begintijd van mijn stage (en in het interview) aan dat de maandafsluiting nu hét communicatiemiddel is waarin de gemeenschappelijke aspecten van de business units en de hele organisatie worden benadrukt. Om de betrokkenheid bij de gehele organisatie te bevorderen en te behouden, wordt de maandafsluiting gebruikt. In de maandafsluiting wordt teruggeblikt op de vorige maand aan de hand van onder andere presentaties. Ik kom zo uitgebreid terug op wat de maandafsluiting inhoudt en hoe deze ingevuld wordt. Iedere werknemer is bij de maandafsluiting aanwezig aangezien het MT de werknemers verplicht om op vrijdag te werken.

Het tweede interne communicatiemiddel gericht op het betrokken houden van werknemers in de opsplitsing blijkt - na gesprekken met de directeur- de wekelijkse [bedrijfs]update. In de *general* omgeving van het berichtenplatform Slack wordt elke week een [bedrijfs]update opgesteld door het marketingteam. Hierin worden blogs, lanceringen, evenementen en meer aan de orde zijnde zaken uitgelicht. Er is nu nog geen inzicht in de mate waarin de invulling van de twee vormen van interne communicatie gericht op betrokkenheid bij [bedrijf] ervoor zorgen dat werknemers zich betrokken voelen bij [bedrijf]. Daarom is de adviesvraag van [bedrijf]:

*Hoe kunnen we er met onze interne communicatie voor zorgen dat werknemers betrokken blijven bij [bedrijf], wat voorheen het hele bedrijf was?*

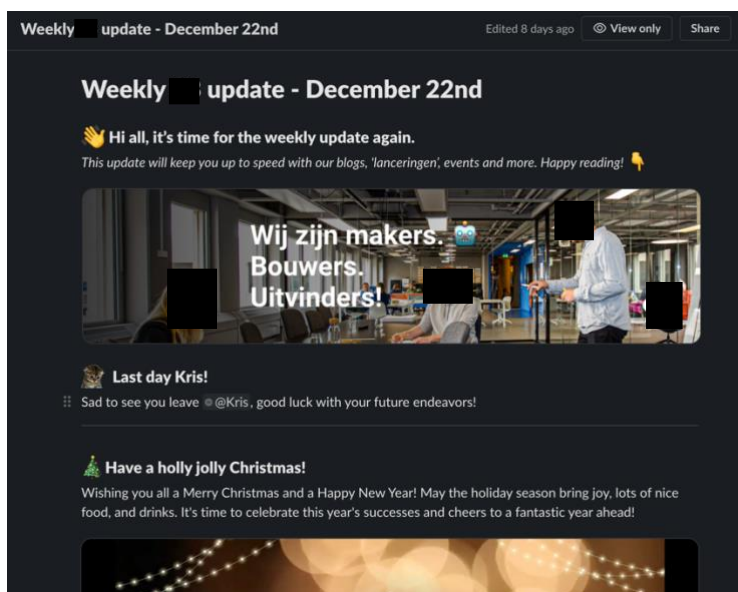
#### De interne communicatiemiddelen

De focus in dit onderzoek ligt op de rol van de (onderdelen van de) maandafsluiting en van de wekelijkse update in het 'general' kanaal via Slack. Deze middelen zijn gericht op het betrokken houden van werknemers onder business units bij het geheel, [bedrijf]. De maandafsluiting is een gezamenlijke terugblik op de vorige maand, waarvan de opzet van de presentaties sinds de opsplitsing is veranderd. Vóór de opsplitsing waren de presentaties verdeeld over de teams die door elkaar werkten, waardoor de presentaties uitgebreid en langdradig konden zijn. Sinds de opsplitsing wordt er per business unit gepresenteerd, zodat de grotere lijnen duidelijk worden. Naast de business unit updates, presenteert sales zijn binnengehaalde klanten, HR personeelszaken zoals de nieuwe en vertrokken medewerkers en de vacatures die openstaan en presenteert de officemanager veranderingen aan het kantoor. De presentatie eindigt met het vooruitblikken op de evenementen die gaan plaatsvinden. [Directeur], één van de directeuren, is verantwoordelijk voor de presentatie en geeft het podium aan de aangewezen sprekers. Tussen de vaste onderdelen door, zet hij werknemers in het zonnetje of blikt hij middels een foto terug op de afgelopen maand.

Na de presentaties wordt afscheid genomen van werknemers die vorige maand zijn vertrokken. Aangezien niet elke maand iemand vertrekt en de ene business unit manager dit afscheid wel doet in de maandafsluiting en de ander niet, neem ik het afscheid niet mee in dit onderzoek. Er volgt een door de officemanager verzorgd diner, waarop de borrel aansluit. Dit is geen verplichting, werknemers kunnen er zelf voor kiezen om mee te eten en te borrelen. De indeling van deze onderdelen is niet veranderd tussen voor en na de opsplitsing. Op de maandag na de maandafsluiting, deelt HR de presentatie met alle werknemers en vat de presentatie in de mail kort samen, gericht op werknemers die de

maandafsluiting hebben gemist. De mail is slechts ter verduidelijking, de basis zijn de presentaties. De mail neem ik daarom niet mee in de analyse van dit onderzoek. De onderdelen van de maandafsluiting in dit onderzoek zijn de presentaties, het diner en de borrel. Elk begin van het jaar is de maandafsluiting uitgebreider, omdat deze maandafsluiting geldt als terugblik op het afgelopen jaar. Na de terugblik wordt vooruitgeblikt op het nieuwe jaar. Het gaat hier vooral om cijfers, doelstellingen en geplande evenementen.

De wekelijkse [bedrijfs]update is een samenvatting van wat er de afgelopen week is gebeurd binnen het bedrijf. Met name blogs, lanceringen en evenementen staan centraal in de update. Buiten deze vaste onderdelen, staan er soms foto's, filmpjes of een afscheidsberichtje in. De wekelijkse [bedrijfs]update wordt vrijdagmiddag rond half vijf gestuurd. De afbeelding hieronder geeft een indruk van de update.



Afbeelding 1: een voorbeeld van hoe de wekelijkse [bedrijfs]update eruitziet.

### 1.3 Onderzoeksvragen/Doelstellingen

Om kort terug te kijken op de aanleiding van dit onderzoek, is de adviesvraag van [bedrijf]: *hoe kunnen we er met onze interne communicatie voor zorgen dat werknemers betrokken blijven bij [bedrijf], wat voorheen het hele bedrijf was?*

#### Deelonderzoek één

In deelonderzoek één richt ik mij op de doelen en behoeften die behoren tot de inzet van de interne communicatiemiddelen. Ik kijk zo naar hoe de beleidsdoelen die bijdragen aan betrokkenheid door [bedrijf] worden ondersteund door de communicatiemiddelen. Hiervoor voer ik eerst interviews uit met de directeuren en maak ik vervolgens een functionele analyse. Uit de interviews haal ik de beleidsdoelen. Vervolgens bepaal ik welke communicatieve doelen nodig zijn om de beleidsdoelen te behalen, met behulp van de functionele analyse. De deelvraag die hierbij hoort, is: *wat zijn de beleidsdoelen van [bedrijf] en hoe zouden de communicatieve doelen van de interne communicatiemiddelen moeten bijdragen aan deze doelen?*

Vervolgens analyseer ik de communicatieve doelen van de interne communicatiedoelen die nu worden ingezet, waarbij de volgende deelvraag is gesteld: *wat*

*zijn de communicatieve doelen van de toegepaste interne communicatiemiddelen? Deze stappen leveren door de toepassing van de functionele analyse een kloof op tussen de communicatieve doelen die zouden moeten worden beoogd en doelen waar nu op ingespeeld wordt door de communicatiemiddelen. Aan de hand van de volgende onderzoeksvraag richt ik mij op deze vraag: *in hoeverre is er een kloof te vinden tussen beoogde doelen en de doelen waar de communicatiemiddelen nu op inspelen?* Als laatste onderdeel van deelonderzoek één pas ik de UGT toe op de middelen waarmee de communicatieve doelen behaald moeten met de deelvraag: *op welke mediabehoefte van gebruikers spelen de interne communicatiemiddelen in?* Na deze deelvraag concretiseer ik verbeterpunten door te kijken naar de betrokkenheidskenmerken van de maandafsluiting en de wekelijkse update. Hierbij hoort de deelvraag: *welke betrokkenheidskenmerken kennen de interne communicatiemiddelen en waar valt verbetering in te vinden?**

#### Deelonderzoek twee

In deelonderzoek twee richt ik mij ten eerste op de beoordeling van de twee communicatiemiddelen door medewerkers van [bedrijf]. Dit onderzoek ik aan de hand van of de interne communicatiemiddelen voldoen aan hun mediabehoefte. Daarbij haal ik de achterhaalde behoeftes uit deelonderzoek één aan om te vergelijken tussen gerichte behoeftes en vervulde behoeftes. Werknemers zijn immers de doelgroep waarop de interne communicatiemiddelen gericht zijn. Bij dit onderdeel hoort de deelvraag: *in hoeverre sluiten de behoeftes van werknemers van het gebruik van de interne communicatiemiddelen aan bij de doelbehoeftes van de interne communicatiemiddelen?*

Ten tweede onderzoek ik hoe en of medewerkers zich betrokken voelen bij het gehele bedrijf, gedurende de opsplitsing en de groei die het bedrijf ondergaat. Dit doe ik door business unit managers en werknemers te interviewen. De business unit managers zijn deels zender en deels doelgroep, daarom is het interessant te achterhalen hoe zij de interne communicatiemiddelen zien én zelf betrokkenheid ervaren of juist niet. De deelvraag die hierbij hoort, is: *welke vormen van betrokkenheid ervaren de werknemers bij [bedrijf]?* Zo geven de deelonderzoeken, die verschillende deelvragen beantwoorden, een helder beeld dat moet leiden tot de beantwoording van de hoofdvraag:

*Wat zijn de behoeftes van werknemers van [bedrijf] bij twee specifieke interne communicatiemiddelen gericht op betrokkenheid en ervaren werknemers deze betrokkenheid bij [bedrijf]?*

#### 1.4 Inbedding in literatuur

Organisatorische veranderingsprocessen worden vaak gezien als ‘versterkende saunabaden’ (Johansson & Heide, 2008). Hiermee wordt geïmpliceerd dat hoe vaker een organisatie veranderingen doorvoert, hoe beter. Toch zijn er onderzoekers die aangeven dat herstructureren juist tot onrust leidt (Newell et al., 2001). Initiatieven van organisatieveranderingen kunnen falen door tekortkomingen in de interne communicatie en deze tekortkomingen leiden tot onrust.

#### Mediabehoefte

Interne communicatie omvat alle communicatie binnen een organisatie gericht op het functioneren van de organisatie (Kaap, 2006). Eén van de functies die interne communicatie faciliteert, is volgens Schoenmaker en Vos (2017) het bevorderen van betrokkenheid. Als

medewerkers kennis hebben over de organisatie als geheel door interne communicatiemiddelen, kan de betrokkenheid die zij voelen toenemen. Of de betrokkenheid toeneemt, hangt ook af van de mate waarin de interne communicatiemiddelen voldoen aan de behoeften van werknemers. Gekozen communicatiemiddelen moeten namelijk behoeften onderliggend aan de informatie-uitwisseling ondersteunen om werknemersbetrokkenheid te bevorderen (Ruck & Welch, 2012).

Om betrokkenheid te bevorderen, zijn dus communicatiemiddelen nodig gericht op de behoeften die werknemers voelen. Een theorie gericht op behoeftebevrediging uit mediagebruik, is de Uses and Gratifications Theory (UGT) van Katz, Blumler en Gurevitch (1974). De theorie is gericht op het begrijpen van de beweegredenen en behoeften achter het mediagebruik van individuen, zo staat de gebruiker centraal. Media worden bewust door mensen gekozen op basis van hun behoeften en interesses. Deze behoefte, de gratificatie, kan psychologisch, sociaal of emotioneel zijn. Voorbeelden van beloningen zijn kenniswerving en zich verbinden met anderen.

Men heeft dus bepaalde behoeften die door het gebruik van communicatiemiddelen bevredigd kunnen worden. Er zijn verschillende behoeften die bevredigd kunnen worden. Een concreet voorbeeld van de bevrediging van informatiebehoefte uit de UGT is iemand die het nieuws kijkt om op de hoogte te blijven van actuele gebeurtenissen. Dezelfde persoon kan ook sociale media gebruiken om contact te houden met vrienden en familie, dit is een sociale behoefte. Als laatste kan deze persoon streamingsdiensten gebruiken om te ontspannen, dit is de entertainmentbehoefte. Een andere persoon kan het nieuws kijken uit sociale behoefte: om met anderen te discussiëren over wat er in de wereld gebeurt. Weer een ander gebruikt sociale media juist vanuit zijn informatiebehoefte, in de aanname hiermee op de hoogte te blijven van relevante actuele gebeurtenissen.

Als het gaat om mediagebruik in een organisatie, kan door de interne communicatiemiddelen gericht worden op de informatie-, sociale en entertainmentbehoefte. Waar sommige werknemers meer behoefte hebben aan informatie om werk effectief uit te voeren, zijn andere werknemers op zoek naar sociale interactie met collega's. Veel werknemers zullen ook behoefte hebben aan allebei: het is leuker samenwerken met mensen die je een beetje kent, en het is beter samenwerken als je al informatie en achtergronden deelt. Doordat de maandafsluiting gedeeltelijk na werktijd is, kunnen werknemers ook meedoen om te ontspannen na een werkweek. Zo kan een organisatie op alle drie de behoeften inspelen bij het inzetten van de interne communicatiemiddelen.

### Nieuw speelveld

Door nieuwe eigenschappen van nieuwe technologie, is het moeilijker om onderzoek naar gebruik en gratificaties (U&G) volledig te baseren op eerder onderzoek. Media kennen nieuwere, gecombineerde kenmerken en daarom zorgen de nieuwe communicatietechnologieën ook voor een nieuw speelveld voor communicatieonderzoek (Sundar & Limperos, 2013). Dit nieuwe speelveld kan worden onderzocht door kwalitatieve onderzoeksmethoden te gebruiken. Door interviews kunnen de behoeften en behoeftevervulling door mediagebruik van participanten in kaart gebracht worden. In interviews kan worden doorgevraagd, waardoor nieuwe (combinaties van) behoeften kunnen worden ontdekt en uiteengezet (Sundar & Limperos, 2013).

Zo maken Sundar en Limperos (2013) onder informatiebehoefte onderscheid in verschillende gratificaties: contentgratificaties en procesgratificaties. De eerste is bevrediging van een behoefte door de inhoud van content, bijvoorbeeld het net genoemde voorbeeld van het nieuws kijken om op de hoogte te blijven van specifieke onderwerpen. Procesgratificaties gaan om behoeften die door het gebruik van het medium zelf worden bevredigd. Een voorbeeld hiervan is het platform X gebruiken om te discussiëren over het nieuws dat je net hebt gezien.

Werknemers kiezen actief hun communicatiemiddelen binnen de organisatie om specifieke behoeften te vervullen. De genoemde mediabehoefte zijn te vervullen door toegang tot relevante informatie en evenementen voor werknemers. Zoals genoemd hebben werknemers behoeften, bijvoorbeeld om betrokken te zijn bij collega's en meegenomen te worden in de organisatiecultuur. Interne communicatie faciliteert in deze behoeftevervulling op de werkvloer. Door de UGT toe te passen op communicatie binnen een bedrijf, kan een beeld worden geschetst van waarom werknemers communicatiemiddelen en -kanalen gebruiken en wat ze verwachten van dat gebruik.

#### Interne communicatiemiddelenkenmerken

Eén van de belangrijkste determinanten van medewerkersbetrokkenheid is de interne communicatie naar en tussen medewerkers (Iyer & Israel, 2012; Postmes et al., 2001). Albrecht (2010) noemt in zijn handboek dat werknemersbetrokkenheid leidt tot enthousiasme voor het behalen van doelen als organisatie in het geheel. Liebrecht en Sanders (2013) onderzochten de doelen, tekstuele vormen en effectiviteit van een intern communicatiemiddel in, het personeelsblad. Zij stellen dat personeelsbladen verschillende communicatieve doelen beogen die samen bijdragen aan de organisatiedoelstellingen (Liebrecht & Sanders, 2013). Naast overtuigen en informeren, is het creëren van werknemersbetrokkenheid een doelstelling van een personeelsblad. Betrokkenheid is, zoals genoemd, essentieel voor een betere inzet en werktevredenheid onder werknemers (Guzley, 1992). Liebrecht en Sanders (2013) onderscheiden verschillende soorten informatie in personeelsbladen. Taakinformatie is informatie over het werk van medewerkers, informatie over de koers van de organisatie is beleidsinformatie en beheerinformatie gaat om informatie over de voortgang van de organisatie. Deze vormen van informatie kunnen zorgen voor een hogere ervaring van medewerkersbetrokkenheid (Liebrecht & Sanders, 2013). Omdat beleids- en beheerinformatie nauw met elkaar samenhangen, neem ik net als Liebrecht en Sanders (2013) deze begrippen mee als één begrip: beleid- en beheerinformatie. Ook informatie met het oog op de werknemers werkt bevorderend voor de betrokkenheid en kent meerdere vormen: motiverende-, sociale-, *human interest*- en afdelingsinformatie. Motiverende informatie gaat om werknemers stimuleren om te werken door hen motieven te geven. Sociale informatie is informatie gericht op het verbeteren van welzijn en tevredenheid van werknemers in een bedrijf. De informatie richt zich op de maatregelen die nodig zijn om werknemers en hun werkzaamheden zodanig op elkaar af te stemmen dat de doelen van de organisatie én werknemers behaald kunnen worden. Human interest informatie gaat om informatie waardoor medewerkers elkaar buiten het werk om beter leren kennen. Als laatste omvat afdelingsinformatie onderwerpen binnen een specifieke afdeling, in het geval van [bedrijf] zou dit gaan om een informatie over of uit een specifieke business unit. Afdelingsspecifieke informatie wekt onder werknemers meer

interesse op waardoor zij betrokken raken bij de eigen afdeling, maar ook bij andere afdelingen en zo de hele organisatie (Bartels et al., 2006).

Naast informatiesoorten, onderscheiden Liebrecht en Sanders (2013) ook tekstuele functies in interne communicatie. De cognitieve functie zorgt voor het overdragen en delen van kennis aan de doelgroep, de conatieve functie is gericht op gedrag van de doelgroep: wat zouden werknemers moeten doen in situatie X? De diverterende functie gaat om het vermaken van publiek. Als laatste kan een communicatiemiddel de affectieve functie vervullen. Deze functie gaat om het verwerken van persoonlijke details en emoties in een communicatiemiddel om een gevoel op te roepen onder werknemers. Wanneer een intern communicatiemiddel meer cognitieve functies bevat dan affectieve en conatieve functies, is de kans groot dat betrokkenheid vermindert. In Figuur 21 is het categorisatiemodel te vinden. Door dit model wordt duidelijk wat het effect van de soort bron, informatie en functies van de interne communicatiemiddelen is op de werknemersbetrokkenheid. De drie kenmerken kunnen onverdeeld worden in elementen die een sterke, positieve invloed hebben op de medewerkersbetrokkenheid, dit zijn hoogbetrokken elementen. Elementen met een minder sterke invloed op de betrokkenheid die medewerkers voelen, zijn laagbetrokken elementen (Liebrecht & Sanders, 2013).

Categorie	Hoogbetrokken	Laagbetrokken
Bron	Personen 'dichtbij' de lezer <ul style="list-style-type: none"> <li>- Medewerker</li> <li>- Extern persoon</li> <li>- Redacteur/journalist</li> <li>- Twee of meer personen</li> </ul>	Personen 'ver' van de lezer <ul style="list-style-type: none"> <li>- Directielid</li> <li>- Manager</li> <li>- Geen persoon</li> </ul>
Soort informatie	Perspectief op medewerkers (of ontvangersperspectief) <ul style="list-style-type: none"> <li>- Afdelingsinformatie</li> <li>- Motiverende informatie</li> <li>- Human interest</li> <li>- Externe informatie</li> <li>- Vermaak</li> </ul>	Perspectief op organisatie (of zenderperspectief) <ul style="list-style-type: none"> <li>- Taakinformatie</li> <li>- Beleids- en beheerinformatie</li> </ul>
Functie artikel	Opiniërend / beïnvloedend <ul style="list-style-type: none"> <li>- Cognitief-interpreterend</li> <li>- Conatief</li> <li>- Affectief</li> <li>- Diverterend</li> </ul>	Informatief <ul style="list-style-type: none"> <li>- Cognitief-feitelijk</li> </ul>

Figuur 1: het categorisatiemodel van interne media in relatie tot betrokkenheid van Liebrecht en Sanders (2013).

Veel organisaties stellen als doel medewerkersbetrokkenheid te verhogen door het inzetten van een personeelsblad. In het geval van [bedrijf] worden de maandafsluiting en de wekelijkse [bedrijfs]update gebruikt om medewerkersbetrokkenheid te verhogen, gaf directeur [directeur] aan na gesprekken. De middelen zouden daarom hoogbetrokken kenmerken moeten bevatten. Daarnaast zouden de interne communicatiemiddelen moeten voldoen aan de behoeften van werknemers om werknemersbetrokkenheid te bevorderen (Ruck & Welch, 2012). Het is nog onduidelijk of het doel van de directeur gehaald wordt, daarom onderzoek ik hoe dit doel wordt ondersteund door de interne communicatiemiddelen. Eerst moeten de doelen en behoeften waarop de middelen gericht zijn en de betrokkenheidskenmerken van de middelen achterhaald worden. Hierna kan onderzocht worden in welke mate de medewerkers betrokkenheid voelen.

## Timing

Medewerkersbetrokkenheid kan dus verhogen door de interne communicatiemiddelen en de betrokkenheidskenmerken die de middelen bevatten. Hiervoor moeten de communicatiemiddelen wel gelezen worden. In het geval van [bedrijf] worden de presentaties van de maandafsluiting en de wekelijkse [bedrijfs]update idealiter gelezen door werknemers. Het tijdstip waarop werknemers deze communicatiemiddelen ontvangen is een bepalende factor of werknemers interne communicatie zien. Axios (z.d.) analyseerde bijna negen miljoen mails in meer dan tweehonderd organisaties om te achterhalen wat het beste moment was om een interne email te sturen. Mails werden het meest geopend als ze werden verstuurd op zondag, maandag, dinsdag en woensdag. Mails verstuurd op donderdag, vrijdag en zaterdag werden minder geopend. Het beste tijdstip om mails te versturen zodat werknemers de mails ook lezen, is tussen twaalf 's avonds en negen 's ochtends. Het beste moment om interne communicatie te sturen, is zondag tussen drie en zes. Op dit moment ontvangen medewerkers weinig andere mails waardoor zij de mail bovenaan hun mailbox hebben staan als zij maandag weer beginnen. Zij openen mails verstuurd op dit tijdstip daarom sneller. Het is vooral voor de wekelijkse [bedrijfs]update van belang op welk moment deze het beste gestuurd kan worden zodat medewerkers het zo veel mogelijk openen.

## Engagement

De interne communicatie(middelen) om betrokkenheid te bevorderen, bekijk ik dus vanuit de UGT en de betrokkenheidskenmerken van die middelen van Liebrecht en Sanders (2013). Organisatiebetrokkenheid is een complex begrip, zo stellen Meyer et al. (1993) het volgende: "*it is therefore imperative that researchers clearly state what form or forms of commitment they are interested in and that they ensure that the measures they use are appropriate for the intended purpose*". De vorm van betrokkenheid die ik in dit onderzoek gebruik, is werknemersengagement. Kahn (1990) ziet engagement als de mate waarin werknemers zich fysiek, cognitief en emotioneel uiten en willen uiten op de werkvloer. Op basis van deze definitie verschilt medewerkersbetrokkenheid van organisatietoewijding, organisatieburgerschapsgedrag en baanbetrokkenheid.

Soane et al. (2012) breidden deze definitie uit om het begrip meetbaar te maken. Zo hebben zij de *Intellectual, Social, Affective Engagement Scale (ISA)* ontwikkeld. De ISA bestaat uit drie componenten. De eerste is *intellectuele betrokkenheid*. Dit begrip omvat de mate waarop een persoon intellectueel geabsorbeerd wordt in werkzaamheden in zijn of haar functie, maar ook in de werkzaamheden op organisatieniveau. Dit betekent dat een intellectueel betrokken werknemer nadenkt over het werk dat hij of zij uitvoert en hoe dit werk beter uitgevoerd kan worden. Hiervoor moet de informatiebehoefte uit de UGT vervuld worden, een medewerker moet toegang hebben en willen tot relevante informatie via specifieke media.

*Sociale betrokkenheid* is de mate waarop een werknemer zich sociaal verbonden voelt met de werkomgeving en normen en waarden deelt met collega's door sociale interactie en inbedding in de afdeling en organisatie. Sociaal betrokken collega's hebben positieve interacties met anderen, dragen bij aan een positieve teamsfeer, passen goed binnen de organisatiecultuur, zijn in staat effectief te netwerken binnen de organisatie en nemen deel aan sociale activiteiten binnen de organisatie. Hiervoor is sociale behoefte nodig vanuit werknemers bij de inzet van de maandafsluiting en de wekelijkse update via Slack. Werknemers moeten de verwachting hebben dat ze via de interne communicatiemiddelen kunnen interacteren met collega's.

De laatste component,  *affectieve betrokkenheid*, is de mate waarin iemand een positief gevoel ervaart met betrekking tot zijn of haar werk en de organisatie. Medewerkers die een hoge affectieve betrokkenheid ervaren, vinden het prettig om bij de organisatie te werken, zijn emotioneel gehecht aan de organisatie en identificeren zich met de organisatie.

Al met al is het dus van belang dat medewerkers op alle drie de componenten betrokken zijn en zich betrokken voelen. Het gevolg hiervan is een omgeving waarin medewerkers zich gewaardeerd en ondersteund voelen, wat hun algehele werkbevredesting en prestaties kan verbeteren. Individuen kunnen interne communicatiemiddelen gebruiken om voor hen ontspannende inhoud te consumeren. Het consumeren van deze media-inhoud kan bijdragen aan een positief gevoel richting werk, maar ook richting de organisatie. Medewerkers kunnen dus door hun entertainmentbehoeften bij het gebruik van de interne communicatiemiddelen affectiever betrokken raken. Dit is ook wel de affectieve betrokkenheid die werknemers voelen. De UGT wordt in dit onderzoek gebruikt om de verwachting van mediagebruik te achterhalen en om de mate van werknemersbetrokkenheid te verklaren.

## 1.5. Methodes

In dit onderzoek gebruik ik twee methodes: de Functionele Analyse (FA) en semi-gestructureerde interviews. In deelonderzoek één wordt gericht op wat het Management Team (MT) wil bereiken onder de doelgroep en waarom. Zo worden de doelen van de communicatiemiddelen duidelijk, maar ook de behoeften van werknemers waarop het MT zich met de middelen richt. Daarnaast worden de functies uit Liebrecht en Sanders (2013) toegepast in de FA om te achterhalen of er verbeteringen mogelijk zijn om laagbetrokken betrokkenheidskenmerken om te zetten in hoogbetrokken betrokkenheidskenmerken. Deelonderzoek 1 richt zich daarmee op een bureauanalyse van de communicatiemiddelen, en op interviews aan de zenderkant.

Deelonderzoek twee richt zich via interviews op de behoeften van werknemers bij hun gebruik van de interne communicatiemiddelen en de werknemersbetrokkenheid die zij ervaren bij [bedrijf]. Samen leiden deze twee deelonderzoeken tot een evaluatie, en een antwoord op de vraag in hoeverre de twee interne communicatiemiddelen ervoor zorgen dat werknemers betrokken blijven bij de organisatie als geheel ([bedrijf]), en hoe dit beter kan.

### Functionele Analyse

Voor de functionele analyse heb ik beide directeuren geïnterviewd om meer te weten te komen over waarom de maandafsluiting en de wekelijkse [bedrijfs]update zijn geïntroduceerd en wat de beleidsdoelen zijn, de doelen van de organisatie. Door een functionele analyse uit te voeren, bepaal ik of het aannemelijk is dat de gestelde doelen door de inzet van de interne communicatiemiddelen worden behaald. Ik begin met het extraheren vanuit de interviews met de directeuren op welke beleidsdoelen het MT zich nu richt, top-down. Daarbij kijk ik welke consecutieve en communicatieve doelen gerealiseerd zouden moeten worden om de beleidsdoelen te realiseren. Hierna bepaal ik de consecutieve doelen. Consecutieve doelen zijn de gedragingen die de doelgroep uit zou moeten voeren na het gebruik van een communicatiemiddel (Karreman & van Enschoot, 2018). Zo komen de communicatieve doelen van een tekst of middel uit op de consecutieve doelen. Door de communicatieve doelen te achterhalen, kan worden beoordeeld of de huidige doelen van



communicatiemiddelen voldoende zijn om het consecutief doel en vervolgens de beleidsdoelen te ondersteunen.

Per communicatiemiddel en per onderdeel daarvan achterhaal ik vervolgens de communicatieve doelen in de huidige invulling van de interne communicatiemiddelen, bottom-up. Communicatieve doelen zijn de veranderingen in kennis, inzicht en redeneren die een schrijver onder de doelgroep teweeg wil brengen met een tekst of middel (Karreman & van Enschoot, 2018). Er zijn vijf verschillende communicatieve doelen, weergegeven in Tabel 1.

Communicatief doel	Verandering onder doelgroep
Informeren	De lezer weet dat...
Overtuigen	De lezer gelooft/vindt dat...
Instrueren	De lezer is in staat om...
Activeren	De lezer is van plan om...
Emotioneren	De lezer voelt...

Tabel 1: De communicatieve doelen en veranderingen waarop de doelen gericht zijn onder de doelgroep (Karreman & Enschoot, 2018).

Tot slot evalueer ik door de top-down en bottom-up werkwijze te vergelijken. Hierbij kijk ik naar de mogelijke kloof tussen de resultaten: zijn er beleidsdoelen die een communicatieve uitwerking missen? Of zijn er communicatieve doelen die overbodig lijken omdat ze niet verbonden zijn aan een beleidsdoel? Ik breng dus de twee werkwijzen samen om een oordeel te kunnen vellen over de interne communicatiemiddelen en punten ter verbetering aan te dragen.

Aan de functionele analyse voeg ik het toepassen van de UGT en de betrokkenheidskenmerken toe. De verschillende behoeften waar de middelen nu op inspelen, zet ik uiteen, waarbij ik de informatiebehoeften beschrijf aan de hand van de soorten informatie van Liebrecht en Sanders (2013). De punten ter verbetering concretiseer ik door de betrokkenheidskenmerken van de communicatiemiddelen te evalueren. In dit laatste gedeelte van de functionele analyse ga ik na of de gebruikte interne communicatiemiddelen in [bedrijf] laagbetrokken of hoogbetrokken kenmerken vertonen.

De stappen van de functionele analyse die ik in dit eerste gedeelte van het onderzoek volg, pas ik dus toe samen met de UGT en de betrokkenheidskenmerken van Liebrecht en Sanders (2013). De stappen zijn:

- Stap 1: Het vaststellen van een onderwerp, de zender en de doelgroep
- Stap 2: Het vaststellen en testen van de organisatiedoelen/beleidsdoelen van [bedrijf] en koppelen van communicatieve doelen die hier idealiter bij horen;
- Stap 3: Het vaststellen van de communicatieve doelen waar de interne communicatiemiddelen nu op gericht zijn om de consecutieve- en beleidsdoelen te bereiken.
- Stap 4: Beschrijven van de kloof tussen ideale communicatieve doelen en de doelen waar nu op gericht wordt.
- Stap 5: De communicatiemiddelen en de doelen hierbij beschrijven op basis van de behoeften (UGT) en daarnaast de invulling van de middelen analyseren op basis van de betrokkenheidskenmerken.
- Stap 6: Het concluderen en geven van verbeteringsuggesties.

De eerste stap is een contextonderzoek en behandelt de communicatiemiddelen nog niet inhoudelijk. Eerst wordt de zender van de communicatiemiddelen vastgesteld. Dit zijn de directeuren, maar sinds de invoering van de nieuwe organisatiestructuur in begin 2023 ook het ManagementTeam. Het MT neemt na de opsplitsing gezamenlijk beslissingen over de communicatiemiddelen. De doelgroep betreft alle medewerkers van [bedrijf]. De interne communicatiemiddelen zijn geïntroduceerd in de tijd dat er nog geen MT was, daarom interview ik enkel de directeuren. Dit heb ik gedaan op woensdag 1 november op kantoor. De interviewschema's zijn te vinden in de bijlagen (zie Bijlagen A & B). Deze interviews gebruik ik enkel voor deelonderzoek één, aangezien de interviews gericht zijn op de doelen van de communicatiemiddelen. Het organisatiedoel van [bedrijf] is: "Samen groeien met klanten en collega's door oplossingen te realiseren voor uitdagende digitale vraagstukken" (*Over ons - [bedrijf]*, 2023). Hieronder vallen verschillende beleidsdoelen, die ik dus bepaal vanuit de interviews. De laatste stap, stap zes, komt in hoofdstuk vijf aan bod. In dat hoofdstuk zijn adviezen opgesteld op basis van beide deelonderzoeken.

### Interviews

Voor beide deelonderzoeken gebruik ik semi-gestructureerde interviews. Ik gebruik zo methodische triangulatie om de betrouwbaarheid van de resultaten te waarborgen. Methodische triangulatie houdt in dat meerdere onderzoeksmethoden worden gecombineerd om een specifiek onderwerp te onderzoeken en draagt bij aan de betrouwbaarheid en validiteit van onderzoek (Benders, 2023). Het onderwerp is in dit onderzoek de behoeften en betrokkenheid van werknemers bij hun gebruik van de interne communicatiemiddelen. Dit onderwerp onderzoek ik door een functionele analyse uit te voeren, en daarnaast twee soorten interview af te nemen. De functionele analyse en de interviews met de directeuren geven een beeld van de beleidsdoelen waar de communicatiemiddelen op moeten aansluiten. De interviews met werknemers geven een beeld van de behoeften die werknemers hebben en betrokkenheid die zij ervaren bij [bedrijf].

De focus in de interviews met de directeuren ligt dus op de beoogde doelen van de middelen. Ik richt mij op hoe de doelen vóór de opsplitsing anders waren dan de doelen nu en of deze doelen werden behaald. De twee directeuren hebben in samenspraak besloten hun rollen als directeur verschillend in te vullen. [Directeur] is de verbinder en weet veel over de doelen die vanuit het managementteam zijn gesteld bij het introduceren van de maandafsluiting en de wekelijkse [bedrijfs]update. [Directeur] is de inspirator en verzint ideeën om het bedrijf te laten groeien. Het is dus van belang beide directeuren te interviewen. Door beide directeuren te interviewen, krijg ik een beeld van de beleidsdoelen waaraan de interne communicatiemiddelen zouden moeten bijdragen. De beleidsdoelen test ik aan de hand van Hogendoorn (2011). In zijn boek stelt hij eisen voor waarmee beleidsdoelen beoordeeld kunnen worden. Deze eisen zijn: de doelstellingen zijn exact en concreet, meetbaar en bevatten een tijdslimiet.

In de interviews met werknemers richt ik mij eerst op de evaluatie door werknemers van de interne communicatiemiddelen. De evaluatie bekijk ik in de vorm van de motivaties en behoeften van werknemers achter het gebruik van deze middelen die worden ingezet om betrokkenheid te behouden. Door interviews af te nemen, kan ik de sociale-, entertainment- en informatiebehoeften van werknemers identificeren. Deze behoeften spelen mogelijk een rol bij de subjectieve ervaring van betrokkenheid onder werknemers bij [bedrijf].

Hierna richt ik mij in de interviews met werknemers op de werknemersbetrokkenheid door vragen en onderwerpen in de interviews te baseren op de ISA. Dit is een vragenlijst gebaseerd op de drie constructen van betrokkenheid. De constructen zijn in Tabel 2 te vinden (Soane et al., 2012). De constructen in Tabel 2 zijn zo ook terug te vinden in het interviewschema voor werknemers in het bijlagenboek, Bijlage B.

ISA (Soane et al., 2012)	Constructen
Intellectuele betrokkenheid	Ik concentreer me hard op mijn werk. Ik concentreer me op mijn werk. Ik besteed veel aandacht aan mijn werk.
Sociale betrokkenheid	Ik deel dezelfde waarden op de werkvloer als mijn collega's. Ik deel dezelfde werkhouding als mijn collega's. Ik deel dezelfde werkdoelen als mijn collega's.
Affectieve betrokkenheid	Ik ben enthousiast in mijn werk. Ik voel mij positief over mijn werk. Ik voel mij energiek in mijn werk.

Tabel 2: De constructen van betrokkenheid uit de ISA (Soane et al., 2012).

## 1.6. Relevantie

### Wetenschappelijke relevantie

Zoals eerder in dit hoofdstuk is benoemd, kennen media nieuwe kenmerken en opent daardoor een nieuw speelveld voor communicatieonderzoek (Sundar & Limperos, 2013). De gecombineerde kenmerken die in dit nieuwe speelveld een rol spelen, zijn ook terug te vinden in dit onderzoek: de maandafsluiting en de wekelijkse [bedrijfs]update. De maandafsluiting bestaat uit digitale en verbale presentaties samen met face-to-face communicatie in het diner en de borrel. De wekelijkse update kent animaties, foto's, video's en quizjes. Beide middelen zijn dus multimodaal en kennen gecombineerde kenmerken, waardoor het interessant is dit nieuwe speelveld te verkennen en uit te breiden. Sundar en Limperos (2013) stellen dat nieuwe (combinaties van) behoeften kunnen worden ontdekt en uiteengezet in het gebruik van interviews. In dit onderzoek worden interviews gebruikt om de behoeften van werknemers te achterhalen. Mogelijk hebben werknemers door de unieke en multimodale invulling ook meer en specifiekere verwachtingen van het gebruik van de communicatiemiddelen.

### Maatschappelijke relevantie

Bedrijven als Ahold, Bol.com en Shell splitsten zich eerder op of hadden intenties om op te splitsten (RTL Nieuws, 2021). Dit gaat om grote bedrijven die mogelijk de hulp van derden gebruiken om het effect op werknemersbetrokkenheid zo laag mogelijk te houden, denk aan consultancybedrijven. Als het gaat om startups of kleinere bedrijven, is het even belangrijk om het effect van een opsplitsing op werknemersbetrokkenheid laag te houden aangezien werknemersbetrokkenheid essentieel is voor een betere inzet en werktevredenheid onder werknemers (Guzley, 1992). Dit onderzoek geeft een beeld van elementen van interne communicatiemiddelen die een sterke of minder sterke invloed hebben op de medewerkersbetrokkenheid. Met deze betrokkenheidselementen kunnen bedrijven rekening houden bij de inrichting van deze communicatiemiddelen. Daarnaast geeft het

onderzoek een beeld van de behoeften en (constructen van) betrokkenheid die werknemers ervaren tijdens een opsplitsing en wat er op deze gebieden mogelijk beter kan. De adviezen en verbeteringsuggesties die in het laatste hoofdstuk staan, kunnen daarom voor andere bedrijven in een soortgelijk proces als [bedrijf] ook waardevol zijn.

## 1.7 Leeswijzer

Dit onderzoek bestaat uit drie onderdelen: beschrijving van literatuur, een functionele analyse gecombineerd met interviews met de directeuren en interviews met werknemers, waarvan de resultaten uitmonden in een advies voor [bedrijf].

- In hoofdstuk één (huidige hoofdstuk) wordt het onderzoeksonderwerp geïntroduceerd en staat de p[directeur]leemstelling centraal. In het tweede gedeelte van dit hoofdstuk wordt relevante theorie besproken waaraan in de deelonderzoeken wordt vastgehouden. De bespreking van de literatuur eindigt in de onderzoeksvragen, een korte omschrijving van de deelonderzoeken en de (deel)onderzoeksvragen per deelonderzoek.
- In hoofdstuk twee wordt deelonderzoek één beschreven: de functionele analyse en de toepassing van de UGT en betrokkenheidskenmerken. Met de functionele analyse identificeer ik de communicatieve doelen waar de communicatiemiddelen op in zouden moeten spelen en vervolgens de doelen waar de interne communicatiemiddelen nu op inspelen. Deze communicatieve doelen vergelijk ik met elkaar om te achterhalen waar de middelen nu nog niet op inspelen. Als laatste achterhaal ik de behoeften waar de middelen op inspelen en de betrokkenheidskenmerken die de middelen bevatten. Dit hoofdstuk eindigt met een conclusie van deelonderzoek één.
- In hoofdstuk drie wordt deelonderzoek twee besproken, waarin de interviews met werknemers naar voren komen. De interviewdata zijn gekoppeld aan de theorieën besproken in hoofdstuk twee. De conclusie geeft een beeld van de mediabehoefte van werknemers bij het gebruik van de interne communicatiemiddelen en hun ervaring van betrokkenheid.
- In hoofdstuk vier en vijf komen de conclusie, discussie en adviezen aan bod. De conclusie van deelonderzoek één wordt gekoppeld aan de conclusie van deelonderzoek twee. De overkoepelende conclusie volgt daarop en ik sluit af met de aanbevelingen voor de inrichting van de interne communicatiemiddelen om betrokkenheid tijdens een opsplitsing te behouden.

## H2. Deelonderzoek 1: doelen van [bedrijf] met de interne communicatiemiddelen

In dit eerste deel van het onderzoek richt ik mij op de doelen van de twee interne communicatiemiddelen die binnen het bedrijf [bedrijf] worden gebruikt om betrokkenheid te creëren en te behouden. Dit zijn de maandafsluiting en de wekelijkse update via Slack. Omdat er geen doelen geformuleerd zijn in een document waar ik toegang toe heb, heb ik interviews met de directeuren afgenomen om de beleidsdoelen van [bedrijf] te achterhalen. De directeuren hebben de interne communicatiemiddelen geïntroduceerd en weten alles over de richting van het bedrijf en de bijdrage van communicatiemiddelen aan die richting. Bedrijven hebben met de interne communicatie vaak twee doelen voor ogen: medewerkers informeren over hun taken en belangrijke zaken in het bedrijf en het creëren van een (hechtere) gemeenschap binnen het bedrijf (Elving & Bennebroek Gravenhorst, 2005). In dit onderzoek diep ik deze doelen meer uit.

### 2.1 Top-down analyse: van beleidsdoelen naar communicatie

#### *Beleidsdoel 1: voldoende omzet draaien zodat het bedrijf gezond blijft*

Het overkoepelende beleidsdoel is omzet maken en geld verdienen. Als ik vraag naar de functieomschrijving van de specifieke rol die [directeur] uitvoert, geeft hij aan te kijken naar waar geld verdiend wordt en waar financiële mogelijkheden benut kunnen worden. Deze focus van omzet maken wordt gerealiseerd door het EOS-model te volgen. Het EOS-model bestaat uit een reeks tools en processen die zijn ontworpen om bedrijfseigenaren en managers te helpen hun bedrijf beter te laten draaien en doelen te bereiken (EOS, n.d.). Het belangrijkste doel van de implementatie van het EOS-model is volgens [directeur] (Bijlage A, p. 11): *“Uiteindelijk zijn we een bureau, zijn we een bedrijf en moeten we centjes verdienen.”*

#### *Beleidsdoel 2: het creëren van synergie onder alle werknemers*

Uit de interviews blijkt een doemscenario dat business units en teams als ‘eilandjes’ gaan functioneren als gevolg van de opsplitsing. Om [bedrijf] bijeen te houden, moet volgens de directeuren een synergie gecreëerd worden. Synergie is het woord dat meerdere keren naar voren komt als [directeur] en [directeur] het hebben over organisatiebrede interacties tussen medewerkers. Met synergie bedoelen zij dat werknemers uit verschillende business units samenwerken om waarde te produceren voor de werknemers zelf, het bedrijf en voor de klant. Dit blijkt uit het volgende citaat: (Bijlage B, p. 21) *“Betrokkenheid binnen je team is makkelijk, maar betrokkenheid buiten je team, die synergie, is wel iets wat echt voordelig is voor ons, maar vooral voor de klant.”* Daarom werkt dit beleidsdoel ondersteunend aan het overkoepelende beleidsdoel.

Als ik vraag naar de onderdelen van de maandafsluiting, geeft [directeur] aan dat met de onderdelen een synergie wordt gecreëerd. Daarnaast zegt [directeur] dat een synergie tussen business units werknemers stimuleert om te leren van hoe anderen dingen doen. Het geheel moet samengebracht en gehouden worden en dat moet dan leiden tot een synergie binnen [bedrijf]. Zo is het doel waar communicatiemiddelen zich op moeten richten, het creëren van een hechtere gemeenschap binnen het bedrijf (Elving & Bennebroek Gravenhorst, 2005).

### *Beleidsdoel 3: medewerkers voelen de kernwaarden van [bedrijf]*

Om een synergie te kunnen creëren, moeten werknemers de kernwaarden voelen van [bedrijf]. Als ik vraag wat de directeuren belangrijk vinden en terug willen zien bij de medewerkers, is dat een medewerker de kernwaarden van het bedrijf kent en uitdraagt. Medewerkers van [bedrijf] worden samengebracht door een gezellige, informele sfeer te creëren. [Directeur] noemt dit de 'professionele privésituatie'. Medewerkers worden dus bij elkaar gebracht door het bedrijf. Dit doet het bedrijf door onder andere de maandafsluiting. Het samenbrengen is gericht op het stimuleren van de kernwaarden van het bedrijf onder werknemers. [Directeur] zegt over het stukje 'samen' en de kernwaarden voelen het volgende (Bijlage B, p. 20): *“Waar staan wij voor als bedrijf, dat is heel erg gericht op het stukje samen. [...] Core values zitten heel erg op het stukje samen. Een betrokken medewerker bij ons volgt onze core values. Die gaat aan de slag met: hoe kan ik mijn collega's nou nog helpen om zijn werk net makkelijker te maken? Of andersom, stel ik loop ergens tegenaan. Wie helpt mij dan om dat te doen? Of wat flexibiliteit, hoe gaan we nou samen een front vormen naar de klant of intern.”* Een belangrijke kernwaarde die medewerkers moeten voelen, is net dat stapje extra willen zetten voor het bedrijf, ondanks de organisatieverandering die het bedrijf ondergaat (Schoenmaker & Vos, 2017). De directeuren geven het belang van dit 'stapje' meermaals aan, zie het volgende citaat: (Bijlage A, p. 11): *“Wat we zien hier is dat op het moment dat we een teamcultuur creëren waar mensen bereid zijn om een extra stapje voor elkaar te zetten, ze over het algemeen ook bereid zullen zijn om dat voor onze opdrachtgevers te doen.”*

Ook [directeur] komt terug op het extra hard werken. De gemeenschappelijke deler is volgens hem gezamenlijk bloed, zweet en tranen in werk te steken. Wat langer doorwerken en je telefoon opnemen buiten werktijden is wat de directeuren willen zien, niet alleen omdat zij het verwacht, maar ook omdat de klant op werknemers rekent.

### *Beleidsdoel 4: medewerkers worden binnen [bedrijf] behouden*

Dit beleidsdoel begint bij de processen van werving en selectie maar is ook relevant bij de evaluatie van werknemers. [Directeur] benoemt dat werknemers zich onderdeel moeten voelen van de cultuur om hen te behouden binnen [bedrijf]: (Bijlage B, p. 22) *“[...] als WordPress-developer, kan je denken: ik wil verder ontwikkelen, ik wil moeilijkere dingen bouwen. Dan zou je gek zijn als je niet eerst even bij [bedrijf] kijkt, want dat is intern. Dus ook voor ons intern zorgt betrokkenheid ervoor dat mensen intern door kunnen groeien.”*

Zodra werknemers de gemeenschappelijke deler in de vorm van de kernwaarden niet ervaren, zijn ze geen onderdeel van de cultuur en is een afscheid waarschijnlijk. Werknemers die de gemeenschappelijke deler ervaren, moeten dus worden behouden. Indien iemand zich onderdeel voelt van de cultuur, maar nog niet helemaal op zijn of haar plek zit, geven beide directeuren aan dat iemand behouden kan worden door naar andere teams te kijken waar de werknemer beter tot zijn of haar recht komt. [Bedrijf] moet er dus alles aan doen om werknemers die zich onderdeel voelen van het bedrijf en passen bij de cultuur te behouden.

De uit de interviews gehaalde beleidsdoelen, bieden een basis voor het koppelen van de ideale communicatieve doelen. Aan elk beleidsdoel zijn daarom meerdere communicatieve doelen verbonden. Zie voor deze doelen Tabel 3.

Beleidsdoelen [bedrijf]	(Ideale) Communicatieve doelen van de interne communicatiemiddelen
[Bedrijf] maakt voldoende omzet zodat het bedrijf gezond blijft	(1) Informeren van medewerkers over de strategieën en doelstellingen van het bedrijf
[Bedrijf] creëert een synergie onder alle werknemers	(2) Activeren van medewerkers om zich te mengen met directe en indirecte collega's (3) Overtuigen waarom een synergie van belang is voor de organisatie (4) Instrueren hoe samengewerkt dient te worden op organisatieniveau (5) Informeren over gezamenlijke evenementen (6) Overtuigen waarom meegedaan zou moeten worden (7) Informeren wat er organisatiebreed speelt
De medewerkers van [bedrijf] voelen de kernwaarden van het bedrijf	(8) Overtuigen van het belang van kernwaarden uitdragen (9) Informeren wat de kernwaarden van het bedrijf zijn
[Bedrijf] behoudt medewerkers binnen de groep	(10) Overtuigen dat waardering wordt getoond voor harde werkers (11) Informeren over de bijdragen en waardering van en voor werknemers (12) Informeren over de carrièreperspectieven binnen het bedrijf

Tabel 3: De beleidsdoelen en de idealiter bijbehorende communicatieve doelen.

### Consecutief doel

Het consecutief doel is het feitelijke gedrag dat de doelgroep uit moet voeren. Zo is het consecutief doel het gevolg van de communicatieve doelen. Dit doel van [bedrijf] is: medewerkers gebruiken de interne communicatiemiddelen om zich te mengen organisatiebreed. Als medewerkers de interne communicatiemiddelen gebruiken om zich te mengen, zouden zij sneller de kernwaarden (of niet) moeten ervaren waardoor een synergie ontstaat en er meer omzet wordt gerealiseerd omdat werknemers een extra stapje zetten voor elkaar. De efficiëntie van betrokken werknemers door interne communicatiemiddelen leidt namelijk tot meer omzet (Koeleman, 2002).

De beleidsdoelen voldoen nu niet aan de doelstellingen van Hogendoorn (2011). De doelen zijn nu niet exact en concreet, niet meetbaar en bevatten geen tijdslijm. Het is dus onduidelijk wanneer de beleidsdoelen behaald worden. Zo omschrijft [directeur] bij het omschrijven van de kernwaarden van het bedrijf de ideale werknemer die deze waarden volgt. Volgens hem is het een effect van de beleidsdoelen om behulpzame, flexibele werknemers te creëren die niet bang zijn om hulp te vragen en bereid zijn hard te werken. Als iedere werknemer deze eigenschappen zou vertonen, zouden de beleidsdoelen al gehaald zijn. De beleidsdoelen moeten een deadline bevatten en concreter en meetbaarder zijn om makkelijker te kunnen achterhalen of de beleidsdoelen zijn gehaald.

## 2.2 Bottom up analyse: van communicatie naar beleidsdoelen

In stap drie van de functionele analyse stel ik vast wat de communicatieve doelen zijn waar de interne communicatiemiddelen nu op inspelen om de consecutieve- en beleidsdoelen te behalen. Zie voor een omschrijving van de interne communicatiemiddelen die aan bod komen hoofdstuk 1.2.

### De presentaties in de maandafsluiting

De presentaties zijn het meest uitgebreide en georganiseerde gedeelte van de maandafsluiting. Verschillende sprekers behandelen onderwerpen bestemd voor alle medewerkers van [bedrijf]. De presentaties beginnen vaak met een nieuwtje of een blijk van waardering van de directeurs zelf. Dit kan een blijk van waardering zijn naar een specifieke werknemer, maar ook naar alle collega's. Het doel dat hier terug te zien is, is het enthousiasmeren van medewerkers over wat er speelt in [bedrijf]. Dit doel zie je ook terug in alle plaatjes, animaties en uitroptekens die de presentaties bevatten.

Het volgende doel van de presentaties uit de maandafsluiting is informeren. Dit is niet geheel verrassend, aangezien dit communicatiemiddel wordt gebruikt om medewerkers van relevante zaken op de hoogte te houden. Zoals genoemd worden werknemers uitgelicht die een, volgens het MT, noemenswaardige prestatie hebben behaald. Deze werknemers worden op een opzweepende manier geprezen om hun prestaties. Zie voor een voorbeeld afbeelding 2. Medewerkers worden zo geïnformeerd over successen die zijn geboekt en welke werknemers hiervoor verantwoordelijk zijn.



### Employee shout out!



Thank you for making the 3D monitor stands in the office.  
No crooked screens at [redacted] 🙌

Also, [redacted] is onboarding at [redacted] and will also be working alongside this team. Let's go!



Afbeelding 2: een voorbeeld van het uitlichten van een werknemer in de presentatie tijdens de maandafsluiting.

De kern van de presentaties is de update per business unit. De business unit managers van [bedrijf], [bedrijf] en [bedrijf] presenteren hier één voor één belangrijke ontwikkelingen in de business unit. De invulling van dit stuk van de presentatie verschilt per maandafsluiting. Meestal is de invulling gericht op ontwikkelingen, afgeronde projecten of leermomenten waar andere business units ook iets aan hebben. Zo worden medewerkers geïnformeerd over wat er binnen de business units speelt. De manier van presenteren bevat daarnaast een competitief karakter. In de presentaties komen teksthandelingen voor als ““Friday clocking round, > 8 week streak in achieving 98% clocking score!” of wordt er benadrukt hoeveel uur er verkocht is door een business unit. Hiermee richten BUMs zich op de beïnvloeding van



gevoelens van de doelgroep: collega's van [bedrijf]. Deze collega's uit andere business units moeten op deze manier gemotiveerd raken om zelf het goede voorbeeld te volgen.

Als laatste worden de gemeenschappelijke onderwerpen voor de werknemers van [bedrijf] ook behandeld in de presentaties. Sales is het eerste gemeenschappelijke onderwerp. In de sales-update wordt vooruitgeblikt op de nieuwe klanten waar we de komende maand voor werken en wordt een korte update gegeven over aanvullende sales werkzaamheden. Er wordt hier geen onderscheid gemaakt in klanten per business unit.

Office is het tweede gemeenschappelijke onderwerp en gaat om algemene mededelingen over nieuwe fietsen of leaseauto's die gebruikt kunnen worden. Dit gaat dus om het informeren van medewerkers. Naast informeren komen in de office update vaak instructies naar voren om het kantoor gezamenlijk zo schoon mogelijk achter te laten. Dit gaat om medewerkers instrueren hoe zij zich dienen te gedragen op kantoor.

Na de office update start de HR update. In deze update komen zaken naar voren zoals wat werknemers moeten doen als zij te laat zijn. Dit gaat dus om instrueren wat werknemers moeten doen in het geval van persoonlijke kwesties. Vervolgens wordt het overzicht van ingevulde uren getoond per business unit, dus worden medewerkers geïnformeerd over de status van uren invullen per business unit. Hierbij worden de business units waar uren goed zijn geklokt geprezen en waar uren minder zijn geklokt bekritiseerd. Samen met een zin als bijvoorbeeld in de maandafsluiting van november: *"Reminder to everyone to fill in hours properly, this is important for project administration and invoicing!"* werkt het prijzen en bekritisieren als overtuiging voor werknemers om zoveel mogelijk hun uren in te vullen. Een onderdeel dat af en toe wordt meegenomen, is 2DaysMood. Dit is het systeem waarmee welzijn wordt gemonitord van werknemers. Als dit wordt gepresenteerd gaat het om een overzicht van hoe werknemers zich voelen. Dit onderdeel draagt dus bij aan medewerkers informeren van wat er organisatiebreed speelt. Het laatste onderdeel van de HR-update is het presenteren van nieuwe werknemers, werknemers die het bedrijf gaan verlaten en de openstaande vacatures. Dit gaat allemaal om medewerkers van [bedrijf] informeren over het personeelsverloop.

#### Het diner in de maandafsluiting

Het managementteam van [bedrijf] biedt de medewerkers die de presentaties hebben bijgewoond de mogelijkheid om mee te eten. Dit diner volgt dus op de presentaties en is volledig verzorgd door de officemanager in samenspraak met het MT. Het eten is vaak laagdrempelig, zo gaf [directeur] ook aan in het interview. Voor het laagdrempelige eten is bewust gekozen, werknemers blijven zo eerder hangen. Het diner is zo een overtuigingsmiddel om op de intentie in te spelen dat medewerkers blijven hangen. De vorm van overtuiging is nudging, subtiele stimulatie om werknemers zich op gewenste wijze te laten gedragen (Thaler & Sunstein, 2008). De gewenste wijze in dit geval, is blijven hangen om zich te mengen met directe en indirecte collega's.

#### De borrel in de maandafsluiting

Ook de borrel die aansluit op het diner is volledig georganiseerd en gefaciliteerd door de officemanager in samenspraak met het MT. Bordspellen, kaartspellen maar ook karaoke worden klaargezet. Spel is zo ook een overtuigingsmiddel (en nudge) waardoor medewerkers blijven hangen, meedoen en vervolgens ook in aanraking komen met werknemers uit andere business units.

### De wekelijkse [bedrijfs]update

Het tweede interne communicatiemiddel gericht op het creëren en behouden van betrokkenheid, is de wekelijkse [bedrijfs]update. In de update komt personeelsinformatie aan bod zoals verjaardagen, nieuwe werknemers en werknemers die het bedrijf verlaten. Verder zijn er nieuwtjes in verwerkt, zoals bijvoorbeeld dat een werknemer naar Azië gaat om te reizen. Medewerkers van [bedrijf] worden zo door de update geïnformeerd over personeelszaken. Het onderdeel dat volgt, is de korte beschrijvingen van projecten die zijn afgerond. Hierin wordt kort het eindresultaat besproken en wordt doorverwezen naar het eindresultaat. Er wordt dus informatie geleverd die ervoor zorgt dat medewerkers weten welke projecten zijn gelanceerd en wat de projecten inhouden. Het laatste onderdeel van de wekelijkse update, is het noemen van aankomende evenementen. Zo wordt informatie verstrekt over de evenementen die gaan plaatsvinden. Informeren is het doel aangezien de evenementen enkel worden genoemd zonder een beschrijving of een teksthandeling die wijst op medewerkers te overtuigen aanwezig te zijn.

### 2.3 Evaluatie: wat mist er?

Van de tien ideale communicatieve doelen komen in de onderzochte interne communicatiemiddelen acht doelen naar voren, zie Tabel 4. De maandafsluiting, de onderdelen hiervan en de wekelijkse [bedrijfs]update zijn voornamelijk gericht op het informeren van werknemers van [bedrijf]. In de presentaties en de wekelijkse update worden medewerkers geïnformeerd over wat er speelt binnen business units, over de bedrijfsevenementen en over het personeelsverloop/personeelszaken. Laatstgenoemde zorgt ervoor dat medewerkers geïnformeerd worden over de carrièreperspectieven binnen [bedrijf], een werknemer kan zien dat een vacature openstaat waarin hij of zij zichzelf beter tot zijn of haar recht ziet komen. De opzweepende manier waarmee medewerkers in het zonnetje gezet worden, zorgt ervoor dat medewerkers weten welke collega verantwoordelijk is voor welk succes. Daarbij werkt de opzweepende manier voor het enthousiasmeren van werknemers mee aan het overtuigen dat waardering wordt getoond, ook voor het kloppen van de uren. Het overtuigen om mee te doen aan evenementen gebeurt nu in de borrel en het diner door medewerkers (onbewust) te faciliteren met laagdrempelig eten of spellen. Beiden zijn gericht op de intentie van medewerkers om te interacteren met collega's.

Er zijn vier doelen van de interne communicatiemiddelen die niet overeenkomen met de ideale doelen. In de besproken interne communicatiemiddelen worden de strategieën, doelstellingen en kernwaarden niet behandeld. Het delen van deze belangrijke onderwerpen met werknemers is cruciaal om de beleidsdoelen te kunnen halen. De interne communicatie hoort er namelijk voor te zorgen dat medewerkers de gemeenschappelijke richting begrijpen (Koeleman, 2002). [Bedrijf] poogt een synergie te creëren, toch komt in de communicatieve doelen van de middelen niet naar voren waarom een synergie van belang is voor de organisatie en wat het belang precies is. Hetzelfde geldt voor de kernwaarden. De werknemers van [bedrijf] moeten door de communicatiemiddelen de kernwaarden van het bedrijf voelen en uitdragen. Op dit moment worden de kernwaarden niet behandeld in de communicatiemiddelen waardoor dit communicatieve doel nog niet wordt behaald. Om het consecutief doel te behalen, ervoor te zorgen dat medewerkers zich mengen, moet in de communicatiemiddelen dus eerst naar voren komen waarom zij dit zouden moeten doen, daarnaast ook hoe. Onder het consecutief doel staat activeren. Activeren wordt nu

ondersteund doordat het diner en de borrel overtuigingselementen kennen waardoor medewerkers mogelijk blijven hangen en zich mengen. Daarentegen komt tekstueel in de maandafsluiting en de update niets ondersteunend aan het activerende doel naar voren.

Er is daarnaast één communicatief doel van de middelen dat niet gekoppeld kan worden aan de ideale communicatieve doelen die bijdragen aan de beleidsdoelen. In de HR update tijdens de presentaties, worden medewerkers geactiveerd om hun uren te klokken. Nu wordt dit gedaan door het belang te noemen en waarvoor het precies gebruikt wordt, de urenregistratie. Het MT zou dit misschien groter moeten trekken en het klokken kunnen koppelen aan de doelstellingen van het bedrijf aangezien het activeren nu niet relevant genoeg is voor de medewerkers.

Communicatiemiddel	Communicatieve doelen	Relatie	Ideale communicatieve doelen van de interne communicatiemiddelen
Maandafsluiting: Presentaties	Informereren	Medewerkers weten welke successen geboekt zijn en welke werknemers hiervoor verantwoordelijk zijn	(7) Informeren wat er organisatiebreed speelt
	Emotioneren	De werknemer voelt zich enthousiast over wat er in [bedrijf] speelt	(11) Informeren over de bijdragen en waardering van en voor werknemers
	Informereren	Medewerkers weten wat er speelt in de business unit op het gebied van ontwikkelingen, projecten en uren klokken	(10) Overtuigen dat waardering wordt getoond voor harde werkers
	Overtuigen	Medewerkers zien in waarom het van belang is om uren te klokken	(7) Informeren wat er organisatiebreed speelt
	Instrueren	Medewerkers zijn in staat zich op kantoor te gedragen zoals het van hen verwacht wordt	(1) Informeren van medewerkers over de strategieën en doelstellingen van het bedrijf
	Activeren	Medewerkers zijn van plan om hun uren te klokken	(3) Overtuigen waarom een synergie van belang is voor de organisatie
	Informereren	Medewerkers van [bedrijf] weten welke medewerkers vertrekken, welke medewerkers nieuw zijn en welke vacatures openstaan	(9) Informeren wat de kernwaarden van het bedrijf zijn
	Informereren	Medewerkers van [bedrijf] weten welke medewerkers vertrekken, welke medewerkers nieuw zijn en welke vacatures openstaan	(4) Instrueren hoe samengewerkt dient te worden op organisatieniveau
Diner	Overtuigen	Medewerkers zijn van plan om aansluitend op de presentaties te blijven om gezamenlijk te eten	(12) Informeren over de carrièreperspectieven binnen het bedrijf
			(8) overtuigen van het belang van kernwaarden uitdragen

Borrel	Overtuigen	Medewerkers zijn van plan om samen spellen te spelen of te socializen tijdens de borrel	(2) Activeren van medewerkers om zich te mengen met directe en indirecte collega's
			(9) Overtuigen waarom meegedaan zou moeten worden aan evenementen
De wekelijkse [bedrijfs]update	Informereren	Medewerkers weten welke medewerkers jarig waren, welke medewerkers vertrekken en andere nieuwtjes over medewerkers van [bedrijf]	(7) Informeren wat er organisatiebreed speelt
	Informereren	Medewerkers weten welke projecten zijn gelanceerd door welke business unit en welke ontwikkelingen business units ondergaan	
	Informereren	Medewerkers weten welke evenementen gaan plaatsvinden	(5) Informeren over gezamenlijke evenementen

Tabel 4: De huidige communicatieve doelen per communicatiemiddel gekoppeld aan de ideale communicatieve doelen. De groene markeringen duiden de onderdelen van de communicatiemiddelen aan die niet bijdragen aan het behalen van de ideale communicatieve doelen. De lichtgrijze markeringen duiden de ideale communicatieve doelen aan waar de interne communicatiemiddelen nu nog niet op gericht zijn.

## 2.4 UGT

De centrale vraag in de Uses & Gratifications Theory is wat gebruikers doen met media en wat hun behoeften bij het gebruik zijn. Gebruikers zijn actief en kiezen bewust media om bepaalde behoeftes te vervullen. Nu de communicatieve doelen zijn geïdentificeerd van de interne communicatiemiddelen, kunnen de behoeften waarop de middelen gericht zijn worden beschreven. Door aanwezig te zijn en de presentaties te aanschouwen of de update te lezen, worden medewerkers op de hoogte gehouden van onderwerpen als projecten, ontwikkelingen, verjaardagen, nieuwe of vertrekkende werknemers, kantoorveranderingen, geklokte uren, evenementen en nieuwe klanten.

Er worden dus veel onderwerpen behandeld in de communicatiemiddelen, maar er missen ook onderwerpen zoals missie, visie en doelstellingen van het bedrijf. Deze missende informatiesoorten worden in de evaluatie van de betrokkenheidskenmerken verder toegelicht. In deelonderzoek twee wordt duidelijk of werknemers behoefte hebben aan informatie waar de interne communicatiemiddelen nu nog niet op gericht zijn. De entertainmentbehoefte komt in de maandafsluiting naar voren door de opzweepende manier van spreken en presenteren. Hierdoor voelt de werknemer zich enthousiast over wat er speelt binnen [bedrijf] tijdens het luisteren naar de presentaties. Daarnaast begint de maandafsluiting aan het einde van de werkdag, waarbij een drankje en hapje klaargezet wordt voor de werknemer gericht op ontspannen.

Omdat het diner en de borrel een open invulling hebben, hebben gebruikers niet altijd verwachtingen of doelen als zij gebruikmaken van de middelen. Zo wordt door het diner en door het faciliteren van de borrel door het MT gericht op procesgratificaties. De middelen bieden voor werknemers namelijk de mogelijkheid om te praten over

privékwesties of te discussiëren over wat in de presentaties is besproken. De sociale behoefte kan bevredigd worden: er is in het diner en de borrel ruimte voor sociale interactie met collega's. Hierbij moet rekening gehouden worden met het feit dat niet elke werknemer er behoefte aan heeft sociale interactie op te zoeken en dat sociale interacties nu niet gestuurd worden. Het gaat zo om procesgratificaties, de middelen worden gebruikt om te interacteren.

## 2.5 Betrokkenheidskenmerken

Als laatst evalueer ik de betrokkenheidskenmerken van de interne communicatiemiddelen. Hier kan concreet advies uit ontstaan: zijn er betrokkenheidskenmerken die nog niet zijn verwerkt in de middelen? De betrokkenheidskenmerken kennen de categorieën bron, soort informatie en functies. Omdat ik door middel van de functionele analyse al naar de functies heb gekeken, laat ik deze categorie achterwege.

### Bron

Aanvullend op de communicatieve doelen en het toepassen van de UGT, achterhaal ik de betrokkenheidskenmerken van de interne communicatiemiddelen. Dit doe ik om concrete adviezen te kunnen geven over kenmerken van de middelen, zodat betrokkenheid door het gebruik van de middelen wordt verhoogd (Liebrecht & Sanders, 2013). De eerste categorie is de bron: hoe dichter de bron bij de medewerkers van [bedrijf] staat, hoe hoger betrokken de medewerker zich voelt in het gebruiken van de middelen. De bron van de maandafsluiting en de onderdelen is laagbetrokken, aangezien het MT dit organiseert, invult en presenteert. Toch presenteren soms ook werknemers specifieke projecten of ontwikkelingen en worden werknemers naar voren gehaald die in het zonnetje gezet worden. Dit zorgt ervoor dat de maandafsluiting een combinatie is tussen hoogbetrokken en laagbetrokken bronnen. Alhoewel het MT het diner en de borrel faciliteert, zijn medewerkers vrij om zich te mengen en zo het middel te gebruiken om medewerkers, maar ook directieleden te spreken. Ook de borrel en het diner bestaan zo uit een combinatie van hoogbetrokken en laagbetrokken bronnen.

De wekelijkse [bedrijfs]update is opgesteld door een hoogbetrokken bron, een medewerker van [bedrijf]. De medewerkers staan dichtbij de gebruiker, de andere medewerkers.

### Soorten informatie

Sociale en motiverende informatie worden gegeven. In de HR update wordt het sociale beleid op de werkvloer besproken, maar ook de carrièreperspectieven komen in deze update naar voren. Human interest-informatie komt duidelijk terug in de middelen, medewerkers leren elkaar door de interne communicatiemiddelen buiten werk om kennen. Deze soort informatie valt terug te zien in de presentaties, waarin werknemers worden uitgelicht om zaken buiten werk om waardoor je werknemers op een andere manier ziet dan op de werkvloer. Een voorbeeld hiervan is dat een werknemer werd uitgelicht omdat hij meedeed aan een wedstrijd gewichtheffen. Daarnaast is de informatie per business unit afdelingsinformatie. Door deze informatie krijgen medewerkers een kijkje in de keuken van andere business units en kunnen medewerkers leren van elkaars werk en elkaars werk waarderen (ook door het uitlichten van werknemers). De laatste soort informatie die de middelen bevatten, is diverterende informatie gericht op entertainment. Een kleine quiz of

een spel spelen zijn onderdelen die regelmatig voorkomen in de maandafsluiting of de wekelijkse [bedrijfs]update.

De interne communicatiemiddelen kennen veel bottom-up informatie, informatie gericht op het perspectief van de medewerker. Informatie gericht op het perspectief van de werknemer heeft een positieve invloed op werknemersbetrokkenheid. Uit de functionele analyse en vervolgens de UGT, blijkt dat top-down informatie mist, informatie met het perspectief op de organisatie. De informatiesoorten die missen zijn de beleids- en beheerinformatie en de taakinformatie. Onder taakinformatie vallen bijvoorbeeld de instructies hoe samengewerkt dient te worden op organisatieniveau. Deze informatie zou niet hoeven voor te komen in de middelen aangezien dit per werknemer en functie verschilt, terwijl de besproken interne communicatiemiddelen gericht zijn op de hele groep. Als het gaat om beleids- en beheerinformatie, is dit wel informatie gericht op de hele groep. Zo werkt deze informatie homogeniserend ondanks dat het volgens Liebrecht en Sanders (2013) gaat om laagbetrokken informatie. Onder beleids- en beheerinformatie mist dus informatie over strategieën, doelstellingen, de synergie en de kernwaarden van [bedrijf].

## 2.6 Conclusie

De functionele analyse geeft weer dat de inhoud van de communicatiemiddelen bijdraagt aan de communicatieve doelen die de beleidsdoelen ondersteunen. Zo worden werknemers van [bedrijf] door de middelen geïnformeerd over de waardering voor hen, wat er organisatiebreed speelt, wat de carrièreperspectieven zijn en welke gezamenlijke evenementen gaan plaatsvinden. Daarnaast worden medewerkers overtuigd, al dan niet onbewust, om mee te doen aan sociale evenementen en van het idee dat hard werken loont. Daardoor worden werknemers (enigszins) geactiveerd om zich te mengen met collega's.

Toch zijn er doelen ondersteunend aan de beleidsdoelen waar de huidige interne communicatiemiddelen zich niet op richten. Deze doelen gaan om het informeren van medewerkers wat de strategieën, doelstellingen en kernwaarden van het bedrijf zijn en overtuigen dat deze onderwerpen van belang zijn om een synergie te creëren. Omdat medewerkers de doelstellingen van het bedrijf niet kennen, wordt nu ook het doel medewerkers te activeren om hun uren te klokken onbenut gelaten. Als niet duidelijk is wat de doelstellingen zijn, kunnen medewerkers ook niet geactiveerd worden om taken uit te voeren die gericht zijn op de voor hen onbekende doelstellingen. Hoewel de communicatie nu is gericht op het activeren van medewerkers om zich te mengen, mist hier tekstuele overtuiging waarom zij zich zouden moeten mengen met collega's. Zo rolt het consecutief doel nog niet genoeg uit de huidige communicatieve doelen volgens de functionele analyse. De communicatieve doelen moeten daarom anders ingericht worden om de beleidsdoelen te ondersteunen.

Door de interne communicatiemiddelen worden medewerkers op de hoogte gehouden van verschillende onderwerpen zoals projecten en ontwikkelingen. Toch missen er ook onderwerpen waar werknemers mogelijk behoefte aan hebben, beschreven aan de hand van de betrokkenheidskenmerken. Met het diner en de borrel wordt ook gericht op de sociale behoefte van werknemers. De ontspannen vormgeving en het tijdstip kunnen daarnaast entertainmentbehoefte van werknemers bevredigen.

De betrokkenheidskenmerken van Liebrecht en Sanders (2013) helpen bij het concretiseren van de veranderingen in inrichting van de middelen. De maandafsluiting wordt vormgegeven door hoog- en laagbetrokken bronnen. Om meer hoogbetrokken bronnen toe

te voegen, kan aan meerdere werknemers buiten het managementteam het woord gegeven worden. Daarnaast mist beleids- en beheer informatie, overeenkomstig met de missende communicatieve doelen gericht op strategieën, doelstellingen en waarden van het bedrijf. Een verbetering van de communicatiemiddelen zit dus in het toevoegen van beleids- en beheer informatie en het leggen van meer focus op werknemers in plaats van het managementteam op het gebied van content.

### H3. Deel 2: Het effect van de interne communicatiemiddelen op werknemers en hun ervaring van betrokkenheid

In het eerste deel van dit onderzoek zijn de interne communicatiemiddelen gericht op het creëren van betrokkenheid functioneel geanalyseerd. Zo zijn de beleidsdoelen en de ideale communicatieve doelen die de beleidsdoelen ondersteunen geïdentificeerd. Hierna zijn de communicatieve doelen geïdentificeerd waar de middelen nu op inspelen. Vervolgens is de kloof tussen ideale en werkelijke communicatieve doelen beschreven. De communicatieve doelen helpen bij het beschrijven van de behoeften waar de middelen nu op inspelen en welke betrokkenheidskenmerken missen of de middelen juist bevatten. De doelbehoeften zijn zo duidelijk, maar de behoeften die werknemers ervaren nog niet. Daarom geven de interviews een beeld van de mediabehoefte en betrokkenheid die medewerkers door de toepassing van de communicatiemiddelen ervaren. De deelvragen die hierbij horen, zijn:

- *In hoeverre sluiten de behoeften van werknemers van het gebruik van de interne communicatiemiddelen aan bij de doelbehoeften van de interne communicatiemiddelen?*
- *Welke vormen van betrokkenheid worden door de toepassing van de interne communicatiemiddelen en de onderdelen hiervan ervaren?*

#### Verantwoording participanten

Na de interviews over de doelen met de directeurs, interviewde ik medewerkers over hun behoeften bij de interne communicatiemiddelen en ervaring en ervaring van betrokkenheid. Onder de werknemers vallen ook de business unit managers. Deze functie is geïntroduceerd door en voor de opsplitsing. Zij zijn het hoofd van alle business units maar ook onderdeel van het managementteam, daarom is het van belang om te achterhalen hoe zij de interne communicatiemiddelen evalueren en hoe zij betrokkenheid en mediabehoefte ervaren.

Daarnaast interviewde ik per business unit drie medewerkers die eerder dan midden 2022 in dienst zijn getreden. Dit deed ik omdat zij minimaal een half jaar hebben ervaren hoe het bedrijf opereerde als één. Zo hebben zij een breder beeld van wat betrokkenheid inhoudt binnen [bedrijf] en nu [bedrijf]. Medewerkers die al langer in dienst zijn kennen het bedrijf goed en hebben al voldoende maandafsluitingen en wekelijkse updates ervaren om hierover een oordeel te vellen. Als laatste interviewde ik van de afdelingen die buiten de business units vallen elk één medewerker: van HR en van Sales. Zo ben ik op veertien interviews uitgekomen. Aangezien er 73 medewerkers werken bij [bedrijf], is mijn onderzoekspopulatie net onder twintig procent van het hele bedrijf. Door het hoge percentage én doordat ik gezocht heb naar variatie in de geïnterviewden over BU's, geven de interviews een goed beeld van de behoeften bij de interne communicatiemiddelen en ervaren betrokkenheid bij [bedrijf].

#### Interviewschema

De interviews zijn opgezet in een thematisch gestructureerd interviewschema, dat is opgebouwd via de systematiek van Robson (1993). Het eerste stadium is ontvangst. In deze stap wordt nog niet gepraat over het onderzoek of het interview. De stap is bedoeld om de participant zich op zijn of haar gemak te laten voelen. In stadium twee wordt het onderzoek geïntroduceerd. De introductie omvat de doelen van het onderzoek en toestemming om het interview op te nemen. Daarnaast leg ik in deze stap uit dat ik het interview zou



anonimiseren. Geen enkele geïnterviewde medewerker had hier bezwaar tegen. Het derde stadium is de start van het interview. De eerste vragen fungeren als contextinformatievragen om een beter beeld te kunnen schetsen van de participanten. In stadium vier komen de eerste onderwerpen aan bod uit de topic list. Omdat het gaat om een semi-gestructureerde interviewmethode, kan afgeweken worden van de lijst. Als afgeweken wordt, is het aan mij als onderzoeker om weer structuur in het gesprek aan te brengen met de onderzoeksvragen in gedachten. Stadium vijf betekent het einde van het interview. De onderzoeker geeft een hint dat het interview bijna ten einde loopt door te benoemen dat het laatste onderwerp wordt besproken. De participant krijgt hier ruimte om nog onderwerpen toe te voegen waar nodig. Stadium zes gaat om het bedanken van de participant en een uitleg over de dataverzameling en -verwerking. In deze stap is het belangrijk om aan te geven dat ik alle data vertrouwelijk behandel door data te anonimiseren. In de laatste stap vraag ik nog een laatste keer of participanten nog iets kwijt willen wat van waarde kan zijn voor het onderzoek. Het interview eindigt met de mededeling dat ik het transcript nog stuur naar de participant. Participanten wilden geen wijzigingen maken aan de transcripten. Voor het volledige interviewschema, verwijst ik naar het bijlagenboek (Bijlage B).

### 3.1 Coderen

Twee interviews zijn online afgenomen, de andere twaalf interviews vonden op kantoor plaats. In de interviewdata is gezocht naar thema's gebaseerd op de besproken theorie in hoofdstuk één. Zo gaat het om gededuceerde thema's, thema's gehaald uit eerder begrip van het onderzoeksonderwerp (Bernard & Ryan, 2009). Ik heb getranscribeerd aan de hand van de tool Auris AI (AI Communis Pte Ltd, 2023). Na het gebruik van de tool heb ik de transcripten zorgvuldig bekeken om globaal begrip te krijgen van de inhoud. Vervolgens heb ik de thema's uit de beschreven en toegepaste literatuur in de interviewdata gezocht. De thema's zijn: informatiebehoefte, sociale behoefte, entertainmentbehoefte, intellectuele betrokkenheid, affectieve betrokkenheid en sociale betrokkenheid. Wat ik heb verstaan onder elk thema, samen met een voorbeeld per thema, is te vinden in Tabel 5. Per transcript ben ik nagegaan wat participanten zeggen over deze onderwerpen om hun ervaring van behoeften en betrokkenheid te achterhalen. De verschillen, overeenkomsten of nieuwe inzichten over de genoemde thema's zijn beschreven in de analyse.

Thema	Interpretatie	Voorbeeld
Informatiebehoefte	De behoefte om op de hoogte gehouden te worden van voor werknemers relevante gebeurtenissen binnen het bedrijf. Daarnaast gaat dit thema om de soorten informatie die participanten liever zien in de interne communicatiemiddelen.	(Bijlage I) "Dat soort dingen kunnen heel interessant zijn, maar ik denk op zich niet dat ik dat verwacht van de maandafsluiting. Ik denk meer dat de maandafsluiting gewoon een momentje moet zijn waarop je even weer met elkaar samen bent."
Sociale behoefte	De behoefte van werknemers aan sociale interactie met collega's.	(Bijlage K) "[...] dan heb je meer persoonlijke gesprekken, dat vind ik dan ook wel leuk om mensen ook naast werk een beetje te leren kennen."

Entertainmentbehoefte	De behoefte van een werknemer aan ontspanning door mediagebruik.	(Bijlage R) "100% ontspanning en plezier. Dat is echt de maandafsluiting voor mij, met iedereen bij elkaar zitten."
Intellectuele betrokkenheid	Intellectuele betrokkenheid gaat om de mate waarin werknemers geabsorbeerd zijn in werk, maar ook verder kijken in de vorm van werkoptimalisaties.	(Bijlage G) "Ja, vooral als ik er zelf bij betrokken ben. Als ik bijvoorbeeld met projecten intercompany bezig ben, [...] dus ik denk inderdaad na over hoe ik dingen voor mijn collega's makkelijker kan maken en voor mijn eigen team."
Sociale betrokkenheid	Sociale betrokkenheid is de mate waarin medewerkers zich sociaal verbonden voelen met collega's en normen en waarden delen met collega's.	(Bijlage M) "Ik denk dat het belangrijk is dat we dat doen, dat we sociaal betrokken zijn en zeggen: hoe is het met dit? Je weet dat iemand zijn passie bordspellen maken is en je loopt naar die persoon toe."
Affectieve betrokkenheid	Affectieve betrokkenheid gaat om de emotionele band die werknemers hebben met hun werk, de organisatie en collega's.	(Bijlage P) "Ik voel me wel verantwoordelijk voor sommige dingen en soms iets te verantwoordelijk, ja."

*Tabel 5: Alle thema's van waaruit de transcripten zijn bekeken met de interpretatie en een voorbeeld.*

### Inductief & deductief

Het benaderen van interviewdata vanuit zowel deductief als inductief perspectief levert beter begrip van de data op. De onderzoeksbenaderingen helpen bij het verkrijgen van nieuwe inzichten (van Staa & de Vries, 2014). De data uit de interviews bekijk ik vanuit beide benaderingen. Hierdoor kan ik bevindingen koppelen aan de theorie beschreven in de literatuur en deelonderzoek één, maar ook de bevindingen meenemen die lastiger te koppelen zijn aan de theorie en relevant zijn voor het advies en het bedrijf.

## 3.2 Resultaten

In deze resultatensectie gebruik ik citaten om de thema's te ondersteunen. Voor een volledig beeld van de semi-gestructureerde interviews, verwijst ik naar de uitwerkingen van de interviews. Deze zijn te vinden in het bijlagenboek.

### Informatiebehoeften

#### *Maandafsluiting*

De interviews geven een beter beeld van de behoeften van medewerkers bij hun gebruik van de interne communicatiemiddelen in tijden van een opsplitsing. De antwoorden van participanten zijn uiteenlopend op het gebied van informatiebehoefte bij de interne communicatiemiddelen.

Alle geïnterviewde werknemers geven aan op de hoogte te zijn van wat er in het bedrijf speelt door de maandafsluiting. De werknemers stellen dus te weten wat er organisatiebreed speelt, maar de verschillen zijn te vinden in de informatie waar zij behoefte aan hebben. Elke werknemer vindt informatie met betrekking tot het eigen kennisgebied het meest interessant. Als het gaat om een technisch ingestelde werknemer, zal hij of zij sneller technische kennisdeling willen terugzien in de maandafsluiting. Daarnaast geeft elke werknemer aan dat de presentaties in de maandafsluiting niet te lang moeten worden. De informatie in dat de presentaties moet volgens hen kort en bondig worden verpakt. Voordat het bedrijf opsplijste, werd gepresenteerd per afdeling en daardoor was de maandafsluiting uitgebreid en lang. Dit is in de huidige invulling verbeterd, het is nu kort en bondig maar het kan volgens werknemers nóg korter en bondiger. Waar verder het verschil in informatiebehoeften goed te zien is, is in de behoefte aan de business unit-updates. Alle geïnterviewde werknemers geven aan door deze updates op de hoogte gehouden te worden van de grote lijnen per business unit. Toch noemen drie werknemers dat zij de update overbodig en oninteressant vinden. Waar zij behoefte aan hebben, is meer structuur en meer afwisseling op het gebied van de sprekers.

Een onderwerp dat genoemd is door verschillende werknemers, is uren klokken. Zij zien de toegevoegde waarde hier niet van in. De werknemers weten niet wat het belang van uren klokken is en het daaropvolgend afkraken van de collega's die niet goed hebben geklokt. Samen met het overzicht van de geklokte uren, is de sales-update voor vier werknemers niet relevant. De sales-update is volgens hen te vroeg stilstaan bij klanten die we over enkele maanden pas opnieuw tegenkomen. Niet alle werknemers delen dit oordeel, werknemer acht vindt het sales gedeelte juist interessant en leuk. Vervolgens geeft deze werknemer aan dat hij het interessant vindt omdat hij aan saleswerkzaamheden meehelpt en zoals genoemd, vindt elke werknemer informatie met betrekking tot het eigen kennisgebied het meest interessant.

Positief en negatief uitlichten wordt door de helft van de participanten genoemd. Zoals beschreven, worden medewerkers in de maandafsluiting uitgelicht. Dit hoeft niet altijd op een positieve manier te zijn en daar leveren de participanten kritiek op. Werknemers beoordelen het publiekelijk bekritisieren als onacceptabel. Als het gaat om positief uitlichten, zien de participanten dit graag gebeuren in de maandafsluiting. Voor werknemer vijf werkt het positief uitlichten zelfs verbindend (Bijlage J, p. 75): *“Maar wat ik tof vind, is als mensen in het zonnetje worden gezet omdat ze iets vets hebben gedaan. Of dat mensen zelf enthousiast zijn of trots op dat ze iets hebben verteld. Zoek iets wat ons dus verbindt als organisatie.”* De verbondenheid door het positief uitlichten, noemt ook werknemer twee. Deze werknemer werd zelf in het zonnetje gezet en stelt dat dat heeft gezorgd voor meer

sociale interactie door geïnteresseerde collega's. Als werknemers dan in het zonnetje worden gezet voor bijvoorbeeld een project, moeten ook alle werknemers worden meegenomen. Werknemer acht noemt een geval waarin een werknemer aan een project werkte, maar buiten beschouwing werd gelaten toen andere medewerkers voor het project werden geprezen.

Meerdere werknemers missen een specifieke soort informatie in de communicatiemiddelen. Het gaat om de al genoemde informatiesoort beleids- en beheer informatie. Alhoewel de missie, visie en doelstellingen één keer per jaar worden gedeeld in de eerste maandafsluiting van het jaar, missen de werknemers de herhaling van deze informatie. Daarnaast mist een bespreking van de voortgang van de doelstellingen. Werknemer vier zegt hierover bijvoorbeeld: (Bijlage I, p. 66): *“Dus een korte update van één van de directeuren over waar we staan qua bedrijf, hoe we gaan in het behalen van de doelen.”* Als laatste missen werknemers informatie over de kernwaarden van het bedrijf. Werknemer veertien geeft aan dat de kernwaarden te weinig worden benoemd in de communicatiemiddelen. Werknemer zeven ziet ook in dat de kernwaarden meer benoemd moeten worden: (Bijlage L, p. 91) *“Wat we anders moeten doen, is dat we ons daar echt moeten positioneren met onze kernwaarden, denk ik.”* Dat werknemers deze soort informatie missen, is opvallend omdat het bedrijf een nieuwe weg is ingeslagen door de opsplitsing. In een organisatieverandering, zoals een opsplitsing, is het van belang medewerkers over belangrijke bedrijfszaken te informeren middels de interne communicatiemiddelen (Koeleman, 2002). Door de missende informatie vinden medewerkers [bedrijf] nu nog abstract, ze weten niet wat het precies inhoudt voor hen.

#### *Wekelijkse [bedrijfs]update*

Om te achterhalen welke informatiebehoefte werknemers van [bedrijf] hebben bij het gebruik van de wekelijkse [bedrijfs]update, begon ik met de vraag of zij de update lezen. Het merendeel van de werknemers gaf aan de update niet te lezen. De werknemers die de update wel regelmatig lezen, doen dit óf later, óf heel vluchtig. De reden hiervoor is de timing waarop zij het communicatiemiddel ontvangen. De update wordt elke vrijdagmiddag rond vier uur gestuurd, de tijd dat werknemers bezig zijn om hun uren in te voeren. Daarnaast zorgt de update er niet voor dat medewerkers op de hoogte zijn van wat er speelt. Dat komt ten eerste doordat de update te veel gericht is op marketing, op het label [bedrijf]. Zo mist volgens de geïnterviewden organisatiebrede informatie. Werknemer drie en elf verwoorden dit als volgt: (Bijlage H, p. 56) *“[...] Het is een [bedrijf] update en niet [bedrijf] update. Iemand gaat weg bij [bedrijf], dan staat dat erin. Gaat er iemand weg bij [bedrijf], dan staat het er niet in.”* En: (Bijlage P, p. 126) *“Omdat het bijna alleen maar marketingdingen zijn, wat erin staat. Het komt vanuit marketing en ik vind dat er niet genoeg informatie verspreid wordt over bijvoorbeeld een [bedrijf]. Dat vind ik wel jammer [...]”* Zo tonen de citaten aan dat werknemers behoefte hebben aan een bredere update dan nu, gericht op meer dan [bedrijf]. Deze bredere update moet wel de luchtigheid behouden die de wekelijkse [bedrijfs]update nu heeft.

Ten tweede vinden de werknemers de update te mager. De onderwerpen die worden behandeld, worden als leuk en grappig ervaren en het informele karakter wordt door werknemers ook gewaardeerd. Toch missen werknemers ‘body’, volgens werknemer acht in de vorm van inhoudelijke onderwerpen. Een voorbeeld van een inhoudelijk onderwerp, is een optimalisatie in een werkproces van één van de business units. Werknemer twee staat hier anders in en geeft aan dat de update te generiek en weinig is, waardoor de update body

mist. Hij noemt humoristische filmpjes en foto's van collega's als onderdelen die toegevoegd kunnen worden voor meer body. Werknemer zeven noemt show als toevoeging aan de update voor meer body. De update kan volgens deze werknemer meer ingericht worden als roddelblad, waar ook humor in is verwerkt zoals werknemer twee al aangeeft. Een andere werknemer, werknemer vier, vindt de update nu al grappig. Zo verschillen de behoeften van werknemers met betrekking tot de wekelijkse [bedrijfs]update maar zijn alle werknemers het eens over de slechte timing waarop het gestuurd wordt.

## Sociale behoeften

### *Maandafsluiting*

Waar sommige werknemers meer behoefte hebben aan informatie om op de hoogte te blijven, zijn andere werknemers op zoek naar sociale interactie met collega's. Welke sociale behoeften de werknemers van [bedrijf] ervaren bij het gebruik van de communicatiemiddelen, komt in de interviews naar voren.

Als werknemers blijven hangen, is het om sociaal te interacteren met collega's. Interacties gaan dan over persoonlijke informatie en niet om informatie over werk, benadrukken de werknemers. Werknemer vijf vat dit samen: (Bijlage J, p. 74) *"[...] de maandafsluiting. Dan hoor je de verhalen die spelen en de persoonlijke dingen waar mensen mee bezig zijn. Dat geeft dat gevoel van eenheid, denk ik, heel erg."* Dit hoeft niet alleen te zijn met directe collega's aangezien meerdere geïnterviewden tijdens de maandafsluiting te zoeken naar sociale interactie met collega's van andere afdelingen: (Bijlage Q, p. 132) *"Maar dan is het wel leuk om een keer andere gasten ook wat langer te spreken, zoals van de marketing."* Meerdere werknemers noemen dan ook dat zij het leuk vinden en de behoefte hebben om collega's naast werk op persoonlijk vlak te leren kennen. Zij hebben de ruimte hiervoor door de sociale gelegenheden die de maandafsluiting biedt. In interview elf onder de werknemers (Bijlage P) wordt genoemd dat de sociale interactie leidt tot een betere samenwerking omdat medewerkers zo meer van elkaar weten. De borrel en het diner zijn daarom goede middelen om op sociaal vlak te weten wat er bij collega's speelt. Kanttekening hierbij is dat niet elke medewerker het leuk vindt om te blijven na werktijd en zich sociaal open te stellen. Deze medewerkers vermijden liever de sociale interacties en houden werk en privé meer gescheiden. 'De aard van het beestje', zo beschrijft werknemer twee de reden dat je als werknemer meer of minder de sociale activiteiten benut die het bedrijf faciliteert.

### *Wekelijkse [bedrijfs]update*

De wekelijkse [bedrijfs]update mist volgens werknemers dus nog body en inhoudelijke onderwerpen. De update kan wel dienen als basis voor sociale interactie. Zo noemt werknemer negen dat het de bedoeling is dat je de update met elkaar deelt. Werknemer dertien sluit zich hierbij aan en noemt de update als middel om te verbinden door de update te delen en het met collega's over de inhoud te hebben. Zo gaat het bij werknemers om procesgratificaties: zij gebruiken het medium om sociaal te interacteren. Voorwaarde is wel dat de informatie meer voldoet aan hun informatiebehoeften, anders hebben zij niet de drang om de update te delen.

## Entertainmentbehoeften

Meerdere werknemers geven aan ontspanning te zoeken en te vinden in de communicatiemiddelen, en dan vooral in de maandafsluiting. Voorbeelden hiervan zijn:

(Bijlage R, p. 140) *“100% ontspanning en plezier. Dat is echt de maandafsluiting voor mij, met iedereen bij elkaar zitten. Ook even een beetje klieren, een beetje elkaar uitlachen op een leuke manier. Een beetje die ontlading, zeg maar. Even die druk eraf want we hebben hard gewerkt met elkaar. Even een feestje vieren. Dat is het op dit moment voor mij.”* En: (Bijlage K, p. 83) *“Naast werk heb je zo juist meer ontspanning.”*

Als het gaat om de verbeteringen van de communicatiemiddelen waardoor werknemers de middelen gemakkelijker zien, wordt meer interactiviteit genoemd. Dit gaat om beide middelen, de maandafsluiting en de wekelijkse [bedrijfs]update. Waar de maandafsluiting nu directief is, zou het meer interactief moeten zijn. Hierdoor zijn medewerkers die niet vaak aan het woord zijn, nu ook aan het woord. Werknemer zeven geeft aan dat zijn betrokkenheid daardoor kan worden verhoogd: (Bijlage L, p. 110) *“Ik denk dat dat voor een paar mensen wel de betrokkenheid zou kunnen verhogen omdat ze zelf het idee hebben dat ze ook een verhaal kunnen vertellen, in plaats van dat voor hun gevoel het management het verhaal doet.”* Daarnaast zien werknemers in de wekelijkse [bedrijfs]update ook liever meer show en interactiviteit. Werknemer vijf noemt een vrijdagmiddag-quiz als alternatief. Door meer humor te verwerken in de update, zou een groter show-element ontstaan. En dat wordt door medewerkers gewaardeerd.

## Betrokkenheid

### *Intellectuele betrokkenheid*

Naar de intellectuele betrokkenheid heb ik gevraagd door te richten op of een werknemer zich verbonden voelt bij werkzaamheden op organisatieniveau. Daarnaast heb ik respondenten gevraagd of zij nadenken over hoe werk geoptimaliseerd kan worden binnen de business unit en over de hele organisatie heen. Intellectuele betrokkenheid gaat namelijk om meer dan de voldoening die een werknemer haalt uit eigen werkzaamheden (Soane et al., 2012).

Wat hier opvalt, is dat alle werknemers nadenken over hoe de werkzaamheden beter uitgevoerd kunnen worden. De medewerkers zijn zo (in een bepaalde mate) intellectueel betrokken bij hun eigen werk en afdeling. Daarbij kijkt het merendeel van de geïnterviewden ook naar hoe werkzaamheden in eigen business units verbeterd kunnen worden. Het verschil in is vooral terug te zien in intellectuele betrokkenheid van leidinggevenden en niet-leidinggevenden. Werknemers zonder leidinggevende rol geven aan minder na te denken over hoe werkzaamheden over de hele organisatie heen verbeterd kunnen worden, maar richten zich vooral op hun eigen werk. Werknemer drie zegt: (Bijlage H, p. 58) *“Het is nooit dat ik een oplossing ga bedenken vanuit mezelf, zonder dat iemand dat aan me vraagt.”* Ook werknemer tien geeft aan vooral bezig te zijn met zijn eigen werk. Een voorbeeld van een leidinggevende is werknemer zeven, die zegt om zich heen in de organisatie altijd verbeteringen te zien. Hij p[directeur]eert de werknemers waaraan hij leidinggeeft uit te lokken om deze kijk over te nemen. Opvallend is dat werknemer vijf zich dusdanig intellectueel betrokken voelt, dat het voor hem een frustratiepunt is. De frustratie is te zien in het volgende citaat: (Bijlage J, p. 78) *“Maar verdomme, we lopen er tegenaan dat het niet goed is terwijl we het wel goed moeten doen. Ik denk, boeit het dan iemand wel iets wat we aan het doen zijn? Ik wil me er niet druk om maken maar ik ga me er wel druk om maken.”* Het gaat hier dus om werkzaamheden die volgens deze werknemer beter kunnen, een teken van een intellectueel betrokken werknemer. De betrokkenheid leidt ertoe dat hij zich druk maakt om de kwaliteit van werkzaamheden, ook als dat niet direct de zijne zijn.

Informatie waardoor werknemers zich intellectueel betrokken voelen, gaat om informatie waarin relevante kennis wordt gedeeld. Het delen van relevante kennis leidt tot samen optimaliseren. Dit gebeurt voornamelijk in de presentaties van de maandafsluiting maar dat zou nog meer kunnen gebeuren. Zo ziet werknemer vier het positieve effect van kennisdeling op intellectuele betrokkenheid in: (Bijlage I, p. 67) *“En zorg dat je ook gewoon de meer zakelijke professionele kennisdeling met elkaar doet. [...] anders zie ik ook niet echt het nut van het samenhouden van de bedrijven, als het niet echt het doel is om die kennisdeling nog te blijven doen zoals bijvoorbeeld in de maandafsluiting.”* En: (Bijlage I, p. 65) *“Ik verwacht niet dat die interne kennisdeling echt op de maandafsluiting plaatsvindt.”* Professionele kennisdeling is dus van belang en leidt tot meer intellectuele betrokkenheid, alleen is de maandafsluiting volgens werknemers niet het ideale middel om hiervoor te gebruiken. Vergaderingen tussen business unit managers is hier volgens werknemer vier een goed middel voor, alhoewel het potentieel van dit middel nog niet wordt benut.

### *Sociale betrokkenheid*

De sociale betrokkenheid van werknemers is gericht op normen en waarden waarmee zij collega's behandelen en zelf behandeld worden. Werknemers voelen zich behandeld met dezelfde normen en waarden als waarmee zij directe en indirecte collega's behandelen. In sociale betrokkenheid valt wederom een scheiding op tussen leidinggevenden en niet-leidinggevenden. De scheiding valt te vinden in dat leidinggevenden meer de kernwaarden van [bedrijf] benoemen zoals al terugkomt in de beleidsdoelen. Zij richten zich meer op de organisatiecultuur in hun antwoorden. Het antwoord van werknemer vier is hier een voorbeeld van: (Bijlage I, p. 69) *“Ik denk dat mensen die nu echt in het bedrijf zitten, dat die automatisch wel werken volgens de principes die van ze worden verwacht en die we als bedrijf willen leveren.”* Werknemer zeven stelt dat als een collega niet dezelfde normen en waarden heeft als het bedrijf, het lastig is deze medewerker weer te motiveren en sociaal betrokken te krijgen bij het geheel. De overeenstemming tussen instelling van de werknemer en de bedrijfscultuur is dus essentieel voor sociale betrokkenheid. Meerdere werknemers noemen de verschillen in culturen tussen de business units. Zo voelt werknemer zes zich onderdeel van de cultuur die binnen de business unit heerst, maar geeft zij vervolgens aan zich geen onderdeel te voelen van [bedrijf]. Sociaal verbonden zijn met collega's organisatiebreed wordt dus belangrijk geacht, maar is nog niet aanwezig onder alle werknemers.

De maandafsluiting wordt veelvuldig genoemd als het gaat om sociaal verbonden voelen met collega's. Het communicatiemiddel biedt werknemers de mogelijkheid om aan sociale interacties deel te nemen en zo sociaal verbonden te blijven met collega's. Werknemer zeven is een voorbeeld van een werknemer die sociale interacties opzoekt om verbonden te blijven. Hij loopt elke ochtend het kantoor door om praatjes te maken met indirecte collega's om een connectie te zoeken en te onderhouden. Werknemer tien zoekt gesprekken over passies van indirecte collega's op om ook sociaal verbonden te blijven organisatiebreed.

### *Affectieve betrokkenheid*

In de interviews heb ik mij gericht op de affectieve betrokkenheid door te vragen of werknemers' stemmingen veranderen door hun (werk)omgevingen en of zij zich emotioneel verbonden voelen met hun werk en de organisatie. Onderdeel van de business unit voelt elke werknemer zich wel, maar van de organisatie als geheel nog niet. Werknemer zes is hier

een voorbeeld van, deze zegt zich enkel emotioneel verbonden te voelen aan het eigen werk.

Met collega's kunnen praten over onderwerpen die voor hen relevant zijn, bevordert de emotionele verbondenheid met collega's, dat blijkt uit meerdere interviews. Werknemers geven aan elkaar op te zoeken om het te hebben over gedeelde passies of p[directeur]lemen die zij willen delen. Als het niet mogelijk is om dit te delen, voelen werknemers zich minder affectief betrokken.

Wat opvallend is, is dat op de vraag of medewerkers zich emotioneel verbonden voelen met de organisatie, antwoorden al snel richting het stoppen met werken gaan. Werknemer veertien geeft aan loyaal te zijn, maar ook vervangbaar. Dat de werknemer dit denkt, betekent dat zij al eens heeft nagedacht over haar rol en haar toekomst binnen [bedrijf]. Dit noemt ook werknemer elf, die over de emotionele verbondenheid het volgende zegt: (Bijlage R, p. 143) "Je krijgt natuurlijk altijd verhalen van mensen die beter betaald worden, maar de gedachte aan dat ik nooit meer met deze mensen ben waar ik het zo leuk mee heb [...], dat vind ik te dominant nu om eventueel te vertrekken." Over vertrekken heeft ook deze werknemer gedacht, maar omdat de affectieve betrokkenheid met collega's die wordt ervaren dusdanig hoog is, blijft de werknemer werken bij [bedrijf]. Een ander voorbeeld van een werknemer die denkt aan vertrekken omdat hij zich niet affectief betrokken voelt bij werkzaamheden, is werknemer elf. Voor werkzaamheden voelt de werknemer in kwestie zich te verantwoordelijk. Hij maakt lange dagen waardoor hij aan het einde van de dag mentaal gebroken is, geeft hij aan. De mentale uitputting leidt voor hem tot het overwegen van ander werk in plaats van zijn werk bij [bedrijf].

### 3.3 Conclusie

De interviews bieden inzicht in de behoeften van medewerkers bij het gebruik van interne communicatiemiddelen tijdens een opsplitsing. Hoewel alle werknemers op de hoogte zijn van organisatiebrede ontwikkelingen via de maandafsluiting, variëren hun informatiebehoeften sterk. Medewerkers hebben vooral behoefte aan informatie over hun eigen kennisgebieden en benadrukken dat de maandafsluiting kort en bondig moet zijn. De bekritisering van medewerkers in de maandafsluiting wordt negatief geëvalueerd, waar positieve erkenning juist onder de behoeften valt. Medewerkers ontvangen informatie over uren klokken, maar zien het nut daar nog niet van in. Dit kan verklaard worden doordat medewerkers specifieke informatie missen over de missie en visie van het bedrijf. Het gebrek aan herhaling van missie, visie en kernwaarden, evenals updates over de voortgang van doelen, bemoeilijkt het medewerkersbegrip van [bedrijf]. Duidelijke communicatie-inrichting over deze onderwerpen is dus van belang.

Als het gaat om de wekelijkse [bedrijfs]update, is de tijd waarop medewerkers deze ontvangen het grootste struikelblok. Door de timing lezen werknemers de update vrijwel niet. Medewerkers die de update lezen, evalueren het communicatiemiddel negatief. De update is namelijk te veel gericht op één van de business units waardoor het medewerkers niet op de hoogte houdt van wat er organisatiebreed speelt. Daarnaast is de update te mager en mist men inhoudelijke onderwerpen en humor. Zo voldoet dit middel niet aan de informatiebehoeften van werknemers, zij hebben behoefte aan een (organisatie)brede update.

Medewerkers geven aan een sterke behoefte te hebben aan sociale interactie, die niet beperkt is tot werkgerelateerde gesprekken. Het informele contact tijdens onderdelen van de maandafsluiting biedt de gelegenheid om persoonlijke verhalen te delen. Deze



gelegenheid wordt ook geboden door de wekelijkse update. Sociale evenementen zoals de borrels en het diner worden gezien als effectieve middelen om te interacteren met collega's. Of medewerkers deze sociale activiteiten benutten varieert echter, sommige medewerkers geven er de voorkeur aan werk en privé meer gescheiden te houden.

Werknemers kennen ook entertainmentbehoeften in hun gebruik van de interne communicatiemiddelen. Deze behoeften komen onder werknemers minder sterk naar voren dan de informatie- en sociale behoefte. Zij zien dan ook verbeteringen om meer aan hun entertainmentbehoeften te voldoen in het toevoegen van interactiviteit aan de middelen.

Uit de interviews blijkt dat alle werknemers in zekere mate intellectueel betrokken zijn bij hun eigen taken en afdeling. Het opvallende verschil in intellectuele betrokkenheid doet zich voor tussen leidinggevenden en niet-leidinggevenden. Zodra een werknemer meer leidinggevend is en meer te maken heeft met de beleidsvoering, wordt naar verbeteringen in de gehele organisatie gestreefd. Dat de intellectuele betrokkenheid onder niet-leidinggevenden op organisatieniveau niet hoog is, kan verklaard worden door het missen van informatie over doelstellingen, visie en waarden van [bedrijf]. Hierdoor blijven werknemers hun werk doen zonder dat zij kennis hebben van het grotere geheel, [bedrijf]. Als [bedrijf] wil dat zij meer streven naar optimalisatie op organisatieniveau, moeten werknemers ook beter weten waarvoor zij dit zouden doen.

Werknemers ervaren sociale betrokkenheid doordat zij worden behandeld volgens de normen en waarden waarmee zij anderen ook behandelen op de werkvloer. Er is echter wederom een duidelijke scheiding tussen leidinggevenden en niet-leidinggevenden. Leidinggevenden zijn socialer betrokken. Zij zien het belang van de kernwaarden in, omdat ze aangeven dat het cruciaal is dat collega's dezelfde normen en waarden delen als het bedrijf. De overige werknemers voelen zich wel verbonden met hun directe team, maar niet met de bredere [bedrijf] en koppelen de normen en waarden niet aan de kernwaarden. Dat zij de kernwaarden niet noemen, kan te maken hebben met dat de werknemers de kernwaarden niet goed kennen omdat de communicatiemiddelen die informatie missen. Ook zijn zij nog niet overtuigd van het belang van de kernwaarden, terwijl de leidinggevenden dat duidelijk wel zijn.

Het terugkerende resultaat is dat elke werknemer zich verbonden voelt met de eigen business unit, maar niet met de gehele organisatie, [bedrijf]. Daarbij kan de stemming van werknemers worden beïnvloed door hun directe werkzaamheden of die van collega's. Meerdere werknemers voelen een negatieve druk vanuit hun werkzaamheden, wat hun affectieve betrokkenheid bij de organisatie in de weg staat. Zo overwegen deze werknemers om het bedrijf te verlaten, maar doen zij dit niet omdat zij affectief betrokken zijn bij collega's. De emotionele verbondenheid met collega's wordt bevorderd door gesprekken over relevante onderwerpen, zoals gedeelde passies of p[directeur]lemen. Werknemers zoeken elkaar op om deze verbondenheid te versterken. Gebrek aan mogelijkheid tot delen kan leiden tot verminderde affectieve betrokkenheid. De besproken interne communicatiemiddelen bieden nu de mogelijkheid om emotioneel betrokken te raken bij collega's door sociale interactie. De sociale behoeften die werknemers hebben en de procesgratificaties waar de middelen op gericht zijn, kunnen ervoor zorgen dat werknemers de onderwerpen als gedeelde passies bespreken. Daardoor neemt de affectieve betrokkenheid toe.

## H4. Conclusie & Discussie

### 4.1 Conclusie

In dit onderzoek heb ik de interne communicatiemiddelen in de maandafsluiting en de wekelijkse [bedrijfs]update geëvalueerd. Het managementteam van [bedrijf] zet deze middelen in om de medewerkers betrokken te houden gedurende en na de opsplitsing. Deelonderzoek één, bestaande uit de functionele analyse samen met de UGT en de betrokkenheidskenmerken, wijst uit dat er communicatieve doelen in de huidige communicatiemiddelen missen om het consecutief doel en de beleidsdoelen te behalen. Vervolgens zijn concrete verbeteringen aangedragen om de huidige interne communicatiemiddelen meer te richten op de beleidsdoelen en het consecutief doel. Ik beantwoord in de conclusie eerst de deelvragen, om vervolgens de hoofdvraag te beantwoorden.

Zo is de eerste deelvraag die ik heb beantwoord: *wat zijn de beleidsdoelen van [bedrijf] en hoe zouden de communicatieve doelen van de interne communicatiemiddelen moeten bijdragen aan deze doelen?* Deze vraag is beantwoord door eerst de beleidsdoelen uit de interviews te halen met de directeuren. De doelen van [bedrijf] zijn: voldoende omzet realiseren, een synergie creëren, werknemers de kernwaarden laten voelen en de medewerkers binnen de groep behouden. Bij de beleidsdoelen horen ideale communicatieve doelen en deze gaan vooral om activeren, overtuigen en informeren met een enkel instruerend doel.

Vervolgens heb ik door de functionele analyse de communicatieve doelen achterhaald van de communicatiemiddelen. Hierbij hoort de deelvraag: *wat zijn de communicatieve doelen van de toegepaste interne communicatiemiddelen?* De maandafsluiting en de wekelijkse [bedrijfs]update zijn voornamelijk gericht op informeren. Het diner en de borrel zijn door het inzetten van overtuigingsmiddelen overtuigend van aard.

De communicatieve doelen van de middelen zijn vervolgens vergeleken met de ideale communicatieve doelen bij de beleidsdoelen. Zo beantwoord ik de deelvraag: *in hoeverre is er een kloof te vinden tussen beoogde doelen en de doelen waar de communicatiemiddelen nu op inspelen?* Het consecutief doel wordt mogelijk niet behaald omdat er een verschil is te vinden in ideale communicatieve doelen en doelen waar de middelen op inspelen. Er missen namelijk vier doelen in de huidige communicatiemiddelen. Werknemers worden door de communicatiemiddelen nu niet geïnformeerd over de strategieën, doelstellingen en de kernwaarden waardoor zij ook niet overtuigd kunnen worden van het belang van de onderwerpen. Dit komt ook naar voren als vanuit de UGT wordt gekeken naar informatiebehoefte waar de middelen zich op richten. De missende informatie is hier de beleids- en beheerinformatie. Werknemers hebben deze informatie nodig om zich voor [bedrijf] te kunnen inzetten, dit blijkt ook uit deelonderzoek twee. Het beeld dat werknemers van [bedrijf] hebben, kan voor medewerkers nu nog abstract zijn terwijl het delen van deze belangrijke onderwerpen met werknemers cruciaal is om de beleidsdoelen te kunnen halen. De interne communicatie hoort er namelijk voor te zorgen dat medewerkers de gemeenschappelijke richting begrijpen (Koeleman, 2002).

Als laatste onderdeel van deelonderzoek één heb ik aan de hand van de volgende deelvragen de interne communicatiemiddelen op basis van theorie verder geëvalueerd: *op welke mediabehoefte van gebruikers spelen de interne communicatiemiddelen in?* En: *welke betrokkenheidskenmerken kennen de interne communicatiemiddelen en waar valt verbetering in te vinden?* Om de beleidsdoelen te ondersteunen, zou meer beleids- en

beheerinformatie gegeven moeten worden, wat nu nog ontbreekt in de maandafsluiting. Alle andere informatiesoorten zijn in de communicatiemiddelen verwerkt. De opzweepende presenteerstijl in de maandafsluiting, samen met inrichting van de ruimte, zijn gericht op ontspanning voor medewerkers en zo op de entertainmentbehoefte. Het diner en de borrel kennen een open karakter en zijn procesbehoefte aangezien werknemers deze middelen op hun eigen manier kunnen gebruiken om aan hun behoeften te voldoen. De verbetering in betrokkenheidskenmerken in de maandafsluiting valt te vinden in de bron. Werknemers buiten het MT zouden meer aan het woord moeten komen zodat de maandafsluiting een sterkere, positievere invloed heeft op de medewerkersbetrokkenheid (Liebrecht & Sanders, 2013). Door presentaties van andere werknemers kunnen werknemers zich meer betrokken voelen dan door presentaties van het MT. De communicatiemiddelen zouden hoogbetrokken kenmerken moeten bevatten en voldoen aan de behoeften van werknemers om de werknemersbetrokkenheid te bevorderen (Ruck & Welch, 2012). Dit is nog niet het geval, werknemers missen specifieke informatie en de middelen kunnen meer hoogbetrokken elementen bevatten zodat de betrokkenheid wordt gestimuleerd van werknemers bij [bedrijf].

In deelonderzoek twee heb ik werknemers uit alle lagen en business units van [bedrijf] geïnterviewd. De eerste deelvraag behorend tot dit deelonderzoek is: *in hoeverre sluiten de verwachtingen van werknemers van het gebruik van de interne communicatiemiddelen aan bij de doelbehoefte van de interne communicatiemiddelen?* Interne communicatie bevordert werknemersbetrokkenheid als de middelen voldoen aan de behoeften van werknemers. De interviews wijzen uit dat werknemers vooral verlangen naar informatie over hun eigen kennisgebieden, het liefst zo beknopt mogelijk. Aan de ene kant hebben werknemers sterk de behoefte om te zien dat werknemers positief worden uitgelicht. Aan de andere kant hebben werknemers geen behoefte aan het bekritisieren van werknemers of groepen werknemers in de communicatiemiddelen. Het ontbreken van specifieke informatie over de bedrijfsstrategieën, doelstellingen en kernwaarden zorgt ervoor dat werknemers [bedrijf] abstract vinden, zij hebben behoefte aan deze informatie. Dit resultaat is hetzelfde als het resultaat van deelonderzoek één, de bureauanalyse en de interviews leveren hetzelfde resultaat op. Er is daarom sprake van betrouwbare en valide resultaten in dit onderzoek door methodische triangulatie (Benders, 2023).

De wekelijkse [bedrijfs]update kan beter op een ander moment gestuurd worden en moet meer geschreven worden uit het oogpunt van [bedrijf]. Een beter moment om interne communicatie te versturen, is volgens het rapport van Axios (z.d.) zondagmiddag tussen drie en zes. Zo openen werknemers de update mogelijk eerder als zij maandag beginnen met werken dan nu op vrijdagmiddag terwijl zij hun werk afronden voordat zij weekend hebben. Naast informatiebehoefte, hebben werknemers sterke behoefte aan sociale interactie, die beide middelen bieden. Als het gaat om entertainmentbehoefte, wordt er meer interactiviteit verwacht. Deze interactiviteit is aan de maandafsluiting toe te voegen door medewerkers meer aan het woord te laten. De wekelijkse [bedrijfs]update kan meer interactiviteit bevatten door middel van een quiz, waardoor het niet alleen gaat om ontvangen, maar ook om reageren. Meer interactiviteit kan de betrokkenheid van werknemers verhogen bij blootstelling aan de communicatiemiddelen.

De tweede deelvraag is gericht op de betrokkenheid van werknemers en luidt: *welke vormen van betrokkenheid ervaren de werknemers bij [bedrijf]?* Uit de interviews blijkt dat vooral leidinggevenden hoog intellectueel en sociaal betrokken en zijn. Onder de andere

werknemers mist intellectuele betrokkenheid bij de organisatie door een gebrek aan beleids- en beheerinformatie van [bedrijf]. Niet-leidinggevenden zijn daarnaast lager sociaal betrokken. Zij zien het belang nog niet in van de kernwaarden omdat zij geen informatie hierover krijgen. Daardoor worden zij ook niet overtuigd van het belang van de kernwaarden. Werknemers worden sterk emotioneel beïnvloed door werkzaamheden, wat de affectieve betrokkenheid in de weg staat. Sociale informatie over welzijn en tevredenheid kan meer verwerkt worden in de communicatiemiddelen om op de affectieve betrokkenheid van werknemers te richten. Medewerkers zouden zich op alle drie de constructen betrokken moeten voelen. Het gevolg is een verbetering in werkbevrediging en prestatie. Nu voelen werknemers zich nog onvoldoende betrokken bij de organisatie als geheel door de communicatiemiddelen. Dit terwijl het creëren van werknemersbetrokkenheid een doelstelling is van de communicatiemiddelen en essentieel is voor de inzet en werktevredenheid onder werknemers (Guzley, 1992).

Na het beantwoorden van de deelvragen, kan de hoofdvraag van het onderzoek beantwoord worden: *wat zijn de behoeften van werknemers van [bedrijf] bij twee specifieke interne communicatiemiddelen gericht op betrokkenheid en ervaren werknemers deze betrokkenheid bij [bedrijf]?* De bevindingen laten zien dat werknemers bij het gebruik van de interne communicatiemiddelen informatie-, sociale en entertainmentbehoeften hebben. Tot op zekere hoogte zijn de middelen gericht op de behoeften die werknemers hebben. Toch missen werknemers informatie over de strategieën, doelstellingen en de kernwaarden in de communicatiemiddelen. Dit wijst de functionele analyse samen met de UGT en betrokkenheidskenmerken ook uit. Daarnaast hebben werknemers behoefte aan meer interactieve communicatiemiddelen om zich meer betrokken te voelen bij [bedrijf].

Door de missende informatie voelen niet-leidinggevende werknemers zich mogelijk minder betrokken bij [bedrijf]. Zij zien het overkoepelende bedrijf als abstract en voelen zich daarom (nog) niet betrokken bij de groep. Daarbij zien niet-leidinggevenden het belang niet in van de kernwaarden omdat in interne communicatiemiddelen niet gericht wordt op (het belang van) de kernwaarden.

Een organisatiedoel van [bedrijf] is dat werknemers de kernwaarden van het bedrijf voelen. Vanuit de kernwaarden kan een synergie worden gecreëerd die de omzet bevordert. Als beleids- en beheerinformatie mist in de communicatiemiddelen, staat dit beleidsdoel nog ver van de realiteit vandaan. Daarom is een aanpassing aan de communicatiemiddelen noodzakelijk.

## 4.2 Discussie

### Limitaties

Voorafgaand aan dit onderzoek was nog niet duidelijk wat de doelen van de maandafsluiting en wekelijkse update waren en op welke behoeften deze middelen zouden inspelen. Naar aanleiding van gesprekken met één van de directeurs, werd duidelijk waarvoor de onderzochte communicatiemiddelen gebruikt worden: medewerkers betrokken te houden bij [bedrijf] gedurende en na de opsplitsing in business units. Nu is een bepalende factor van medewerkersbetrokkenheid de interne communicatie (Iyer & Israel, 2012; Postmes et al., 2001). Toch bleef nog onduidelijk wat de andere doelen van de communicatiemiddelen zijn en zouden moeten zijn. De functionele analyse heeft geholpen bij het onderzoeken van de doelen en dat begon bij het bepalen van de beleidsdoelen. De beleidsdoelen zijn gehaald uit interviews met de directeurs. De stap die gemaakt wordt van antwoorden in de interviews

naar beleidsdoelen is daarmee groot. Zo voldoen de beleidsdoelen ook niet aan de eisen van Hogendoorn (2011) en zouden de beleidsdoelen geconcretiseerd moeten worden. Dit kan door de doelen meetbaar te maken door bijvoorbeeld een omzetcijfer te noemen en een deadline.

Een andere limitatie van het gebruik van de functionele analyse, is dat de methode expertgericht is. Met een expertgerichte methode wordt bedoeld dat de resultaten van de methode beïnvloed kunnen worden door subjectiviteit van de onderzoeker (Karreman & van Enschoot, 2018). Enige vorm van subjectiviteit speelt een rol in dit onderzoek aangezien ik fungeerde als onderzoeker, maar ook als werknemer tijdens de blootstelling aan de interne communicatiemiddelen. Daarnaast kennen de maandafsluiting en de wekelijkse [bedrijfs]update een vaste structuur, maar is de invulling niet elke keer hetzelfde. Dit zorgt ervoor dat over het algemeen op dezelfde behoeften wordt ingespeeld, maar kan er dus per maandafsluiting en wekelijkse [bedrijfs]update een verschil zijn in exacte doelbehoeften.

Om de mediabehoeften en betrokkenheid te achterhalen, is in dit onderzoek gebruikgemaakt van interviews. Interviews bieden de mogelijkheid om door te vragen en in te gaan op details. Een voordeel ten opzichte van andere methoden is dat participanten vrijuit kunnen vertellen, waardoor bredere inzichten verkregen kunnen worden. Het nadeel van het gebruik van de methode is dat de inzichten ook te breed kunnen zijn. Dit is het geval in het huidige onderzoek en dat begint bij het interviewschema. Het schema is dusdanig breed opgesteld, dat interviews ook veel onderwerpen behandelen terwijl ik bij de onderzoeksonderwerpen meer de diepte in had kunnen gaan. De korte duur van de onderzoeksperiode ligt hieraan ten grondslag, de onderzoeksonderwerpen hadden meer uitgediept moeten worden voordat de interviews werden afgenomen.

### Relevantie

Ik heb in totaal zestien interviews afgenomen. Aangezien [bedrijf] op het moment van schrijven 73 werknemers in dienst heeft, is de onderzoekspopulatie bijna 22 procent van het bedrijf. Daarbij bestaat de populatie uit werknemers van verschillende business units en uit mannen, vrouwen, ervaren en onervaren werknemers. De interviewresultaten geven daarom waarschijnlijk een goed beeld van de behoeften en betrokkenheid van alle werknemers van [bedrijf].

Werknemers hebben meerdere specifieke behoeften bij hun gebruik van de middelen. De theorie van Sundar en Limperos (2013) wordt daarmee bevestigd, er is een verscheidenheid aan behoeften gevonden die medewerkers voelen. Het onderzoek wijst uit dat de informatiebehoeften die werknemers missen, ook invloed kunnen hebben op een vorm van betrokkenheid die zij voelen. Dit nieuwe onderzoeksresultaat biedt inzicht in de mogelijke relatie tussen mediabehoeften en werknemersbetrokkenheid. Het gaat om de mogelijke relatie, daarom zou aanvullend onderzoek zich kunnen richten op dit causale verband middels kwantitatief onderzoek.

Dit onderzoek schept een beeld van mediabehoeften van werknemers in tijden van een opsplitsing. Bedrijven in een soortgelijke situatie als [bedrijf], weten nu met welke behoeften zij rekening moeten houden. Dit gaat dan vooral om de beleids- en beheerinformatie(behoeften). Zeker tijdens een organisatieverandering zoals een opsplitsing willen en moeten werknemers het grotere plaatje blijven zien. Zo blijven werknemers mogelijk meer betrokken, wat leidt tot betere inzet en werktevredenheid (Guzley, 1992).

## H5. Advies

[Bedrijf] is begin 2023 officieel opgesplitst in drie business units, waarbij [bedrijf] is ontstaan. Het voordeel van deze inrichting, is dat werkprocessen specifiek ingericht konden worden. Een risico was, volgens het managementteam, dat vervreemding van werknemers van de overkoepelende organisatie en andere business units zou ontstaan. Daarom was de adviesvraag: *hoe kunnen we er met onze interne communicatie voor zorgen dat werknemers betrokken blijven bij [bedrijf], wat voorheen het hele bedrijf was?* Naar aanleiding van de onderzoeksresultaten, wordt duidelijk dat specifieke informatie in de communicatiemiddelen mist.

### 5.1 De maandafsluiting

Uit de functionele analyse, de UGT, de betrokkenheidskenmerken en de interviews blijkt dat werknemers in de maandafsluiting en wekelijkse [bedrijfs]update beleids- en beheer informatie missen. Als de middelen dit soort informatie bevatten, sluiten ze beter aan op de beleidsdoelen, maar ook op de behoeften van werknemers. Zo wordt de betrokkenheid die werknemers bij [bedrijf] ervaren mogelijk bevorderd. Medewerkers betrokken houden is immers het hoofddoel van de introductie van de interne communicatiemiddelen. Het onderdeel presentaties in de maandafsluiting is een geschikt middel te gebruiken voor deze informatie.

Daarnaast presenteert vooral het managementteam in de maandafsluiting. Om werknemers zich meer betrokken te laten voelen, is het essentieel werknemers buiten het managementteam meer aan het woord te laten. Dit zorgt voor meer interactiviteit, maar ook voor meer betrokkenheid aangezien werknemers hoogbetrokken bronnen zijn. Hierbij moet er naar gestreefd worden dat er niet publiekelijk kritiek wordt geleverd op specifieke medewerkers, aangezien dit (ook bij andere) werknemers leidt tot minder betrokkenheid. Positief uitlichten van individuen wordt wél gewaardeerd.

Als laatste wijzen de interviewresultaten erop dat werknemers sterk emotioneel worden beïnvloed door werkzaamheden. Dit staat hun affectieve betrokkenheid in de weg. Om de affectieve betrokkenheid te bevorderen, moet informatie over werknemers-welzijn en -tevredenheid meer langskomen in de interne communicatiemiddelen. Zo vat ik de adviezen hieronder in punten samen:

- ⇒ Verwerk concrete beleids- en beheer informatie in de presentaties van de maandafsluiting. Onder deze informatie vallen de onderwerpen synergie, herhaling van missie, visie, kernwaarden en doelstellingen, evenals updates over de voortgang van doelen van [bedrijf].
- ⇒ Maak de presentatie in de maandafsluiting interactiever door werknemers buiten het managementteam het podium te geven en positief uit te lichten.
- ⇒ Verwerk sociale informatie gericht op welzijn en tevredenheid van werknemers in de presentatie waardoor deze onderwerpen bespreekbaar worden gemaakt.

### 5.2 De wekelijkse [bedrijfs]update

Het volgende advies gaat om de wekelijkse [bedrijfs]update. Uit de interviews blijkt dat werknemers de update niet lezen door het moment van delen. Dit moment moet veranderd worden naar eerder in de week, zoals het rapport van Axios (z.d.) uitwijst. Het ideale moment is zondag tussen drie en zes, mails gestuurd op dit tijdstip worden het meest

geopend. Naast niet lezen, brengt de update medewerkers niet op de hoogte van wat er speelt. Dit komt door de focus van de content op een specifieke business unit. De inhoud moet dus veranderen en [bedrijf] omvatten om aan de behoeften van werknemers te voldoen en het effect, betrokkenheid, mogelijk te kunnen bereiken. De wekelijkse [bedrijfs]update is daarnaast te mager. Het middel heeft meer 'body' nodig, door het toevoegen van inhoudelijke content zoals procesoptimalisaties, maar ook door het toevoegen van humoristische content zoals filmpjes of foto's van collega's. Betrokkenheid kan het gevolg zijn van de update doordat werknemers het met collega's over de content hebben.

- ⇒ Verander het vaste moment waarop de update gestuurd wordt naar zondag tussen drie en zes, zodat werknemers maandagochtend door de wekelijkse [bedrijfs]update kunnen beginnen met een terugblik op de week.
- ⇒ Richt de content in de wekelijkse [bedrijfs]update op meer dan [bedrijf] en vul de update in met meer body en inhoudelijke onderwerpen. Een element dat meer body zou toevoegen, is humoristische content in de vorm van bijvoorbeeld een roddelblad. Een inhoudelijk onderwerp is bijvoorbeeld een werkprocesoptimalisatie.

## Bronnen

Albrecht, S. L. (2010). *Handbook of Employee Engagement*. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing eBooks. <https://doi.org/10.4337/9781849806374>

AI Communis Pte Ltd. (2023, 29 september). *Auris AI - Free Transcription, translation & Subtitling Tool*. <https://aurisai.io/>

Axios HQ. (z.d.) *Data: The best time to send an internal communication email*.

Geraadpleegd op 25 januari 2024, van:

<https://www.axioshq.com/insights/data-the-best-time-to-send-an-internal-communication-email>

Bartels, J., Pruyn, A. T., De Jong, M. D., & Joustra, I. (2006). Multiple organizational identification levels and the impact of perceived external prestige and communication climate. *Journal of Organizational Behavior*, 28(2), 173–190. <https://doi.org/10.1002/job.420>

Benders, L. (2023). *Vier soorten triangulatie in je scriptie*. Scribbr.

<https://www.scribbr.nl/onderzoeksmethoden/triangulatie/>

Bernard, H. R., & Ryan, G. W. (2009). *Analyzing Qualitative data: Systematic approaches*.

Thousand Oaks, US: SAGE Publications.

[https://openlibrary.org/books/OL23218610M/Analyzing\\_qualitative\\_data](https://openlibrary.org/books/OL23218610M/Analyzing_qualitative_data)

Elving, W., & Bennebroek Gravenhorst, K. (2005). Communicatie en organisatieverandering: de rol van commitment en vertrouwen. *Tijdschrift voor communicatiewetenschap*, 33(4), 317-329. <https://doi.org/10.5117/2005.033.004.317>

EOS Worldwide. (2023, 31 mei). *What is EOS? Overview of the entrepreneurial Operating system*. <https://www.eosworldwide.com/what-is-eos>

Guzley, R.M. (1992). Organizational climate and communication climate. Predictors of commitment to the organization. *Management Communication Quarterly*, 5, 4, 379-402.

<https://doi.org/10.1177/0893318992005004001>

Johansson, C., & Heide, M. (2008). Speaking of change: Three communication approaches in studies of Organizational change. *Corporate Communications: An International Journal*, 13(3), 288–305. <https://doi.org/10.1108/13563280810893661>

Hogendoorn, M. (2011). *Communicatieonderzoek. Een strategisch instrument*. Zesde, herziene druk. Bussum: Coutinho.

Iyer, S., & Israel, D. (2012). Structural equation modeling for testing the impact of organization communication satisfaction on employee engagement. *South Asian journal of management*, 19(1), 51. <https://www.questia.com/library/journal/1P3-2671950951/structural-equation-modeling-for-testing-the-impact>



- Kaap, G. H. O. D. (2006). *Toegepast Communicatieonderzoek*. Den Haag: Boom Lemma.
- Kahn, W. A. (1990). PSYCHOLOGICAL CONDITIONS OF PERSONAL ENGAGEMENT AND DISENGAGEMENT AT WORK. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724. <https://doi.org/10.2307/256287>
- Karreman, J., & Van Enschot, R. (2018). *Tekstanalyse: methoden en toepassingen*. Assen: van Gorcum.
- Katz, E., Blumler, J. G., & Gurevitch, M. (1974). Utilization of mass communication by the individual. In: J. G. Blumler & E. Katz (Eds.), *The uses of mass communications: Current perspectives on gratifications research, Vol. 3* (pp. 19–34). Sage.
- Koeleman, H. T. (2002). *Interne communicatie bij verandering: van middelen- naar interventiedenken*. Amsterdam: Boom.
- Liebrecht, C., & Sanders, J. (2013). Betrokken bladen - een categorisatiemodel voor tekstuele betrokkenheidselementen in personeelsbladen. *Tijdschrift voor taalbeheersing*, 35(3), 207–225. <https://doi.org/10.5117/tvt2013.3.lieb>
- Meyer, J.P., Allen, N.J. & Smith, C.A. (1993). Commitment to organizations and occupations: extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 4, 538-551. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.78.4.538>
- Newell, S., Robertson, M., & Swan, J. (2001). Management fads and fashions. *Organization*, 8(1), 5–15. <https://doi.org/10.1177/135050840181001>
- Over ons - [bedrijf]*. (2023, 11 april). [bedrijf]. Geraadpleegd op 6 november 2023, van: [bedrijf]
- Postmes, T., Tanis, M., & De Wit, B. (2001). Communication and Commitment in Organizations: A Social Identity approach. *Group Processes & Intergroup Relations*, 4(3), 227–246. <https://doi.org/10.1177/1368430201004003004>
- RTL Nieuws. (2021, 22 november). *Splitsen bedrijven is in de mode, wat zit daar achter?* <https://www.rtlnieuws.nl/economie/beurs/artikel/5268307/splitsen-bedrijven-beurs-beursfonds-aex>
- Robson, C. (1993). *Real world research: A Resource for Social Scientists and Practitioner-researchers*. Oxford, UK: Wiley-Blackwell.
- Ruck, K., & Welch, M. (2012). Valuing internal communication; management and employee perspectives. *Public Relations Review*, 38(2), 294–302. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2011.12.016>
- Scholten, M. (2002). Conflict-mediated choice. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 88(2), 683–718. [https://doi.org/10.1016/s0749-5978\(02\)00008-0](https://doi.org/10.1016/s0749-5978(02)00008-0)

Soane, E., Truss, C., Alfes, K., Shantz, A., Rees, C., & Gatenby, M. (2012). Development and application of a new measure of employee engagement: the ISA Engagement Scale. *Human Resource Development International*, 15(5), 529–547. <https://doi.org/10.1080/13678868.2012.726542>

Thaler, R. H., & Sunstein, C. R. (2008). *Nudge: Improving decisions about health, wealth, and happiness*. Yale, US: Yale University Press.

Van Staa, A., & De Vries, K. (2014). Directed Content Analysis: een meer deductieve dan inductieve aanpak bij kwalitatieve analyse. *KWALON*, 19(3). <https://doi.org/10.5117/2014.019.003.046>

Vos, M., & Schoemaker, H. (2017). *Geïntegreerde communicatie: concern-, interne en marketingcommunicatie*. Amsterdam: Boom.