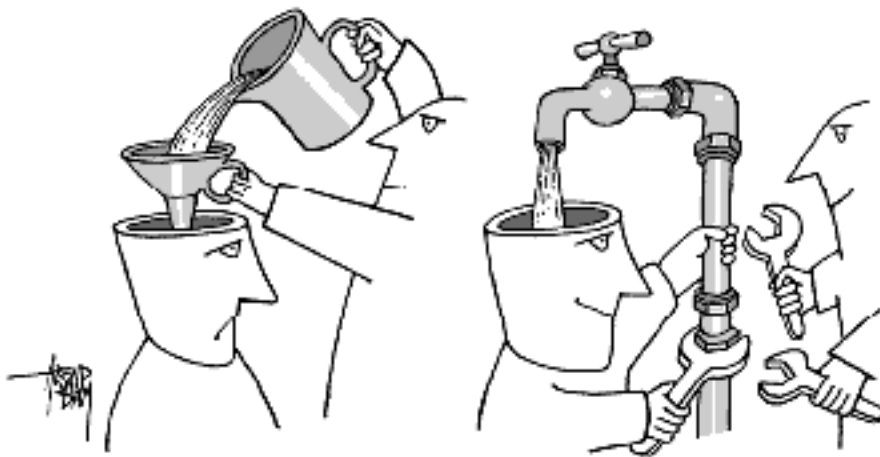


Communicatieklimaat, tevredenheid en sociale innovatie

Een onderzoek naar de wijze waarop communicatieklimaat en werknemerstevredenheid sociale innovatie in organisaties kunnen bevorderen.



Auteur: Krista de Wolff

Studentnummer: S0186619

Datum: Maart, 2009

Afstudeerscriptie

Master Communication Studies

Universiteit Twente

Eerste begeleider: Dr. Oscar Peters

Tweede begeleider: Prof.dr. Erwin R. Seydel

Voorwoord

Deze scriptie dient ter afsluiting van de Master Communication Studies aan de Universiteit Twente. In dit stuk wordt mijn onderzoek naar de invloed van communicatieklimaat en werknemerstevredenheid op sociale innovatie beschreven.

Na iets meer dan een half jaar hard werken, met weinig frustraties en eigenlijk wel plezier in het schrijven van mijn scriptie is het dan nu zover, het is af. Tijdens het schrijven van deze scriptie heb ik weinig moeilijkheden ondervonden. Het enige wat mij af en toe zorgen baarde was het feit dat naarmate het schrijven vorderde de horrorverhalen uitbleven die ik van alle kanten hoorde over scriptieschrijven. Ik vroeg me af wanneer de ellende zou beginnen, maar ik ben inmiddels gerust gesteld, het komt gewoon niet.

Het soepele verloop van het schrijfproces heb ik aan verschillende personen en instanties te danken. Allereerst wil ik Newcom Research & Consultancy dan ook bedanken voor het beschikbaar stellen van de data die ik voor dit onderzoek heb kunnen gebruiken. Het heeft zeker een hoop werk en tijd gescheeld dat ik de vragenlijsten niet zelf heb hoeven opstellen en afnemen. Ook zou ik zelf het grote aantal respondenten nooit bereikt zou hebben.

Uiteraard wil ik mijn scriptiebegeleiders Oscar Peters en Erwin Seydel hartelijk bedanken voor de goede begeleiding tijdens het proces. Oscar bedankt voor het optimisme toen ik vroeg of het mogelijk binnen drie maanden mijn scriptie af te schrijven. Je zei dat als ik het wilde dat het dan met een beetje doorschrijven wel moest lukken. Het heeft iets langer geduurd, maar het heeft me wel vanaf dat moment goed aan het werk gezet en gehouden. En bedankt voor het geduld en de hulp bij het meedenken over de richting en het opzetje bij de data-analyse. Meneer Seydel wil ik bedanken voor het geïnteresseerde en enthousiaste meedenken tijdens de afspraken en voor het bieden van hulp op ander gebied, zodat ik mijn scriptie zorgeloos af kon schrijven binnen de deadline.

En vader, bedankt voor het kritisch lezen van mijn scriptie en het nakijken op spelfouten en ontbrekende woorden. De rest van mijn omgeving bedank ik voor de gezelligheid als ik even niet aan het typen was.

Ik wens jullie veel plezier met het lezen van mijn scriptie.

Krista de Wolff
Amsterdam, maart 2009

Samenvatting

Innovativiteit is een cruciale factor is bij het verbeteren van organisatieprestaties binnen het bedrijfsleven, want innovaties zijn nodig om de efficiëntie en de effectiviteit van de organisatie te verbeteren. Nederlandse bedrijven excelleren in technologische innovaties en kennisontwikkeling, maar er kan in ons land nog veel verbeteren als het gaat om het benutten van kennis. Sociale innovatie in organisaties is een samenspel tussen het ontwikkelen van nieuwe managementvaardigheden, het hanteren van innovatieve organisatieprincipes en het realiseren van hoogwaardige arbeidsvormen om zo het concurrentievermogen en de productiviteit van een organisatie te verbeteren.

In de huidige literatuur wordt echter nog te weinig stilgestaan bij het sociale aspect van sociale innovatie, terwijl het hier gaat om de inbreng van mensen. Ondanks dat er veel geschreven is over sociale innovatie, is er nog betrekkelijk weinig empirisch onderzoek naar gedaan en al helemaal niet vanuit sociaal wetenschappelijk oogpunt. Met dit onderzoek is hier een aanzet tot verandering in gebracht en is antwoord gegeven op de vraag:

Op welke manier kunnen communicatieklimaat en werknemerstevredenheid in een organisatie bijdragen aan sociale innovatie?

Met analyses op data verkregen uit vragenlijsten die zijn ingevuld door 3007 respondenten, zijn de verbanden onderzocht tussen de verschillende aspecten van communicatieklimaat en werknemerstevredenheid met betrekking tot sociale innovatie principes. Hieruit is naar voren gekomen dat communicatie van groot belang is om medewerkers te laten participeren in het bedrijfsproces en ze te stimuleren en motiveren om mee te denken over slimme werkwijzen. Een belangrijke factor hierbij is open en eerlijke communicatie, zodat zij zich betrokken voelen en weten dat er geen belangrijke informatie voor hen achtergehouden wordt. Daarbij wordt er met informatievoorziening voor gezorgd dat medewerkers overzicht en inzicht krijgen in het gehele bedrijfsproces, zodat zij mee te kunnen denken over de effectiviteit en efficiëntie van de organisatie. Met verbetering van de communicatie ontstaan echter wel verwachtingen bij medewerkers, dit heeft tot gevolg dat zij kritisch zullen zijn zodra niet naar behoren gebeurt. De tevredenheid over communicatie is van groot belang. Communicatie kan dus niet tijdelijk ingezet worden om sociale innovatie te bevorderen. Het moet de norm zijn waarnaar constant gehandeld wordt door iedereen in de organisatie.

VOORWOORD	2
SAMENVATTING	3
HOOFDSTUK 1 INLEIDING	6
1.1 AANLEIDING	6
1.2 OMSCHRIJVING SOCIALE INNOVATIE	6
1.3 PROBLEEMOMSCHRIJVING	8
1.4 DOELSTELLING EN VRAAGSTELLING	9
1.5 RELEVANTIE VAN HET ONDERZOEK	9
1.6 INDELING	10
HOOFDSTUK 2 THEORETISCH KADER	11
2.1 SOCIALE INNOVATIE	11
2.1.1 <i>Dynamisch management</i>	11
2.1.2 <i>Slim werken</i>	12
2.1.3 <i>Creativiteit en ondernemersschap</i>	14
2.2 BETROKKENHEID	15
2.3 COMMUNICATIEKLIMAAT	16
2.3.1 <i>Openheid en vertrouwen</i>	17
2.3.2 <i>Participatie in communicatie- en informatieprocessen</i>	17
2.3.3 <i>Informatievoorziening</i>	17
2.4 TEVREDENHEID	18
2.4.1 <i>Werkzaamheden</i>	18
2.4.2 <i>Sfeer</i>	19
2.4.3 <i>Communicatie</i>	19
2.4.3 <i>Collega's</i>	19
HOOFDSTUK 3 CONCEPTUEEL MODEL EN HYPOTHESEN	21
3.1 HYPOTHESEN	21
3.2 CONCEPTUEEL MODEL	25
HOOFDSTUK 4	26

4.1	RESPONDENTEN EN ONDERZOEKSONTWERP	26
4.2	MATERIAAL	27
4.3	ANALYSEMETHODE	27
4.4	VARIABELEN	28
HOOFDSTUK 5 RESULTATEN		30
5.1	INLEIDING	30
5.2	VERWERKING	30
5.3	CRONBACH'S ALPHA, BETROUWBAARHEID VAN DE SCHALEN	31
5.3.1	<i>Betrokkenheid</i>	31
5.3.2	<i>Communicatieklimaat</i>	31
5.3.3	<i>Tevredenheid</i>	32
5.3.4	<i>Dynamisch management</i>	33
5.3.5	<i>Slim werken</i>	34
5.3.6	<i>Creativiteit en ondernemersschap</i>	34
5.4	GEMIDDELDEN, STANDAARDDEVIATIES EN CORRELATIE	36
5.4.1	<i>Gemiddelden en standaarddeviaties</i>	36
5.4.2	<i>Correlaties</i>	37
5.5	REGRESSIE ANALYSE	40
5.5.1	<i>De invloed van betrokkenheid op sociale innovatie</i>	40
5.5.2	<i>De invloed van communicatieklimaat en tevredenheid op betrokkenheid</i>	43
5.5.3	<i>De invloed van communicatieklimaat op sociale innovatie</i>	46
5.5.3	<i>De invloed van tevredenheid op sociale innovatie</i>	50
HOOFDSTUK 6 CONCLUSIE EN DISCUSSIE		56
6.1	CONCLUSIE	56
6.1.1	<i>Beantwoording deelvragen</i>	56
6.1.2	<i>Beantwoording hoofdvraag</i>	62
6.2	BEPERKINGEN VAN DIT ONDERZOEK	64
6.3	SUGGESTIES VOOR VERVOLGONDERZOEK	65
LITERATUUR		67
BIJLAGE 1 DE VRAGENLIJST		71

Hoofdstuk 1 Inleiding

1.1 Aanleiding

Vele technologische en economische ontwikkelingen zorgen ervoor dat organisaties zelf ook constant moeten ontwikkelen om te kunnen blijven voortbestaan (Cummings & Worley, 2001). Uit de Erasmus Concurrentie & Innovatie Monitor 2005 komt naar voren dat de omzetgroei (+19%), winstgroei (+10%), groei van het marktaandeel (+13%) en de klanttevredenheid (+6%) van innovatieve organisaties significant hoger is dan van niet-innovatieve organisaties. Het lijkt erop dat de innovativiteit een cruciale factor is bij het verbeteren van organisatieprestaties binnen het Nederlandse bedrijfsleven (Volberda, van den Bosch & Jansen, 2005). Innovaties zijn nodig om de efficiëntie en de effectiviteit van de organisatie te verbeteren (Metzelaar, 1997).

Terwijl Nederlandse bedrijven excelleren in technologische innovaties en kennisontwikkeling, zouden de organisaties in ons land nog veel kunnen verbeteren als het gaat om het benutten van kennis. Dit wordt door het Nederlands Centrum Sociale Innovatie (NCSI) de ‘innovatieparadox’ genoemd.

Volberda et al. (2005) beschrijven sociale innovatie als een samenspel tussen het ontwikkelen van nieuwe managementvaardigheden, het hanteren van innovatieve organisatieprincipes en het realiseren van hoogwaardige arbeidsvormen om zo het concurrentievermogen en de productiviteit van een organisatie te verbeteren.

1.2 Omschrijving sociale innovatie

Sociale innovatie is een nieuwe manier van organiseren van de werkwijze in een bedrijf. Met als doel dat zowel de arbeidsproductiviteit als de kwaliteit van de arbeid hiermee vooruit gaan. Het kan ook wel innovatief organiseren genoemd worden.

Door middel van sociale innovatie kan belangrijk voordeel behaald worden voor een individu, een groep, een hele organisatie of zelfs voor de hele maatschappij.

Het gaat hierbij niet alleen om economische voordelen, maar ook om zaken als persoonlijke groei, tevredenheid, groepscohesie, en soepele communicatie (West & Farr, 1990).

De inhoud van sociale innovatie bestaat uit ideeën, maatregelen en procedures met betrekking tot de inbreng van mensen. Looise (1996) geeft in zijn oratie aan dat dit een brede begripsomschrijving is. Uit de literatuur komt ook nog geen eenduidige definitie van sociale innovatie naar voren. Mogelijk heeft dit te maken met het feit dat er bij innovaties snel gedacht wordt aan technologische innovaties, terwijl het bij sociale innovatie gaat om vernieuwing met betrekking tot mensen.

Uit literatuuronderzoek van Pfeffer (1994) is een aantal punten naar voren gekomen waarmee inhoud aan het begrip sociale innovatie kan worden gegeven. De uiteenzetting en onderbouwing van deze punten staat in het theoretisch kader uitgebreid beschreven. Allereerst wordt hieronder uiteengezet in welke categorieën sociale innovatie verdeeld kan worden.

Dynamisch management

Sociale innovatie moet van binnenuit de organisatie komen en is mede afhankelijk van de vertrouwensbasis tussen medewerkers en management.

Het ontwikkelen van nieuwe managementvaardigheden is bij sociale innovatie van belang (Volberda et al. 2005). En het innovatieproces zal bottom-up moeten plaatsvinden en zeker niet top-down.

Een eenduidige managementvisie is essentieel bij het aannemen en uitwerken van initiatieven van werknemers, want het ontbreken van een duidelijke visie voor en door de gehele organisatie kan zorgen voor chaos of bureaucratische ideeën volgens Taskforce Sociale Innovatie [TSI] (2005).

Slim werken

Onder slim werken wordt het vernieuwen van de arbeidsorganisatie en het ontwikkelen van slimme werkwijzen verstaan. Volberda et al. (2005) spreken hierbij van hoogwaardige arbeidsvormen. Brede inzetbaarheid van medewerkers is hier een onderdeel van.

In flexibel georganiseerde arbeidsvormen zijn medewerkers in staat taken van elkaar over te nemen. Mensen op de werkvloer hebben goed inzicht in welke manier van werken het meest efficiënt en effectief is. En wanneer zij de vrijheid hebben om ideeën hierover te uiten zal de organisatie zich in de juiste richting kunnen ontwikkelen.

Een flexibele organisatie ontstaat bijvoorbeeld door medewerkers onder te verdelen in functiegroepen, die olopend een steeds groter deel van de te verrichten taken van elkaar beheersen (TSI, 2005).

Creativiteit en ondernemersschap

Medewerkers hebben ruimte nodig om zich te kunnen ontplooien en hun talenten zo goed mogelijk te benutten. Durf en creativiteit moeten worden gestimuleerd en het belonen van succes is hierbij essentieel. In een organisatie waar de nadruk ligt op uitblinken, en niet op falen, ontstaat namelijk ruimte voor vernieuwing (TSI, 2005).

Wanneer medewerkers invloed hebben op de bedrijfsvoering zullen hun innovatieve ideeën toenemen. Het participeren in vakbonden en dergelijke geeft aan dat overleg tussen werknemers en werkgevers als zinvol wordt beschouwd. In dit verband is ook sprake van modernisering van arbeidsverhoudingen. Hierbij is sprake van een 'open' relatie tussen werkgever en werknemer in het kader van gezamenlijke verantwoordelijkheid voor het reilen en zeilen van de onderneming, waaronder de organisatiestructuur, het personeelsbeleid en medezeggenschap. Met deze moderne verantwoordelijkheidsverdeling wordt zelfregulering en eigen verantwoordelijkheid van medewerkers gestimuleerd (TSI, 2005).

1.3 Probleemomschrijving

Sociale innovatie is een erg actueel en velen zijn het erover eens dat de inbreng van mensen in een organisatie van belang is. Er is veel geschreven over sociale innovatie, dat het moet en wat de voordelen zijn van participatie van medewerkers in een organisatie. Sociale innovatie is toch veelal toch vanuit bedrijfskundig oogpunt onderzocht en beschreven. Hoewel het duidelijk om de inbreng van mensen gaat, wordt sociale innovatie vaak behandeld als een bedrijfsproces dat opgezet en gestuurd kan worden. Op die manier wordt vervolgens weer voorbij gegaan aan het sociale aspect ervan. Het gaat hier namelijk juist om menselijke inbreng en participatie. Om die reden is het dan ook interessant om sociale innovatie vanuit sociaal wetenschappelijk perspectief te onderzoeken. Om te onderzoeken welke sociale theorieën kunnen bijdragen aan het fenomeen sociale innovatie.

En minstens zo belangrijk is welke sociale theorieën inzicht kunnen geven in de manier waarop sociale innovatie werkt bij mensen en hoe deze ingezet kunnen worden om sociale innovatie in organisaties te bevorderen.

Looise (1996) heeft zijn oratie over sociale innovatie de titel: “Sociale innovatie moet, maar hoe?” Hij geeft in de afsluiting aan dat het er bij sociale innovaties om gaat dat er meer menselijke verhoudingen tot stand komen binnen organisaties. Op basis daarvan is de volgende vraagstelling tot stand gekomen:

1.4 Doelstelling en vraagstelling

Op welke manier kunnen communicatieklimaat en werknemerstevredenheid in een organisatie bijdragen aan sociale innovatie?

Met het beantwoorden van deze onderzoeksvraag wordt inzicht verkregen in de kern van sociale innovatie. Door deze kern te pakken kan er advies uitgebracht worden over hoe in een organisatie, van binnenuit en op de mensen gericht, met een goed communicatieklimaat en tevreden medewerkers sociale innovatie tot stand kan komen. Om de hoofdvraag te beantwoorden zijn de volgende deelvragen geformuleerd:

Hoe kan betrokkenheid sociale innovatie bevorderen?

Hoe kan communicatieklimaat betrokkenheid bevorderen?

Hoe kan tevredenheid betrokkenheid bevorderen?

Hoe kunnen het communicatieklimaat en tevredenheid gezamenlijk betrokkenheid bevorderen?

Hoe kan communicatieklimaat sociale innovatie bevorderen?

Hoe kan tevredenheid sociale innovatie bevorderen??

1.5 Relevantie van het onderzoek

Tot op heden is er nog weinig empirisch onderzoek gedaan naar sociale innovatie. Daarbij is er nog geen eenduidige definitie van sociale innovatie te vinden in de literatuur. Omdat het een tamelijk nieuw begrip is en momenteel erg actueel, wordt sociale innovatie vanuit verschillende

disciplines benaderd. Door sociale innovatie vanuit sociaal wetenschappelijk oogpunt te onderzoeken, wordt helderheid verkregen over hoe voor en door de medewerker de meest innovatieve werksfeer gecreëerd kan worden.

Aan de hand van dit onderzoek kunnen management aanbevelingen worden gedaan over het belang van een goed communicatieklimaat en de tevredenheid van medewerkers voor het creëren en hanteren van innovatieve organisatieprincipes.

1.6 Indeling

In dit hoofdstuk is de aanleiding van dit onderzoek beschreven en tevens de probleemstelling, vraagstelling, doelstelling en de relevantie van de uitkomsten ervan. Waarna in het volgende hoofdstuk een theoretisch kader is weergegeven op basis van relevante literatuur. Hierin is sociale innovatie nader uiteengezet, en tevens zijn hier de termen communicatieklimaat en werknemerstevredenheid uitgebreid beschreven. Aan de hand van deze literatuurbeschrijving in het theoretisch kader is een conceptueel model gemaakt en hypothesen beschreven. Dit is beschreven in hoofdstuk 3. In hoofdstuk 4 is de onderzoeksmethode beschreven, waarna in hoofdstuk 5 de resultaten van de data-analyses zijn weergegeven. Hoofdstuk 6 bevat de conclusie en de discussie van de resultaten. Tot slot zijn in hoofdstuk 7 aanbevelingen voor vervolg onderzoek gedaan.

Hoofdstuk 2 Theoretisch kader

2.1 Sociale innovatie

Looise (1996) beschrijft een aantal punten waarmee invulling kan worden gegeven aan het begrip sociale innovatie. Deze punten zijn gebaseerd op een analyse van beschikbare literatuur uitgevoerd door Pfeffer (1994). De toepassing van de beschreven factoren leidt tot hogere motivatie van medewerkers en dit blijkt op langere termijn weer te leiden tot hogere productiviteit.

Er is een duidelijke samenhang gevonden tussen een aantal factoren die Pfeffer (1994) beschreven heeft. Zo wordt werkzekerheid en daarmee loyaliteit bij medewerkers gecreëerd, wanneer er een gedegen selectieproces gehanteerd wordt en wanneer de nadruk in de organisatie ligt op interne promoties. Een ander voorbeeld is dat medewerkers veel trainings- en bijscholingsmogelijkheden moeten krijgen om flexibel te kunnen werken en in te kunnen spelen op ontwikkelingen in de omgeving van de organisatie. De motivatie van medewerkers kan vergroot worden met bijvoorbeeld hoge salariëring, speciale beloningsvormen, mede-eigendom, informatieverschaffing en medezeggenschap en participatie in de bedrijfsvoering. Om ervoor te zorgen dat medewerkers volledig mee kunnen en willen draaien in een organisatie is kennis van en inzicht in alle zaken binnen de organisatie noodzakelijk.

Bij de sociale innovatie gaat het om de factor arbeid en hoe hiermee omgegaan wordt binnen een organisatie (Looise, 1996).

2.1.1 *Dynamisch management*

In de inleiding kwam al naar voren dat een duidelijke en eenduidige visie op de positie en rol van de medewerker en het consequent toepassen en het handelen daarnaar van belang is voor sociale innovatie. Van dynamisch management kan worden gesproken als er ruimte en openheid is voor het toepassen van nieuwe managementvaardigheden (Volberda et al., 2005 en Appelbaum & Batt, 1995).

Een belangrijk onderscheid tussen de kernideologie van een organisatie en de toekomst visie wordt gemaakt door Collins en Porras (1996). Zij geven aan dat ondanks dat taken en strategie van een organisatie continue aan veranderingen onderhevig zijn, de kernideologie constant zou moeten blijven. De kernideologie kan gezien worden als het tijdloze karakter van een organisatie, ofwel als de lijm die de organisatie bijeenhoudt, ongeacht de omstandigheden. De kernideologie te ontdekken is door binnenin de organisatie te kijken en het is niet iets wat kan worden uitgevonden of ingevoerd.

De kernideologie bestaat uit kernwaarden en kerndoelen. De kernwaarden zijn de richtlijnen waarop de organisatie, onafhankelijk van externe factoren, navigeert. De kerndoelen vormen het fundament van het bestaan van de organisatie. Dit reflecteert als het ware de idealistische motivatie van mensen om het werk voor de betreffende organisatie uit te voeren (Collins & Porras, 1996).

De toekomstvisie bestaat tevens uit twee aspecten. Enerzijds de ambities waar de organisatie over 10 tot 30 jaar staat (lange termijn visie) en anderzijds een levendig beeld van hoe het zou zijn om deze doelen bereikt te hebben. Dit maakt de doelen realistisch en tastbaar (Collins & Porras, 1996).

Langdurig succesvolle organisaties hebben een kernideologie die in stand blijft, ook in periodes waarin de taken en strategieën van een organisatie sterk veranderen door omstandigheden en externe invloeden (Collins & Porras, 1996). Echt goede organisaties begrijpen welke aspecten open staan voor veranderingen en welke aspecten niet veranderd moeten worden. Medewerkers in dergelijke organisaties blijven loyaal aan de organisatie omdat bij hen vertrouwen bestaat dat wat er ook gebeurt de kern constant zal blijven. Op deze manier ontstaat er bij veranderingen geen paniek of onzekerheid (Collins & Porras, 1996). Het vermogen om deze continuïteit van een organisatie te managen is iets wat bij sociale innovatie belangrijk is.

2.1.2 Slim werken

Het delen van informatie is het sleutelwoord voor het 'nieuwe organiseren' en Total Quality Management (Drucker, 1988). Total Quality Management (TQM) is gericht op de voortdurende verbetering van de algemene bedrijfsprestaties.

Hieronder vallen onder andere leiderschap, visie, werknemersparticipatie, erkenning, beloning, opleiding en training. Deze aspecten komen overeen met de aspecten van sociale innovatie.

Het bevorderen van informatiedeling heeft een positieve invloed op efficiëntie, effectiviteit, leren, innovatie, flexibiliteit en begrip van de organisatie (Constant, Kiesler & Sproull, 1994). Veelvuldig onderzoek heeft uitgewezen dat uitwisseling van informatie tussen mensen sterk beïnvloed wordt door hun vriendschappen, persoonlijk contact en communicatie met anderen en hun betrokkenheid bij de organisatie in het algemeen volgens Constant et al. (1994). Hierbij speelt teamwork en teamspirit een belangrijke rol. Een organisatie zou een cultuur van ‘goed burgerschap’ kunnen ontwikkelen, waarin een belangrijk deel van de medewerkers het vanzelfsprekend vindt om informatie met elkaar te delen. De medewerkers doen dit dan niet uit eigen belang, maar in het belang van de organisatie waar zij onderdeel van uitmaken. Zelfs al met een klein aantal medewerkers die vanuit dit oogpunt te werk gaat kan in een organisatie de norm van informatie delen ontstaan (Constant et al., 1994).

Medewerkers kunnen ook al van nature hun expertise willen delen en de beste innovatieve organisaties hebben in hun beleid opgenomen dat hier mogelijkheden voor zijn. Door bijvoorbeeld gelegenheden te creëren waarop mensen met elkaar kunnen spreken en kennis, meningen en adviezen met elkaar kunnen delen (Constant et al., 1994).

Wanneer medewerkers de kennis die er in een organisatie aanwezig is, zien als een publiek goed, dat gedeeld eigendom is van iedereen binnen de organisatie, verloopt het proces van kennisdelen heel soepel (Ardichvili, Page, & Wentling, 2003). Wanneer de prioriteit echter alleen ligt bij de belangen van de organisatie of afdeling blijkt vaak dat niet alle juiste informatie aan elkaar wordt doorgegeven, omdat de waarde van informatie niet wordt gezien als iets dat voor iedereen binnen de organisatie belangrijk kan zijn. Veel mensen zijn bang om kritiek te uiten, of ze hebben het idee dat hun inbreng net niet relevant is voor een bepaalde discussie. Door dit soort barrières weg te nemen, of helemaal niet te laten ontstaan wordt vertrouwen opgebouwd (Ardichvili et al., 2003).

De lerende organisatie is een organisatie waarin medewerkers collectief leren. Kennis kan gezien worden als een combinatie van informatie, ervaring, vaardigheid en attitude van mensen.

Hierbij wordt onderscheid tussen expliciete kennis, wat gaat over het weten, en impliciete kennis, over kunnen en mogen, door middel van socialisering worden deze beide vormen van kennis door de werknemers onderling gedeeld. Persoonlijk ervaringen, bekwaamheden en houding spelen een grote rol bij impliciete kennis.

Kennismanagement is een onderdeel van een lerende organisatie. Maar vaak ligt de nadruk op expliciete kennis. Om er juist voor te zorgen dat medewerkers binnen een organisatie hun expertise en ervaringen met elkaar delen, is het van belang om zeker ook aandacht te besteden aan de impliciete kennis van de medewerkers. Volgens Pool (2000) is de essentie van een lerende organisatie het motiveren van medewerkers door het integreren van TQM principes in een ondersteunende organisatiecultuur. Op deze manier worden alle medewerkers betrokken bij het ontwikkelen van de meest effectieve en efficiënte manier van organiseren.

2.1.3 Creativiteit en ondernemerschap

Medewerkers ‘mede-eigenaar’ laten zijn van een organisatie bevordert de participatie in de bedrijfsvoering en het gevoel van gezamenlijke verantwoordelijkheid. Ben-ner en Jones (1995) definiëren het mede-eigenaar van iets zijn als het recht hebben om er controle op uit te oefenen en plezier te hebben van datgene wat het oplevert. Controle hebben over de doelstellingen van de organisatie en daarbij inspraak hebben in de werkzaamheden die hierbij horen en in het bepalen wie welke taak gaat uitvoeren. Plezier hebben van wat het oplevert kan naast financiële opbrengst (winst) ook andere fysieke opbrengst zijn, zoals erkenning voor werkzaamheden en beloning (Ben-ner & Jones, 1995).

Medewerkers die binnen een organisatie zien dat er interne promotiemogelijkheden zijn, voelen zich meer gemotiveerd zich in te zetten voor de organisatie. Het aanbieden van goede opleiding- en trainingsmogelijkheden is een voorbeeld hiervan (Chang, 1999). Er is gebleken dat het participeren in trainingen en opleidingen hoger ligt bij organisaties waarbij de medewerkers het gevoel hebben dat ze aangemoedigd en gestimuleerd worden om carrière te maken (Tharenou, 2007). Heldere en eerlijke communicatie van leidinggevenden over de mogelijkheden binnen de organisatie speelt hierbij een rol. Dat wil zeggen dat er voldoende informatie en advies moet worden gegeven met betrekking tot de carrièrekeuze van de medewerkers.

Wanneer het voor de medewerkers duidelijk is dat binnen een organisatie alles op alles wordt gezet om ontslagen te voorkomen, wordt werkzekerheid en loyaliteit gecreëerd. (Chang, 1999). Het gevoel van eerlijke beloning is voor medewerkers essentieel. De positie van een medewerker in de salarisschaal, de beschikking over informatie omtrent beloningsverschillen en de verklaringen die hiervoor worden gegeven spelen allemaal een rol in het wel of niet optreden van de negatieve effecten van beloningsverschillen (Pfeffer & Langton, 1993).

Onduidelijke beloningsverschillen tussen medewerkers hebben direct invloed op de tevredenheid en productiviteit van medewerkers (Pfeffer & Langton, 1993). Dit effect is niet altijd even sterk, bij mensen die meer betrokken zijn bij de organisatie zijn de effecten van beloningsverschillen namelijk kleiner en in een organisatie waarin duidelijkheid is dat de beloningsverschillen gebaseerd zijn op ervaring en expertise is dit effect ook minder sterk.

Voor wat betreft het meten van tevredenheid over de beloning geven Nelson, Stone, Frye en Chown (2008) een aantal punten aan waar rekening mee gehouden moet worden. Zij geven aan dat het ongeacht het beroep of de hoogte van het loon, bijna iedereen vindt dat hij of zij te weinig verdient. Ter illustratie geven zij het voorbeeld van een voetballer die meer dan een miljoen verdient en nog gaat onderhandelen over zijn salaris. Bij het meten van de tevredenheid over de beloning moet rekening gehouden worden met wat er precies onder wordt verstaan en op welke basis de aangegeven mate van tevredenheid tot stand is gekomen (Nelson et al. 2008). Er bestaat een verband tussen betrokkenheid en beloningstevredenheid. Als medewerkers namelijk hun beloning echt onder de maat vinden zullen ze ook weinig betrokkenheid bij de organisatie tonen en plannen hebben om een andere baan te zoeken (Nelson et al. 2008). Beloningstevredenheid van medewerkers kan verband hebben met de transparantie van het beloningssysteem en de openheid en eerlijkheid waarmee dit wordt gehanteerd binnen de organisatie.

2.2 Betrokkenheid

Het is duidelijk dat innovatieve organisatieprincipes een bepaalde mate van betrokkenheid van de medewerkers vragen. Deze betrokkenheid is een belangrijk element bij het creëren van een sociaal innovatieve organisatie.

Uit onderzoek van Ng, Butts, Vandenberg, DeJoy & Wilson (2006) is gebleken dat managementcommunicatie, ontwikkelingsmogelijkheden en werktijdflexibiliteit een positief verband hebben met werknemersbetrokkenheid. In het vervolg van dit theoretisch kader zal aan de hand van de literatuur besproken worden wat wordt verstaan onder een goed communicatieklimaat en wat dit voor invloed kan hebben op betrokkenheid en op sociale innovatieprincipes.

2.3 Communicatieklimaat

Een deel van dit onderzoek is gericht op de aspecten van communicatieklimaat en het verband met sociale innovatie in organisaties. Ekval (1996) ziet organisatieklimaat als een eigenschap van een organisatie. Een mix van attitudes, overtuigingen en gedragingen die de organisatie karakteriseren. Het bestaat onafhankelijk van de percepties en overtuigingen van de medewerkers. Als het gaat om communicatie behelst het dus eigenlijk een bepaalde mate van openheid, vertrouwen tussen medewerkers en daarbij van motivatie en betrokkenheid. Omdat het hier een onderzoek naar communicatieklimaat in de gehele organisatie betreft, en de nadruk minder ligt op het individu wordt in dit onderzoek de begripsomschrijving van Ekval (1996) gebruikt.

Het communicatieklimaat behelst de communicatieve elementen in de werkomgeving. Zoals de communicatie vanuit het management met medewerkers en daarbij de betrouwbaarheid van de verspreide informatie in de organisatie. Elving en Bennebroek Gravenhorst (2005) stellen evenals Smidts, Pruyn en Van Riel (2001) dat de kwaliteit van de informatie onderdeel is van het communicatieklimaat.

In navolging van Ekval (1996) worden in dit onderzoek voor het communicatieklimaat drie relevante dimensies onderscheiden;

- Openheid en vertrouwen in de communicatie
- Participatie in communicatie- en informatieprocessen
- Informatievoorziening.

Met informatievoorziening wordt bedoeld dat de medewerkers het gevoel hebben dat ze goed geïnformeerd worden over zaken binnen de organisatie en dus serieus genomen worden als belangrijk onderdeel van de organisatie (Smits et al., 2001).

2.3.1 Openheid en vertrouwen

Open en eerlijke interne communicatie in een onderneming zijn cruciaal voor het bewerkstelligen en handhaven van betrokkenheid bij medewerkers. De communicatie moet open en oprecht zijn om wederzijds vertrouwen op te bouwen. In organisaties waarbij dit het geval is durven medewerkers eerder ideeën en meningen te uiten en worden deze ideeën op een positieve manier ontvangen (Ekval, 1996). Wanneer dit vertrouwen ontbreekt zullen medewerkers achterdochtig zijn en bang om fouten te maken. Daarbij zijn ze bang dat wanneer ze een goed idee hebben iemand anders daar dan de credits voor zal krijgen.

2.3.2 Participatie in communicatie- en informatieprocessen

De (h) erkenning en instemming van het strategische belang van innovaties voor de organisatie op medewerkerniveau is nodig (Volberda et al., 2005). Naast begrip en inzicht in de werkwijze en het strategische belang van de organisatie moeten werknemers tevens betrokken worden bij het ontwerp en de invoering van innovatieve manieren van werken (Volberda et al., 2005). Zij zullen het gevoel moeten hebben dat hun inbreng er iets toe doet. Wanneer bij medewerkers dit idee ontbreekt zullen zij minder geneigd zijn om nieuwe inzichten of ideeën te delen met anderen. Betrokkenheid van de medewerkers is hierbij belangrijk om hen te stimuleren en te motiveren om na te denken over nieuwe werkwijzen.

2.3.3 Informatievoorziening

In een organisatie met een goed communicatieklimaat wordt informatie met elkaar gedeeld en wordt naar elkaar geluisterd door alle medewerkers en leidinggevenden. En er wordt zorgvuldig en positief met nieuwe ideeën van anderen omgegaan. Het nemen van initiatieven wordt op deze manier gestimuleerd. Zo ontstaat een positieve en constructieve sfeer waarin ruimte is voor nieuwe innovatieve ideeën (Ekval, 1996). Het komt nog in veel organisaties voor dat nieuwe ideeën worden bekritiseerd door anderen en er meteen kanttekeningen worden geplaatst bij een nieuw idee of initiatief.

Dit is niet motiverend en zal er uiteindelijk toe leiden dat medewerkers geen ideeën meer genereren (Ekval, 1996). Een dergelijke sfeer komt sociale innovatie juist niet ten goede.

2.4 Tevredenheid

Een tevreden medewerker zal zich meer betrokken voelen bij een organisatie. Iemand kan tevreden zijn over verschillende aspecten binnen de organisatie. Deze aspecten worden in deze paragraaf uiteengezet, met de manier waarop dit de medewerker beïnvloedt.

Gebleken is dat tevredenheid en organisatie betrokkenheid invloed hebben op het gehele functioneren van de organisatie. Tevreden medewerkers zijn minder vaak afwezig en zullen minder snel de intentie krijgen om van baan te veranderen. Ze voelen zich onderdeel van de organisatie en zijn zelfs over het algemeen meer tevreden met hun leven. Daarbij zijn ze ook minder gestresst, voeren hun werkzaamheden beter uit en zijn ze socialer in hun gedrag (Kirkman & Shapiro, 2001).

Ontevreden medewerkers daarentegen zijn vaker afwezig en hebben eerder de intentie om van baan te wisselen (Mohr & Zoghi, 2008). Dit zorgt voor personeelsverloop, wat betekent dat er vaak veel tijd en geld in moet worden gestoken om mensen opnieuw in te werken. Daarbij is het zonde dat de kennis en ervaring die een medewerker in de loop van zijn tijd bij de organisatie heeft opgedaan niet meer in het bezit van de organisatie is. Dit is een voorbeeld van de manier waarop arbeidstevredenheid belangrijke economische gevolgen kan hebben voor een organisatie.

2.4.1 Werkzaamheden

Bij het werken in zelfsturende teams managen de teamleden zichzelf en elkaar als team. Ze pakken werkzaamheden zelfstandig op, maken zelf planningen, nemen zelfstandig beslissingen over productie en service en ze lossen problemen op (Wellins, Wilson, Katz, Laughlin, Day, & Price, 1990). Het stimuleren van werken in zelfsturende teams draagt bij aan de betrokkenheid van medewerkers.

2.4.2 Sfeer

Het zijn over het algemeen de meer tevreden medewerkers die participeren in activiteiten die betrokkenheid bij de organisatie vergen. Voorbeelden van dit soort activiteiten zijn het meedoen aan kwaliteitscirkels, het delen van kennis en informatie, het invullen van vragenlijsten en het werken in zelfsturende teams. Hoewel Mohr en Zoghi (2008) hebben aangetoond dat de tevredenheid van medewerkers leidt tot een hogere mate van participatie in activiteiten die betrokkenheid bij de organisatie vergen, achten zij het niet bewezen dat participatie in dit soort activiteiten in de toekomst tevredenheid kan vergroten.

Fournier (2008) heeft aangetoond dat er een positieve relatie bestaat tussen tevredenheid van de medewerker over de communicatie, het gevoel van rechtvaardigheid en betrokkenheid bij de organisatie.

2.4.3 Communicatie

Tevredenheid over de communicatie, met bijvoorbeeld een leidinggevende, kan er voor zorgen dat een medewerker zich meer betrokken en meer thuis voelt in een organisatie. Daarbij groeit het idee van organisatie effectiviteit bij de medewerker doordat deze inzicht heeft in de strategische doelstellingen van een organisatie en tevens in de haalbaarheid ervan. Het voordeel hiervan is dat de medewerker zicht heeft op de sterke en zwakke punten van de organisatie en op deze manier ook kan en wil meedenken over hoe dingen eventueel anders zouden kunnen (Vuuren, Jong, & Seydel, 2007).

2.4.3 Collega's

Medewerkers die zich gestimuleerd voelen door hun leidinggevendens, waarbij de relatie gebaseerd is op vertrouwen en respect, zijn productiever en minder gestresst dan medewerkers waarbij dit niet het geval is (Davis & Landa, 1999).

In de literatuur wordt veel geschreven over de leiderschapsstijl die gehanteerd wordt in een organisatie en hoe dit tot arbeidstevredenheid zou kunnen leiden. Er is echter minder onderzoek gedaan naar het belang van tevredenheid over directe collega's.

Terwijl dit ook zeker van invloed is op de tevredenheid van medewerkers over hun werksituatie. Uit onderzoek van Ferres, Connell en Travaglione (2004) is gebleken dat het vertrouwen in collega's een voorspeller is voor stimulans en motivatie. Het verkleint het personeelsverloop en zorgt daarbij voor een hogere betrokkenheid van de medewerkers bij de organisatie. Door het managen van het vertrouwen van collega's onder elkaar kan zowel de individuele als de organisatie effectiviteit vergroot worden.

Hoofdstuk 3 Conceptueel model en hypothesen

In dit hoofdstuk worden de aannames, die op basis van de theorie uit het vorige hoofdstuk gedaan zijn besproken en worden de daaruit voortkomende hypothesen weergegeven. Deze worden in de loop van dit onderzoek getoetst. Er wordt kort aangegeven welke theorieën gekoppeld zijn en waar de aannames op gebaseerd zijn.

3.1 Hypothesen

Sociale innovatie en betrokkenheid

Voor sociale innovatie is betrokkenheid bij medewerkers nodig. Om mee te kunnen denken over het verbeteren van de organisatie zullen medewerkers inzicht moeten hebben in de doelstellingen van de organisatie. Pas als ze inzicht hebben in de al dan niet gehaalde doelstellingen kunnen zij meedenken en ideeën aandragen over verbeteringen en dan zullen zij zich hier ook medeverantwoordelijk voor voelen (Vuuren, Jong, & Seydel, 2007; Collins & Porras, 1996; Ben-ner & Jones, 1995). Een betrokken medewerker is begaan met de organisatie en voelt zich een belangrijk onderdeel hiervan. Hij ervaart problemen die zich voordoen in de organisatie als zijn eigen problemen en zal deze op die manier ook willen oplossen. Om deze reden kan dan ook aangenomen worden dat er een verband is tussen betrokkenheid van medewerkers en sociale innovatie principes.

H1: *Betrokkenheid heeft een positief verband met dynamisch management*

H2: *Betrokkenheid heeft een positief verband met slim werken*

H3: *Betrokkenheid heeft een positief verband met creativiteit & ondernemerschap*

Communicatieklimaat, tevredenheid en betrokkenheid

Betrokkenheid van medewerkers ontstaat wanneer ze het gevoel hebben een belangrijk onderdeel uit te maken van organisatie. Dit gevoel ontstaat door verschillende factoren. De wijze waarop met medewerkers wordt omgegaan speelt hierin een belangrijke rol.

Wanneer medewerkers ervaren dat er open en eerlijk met hen gecommuniceerd wordt en dat ze voldoende informatie krijgen om hun werkzaamheden goed uit te voeren, ontstaat er wederzijds vertrouwen tussen de medewerker, zijn collega's en de leidinggevenden (Ng et al., 2006; Ekval, 1996; Elving & Bennebroek Gravenhorst, 2005; Smidts et al., 2001; Volberda et al., 2005).

Tevreden medewerkers zijn socialer in hun gedrag en voelen zich meer betrokken bij de organisatie. De medewerker zal dan ook zelf informatie willen delen met anderen, omdat ze dit dan zien in het belang van de organisatie, waar zij een onderdeel van uitmaken. Doordat zij zich als een belangrijke schakel binnen de organisatie zien zullen ze zich bijvoorbeeld minder snel ziek melden en ook zullen zij minder snel de intentie ontwikkelen om van baan te veranderen (Kirkman & Shapiro, 2001; Mohr & Zoghi, 2008; Ferres et al., 2004).

H4: *Communicatieklimaat heeft een positief verband met betrokkenheid*

H5: *Tevredenheid heeft een positief verband met betrokkenheid*

Communicatieklimaat en sociale innovatie

Dynamisch management bestaat uit inzicht in doelen en het toepassen van nieuwe managementvaardigheden. Verschillende aspecten van een goed communicatieklimaat in een organisatie kunnen hier aan bijdragen. Met open en eerlijke communicatie naar de medewerkers ontstaat vertrouwen. En krijgen zij inzicht in de doelstellingen van de organisatie. Dit open en eerlijke communiceren geldt voor zowel goed als minder goed nieuws met betrekking tot de organisatie. Wanneer er over problemen ook openlijk wordt gecommuniceerd zullen de medewerkers zich een compleet beeld van de bedrijfsvoering kunnen vormen. Bij de medewerker ontstaat hierdoor het gevoel dat hij als waardevol onderdeel van de organisatie wordt gezien en hij zal de organisatie dan minder snel als autoritair ervaren en om die reden dan ook het leiderschap positiever waarderen.

Eerlijke communicatie over het al dan niet behalen van de doelen vergroot tevens het inzicht van de medewerker in de werkwijze van de organisatie. Doordat iemand erbij betrokken wordt en niet wordt buitengesloten bij bepaalde zaken, zal hij voelen dat hij invloed mag en kan hebben in de bedrijfsvoering en het gevoel hebben iets toe te kunnen voegen aan de organisatie wanneer dit nodig is (Collins & Porras, 1996).

H6: *Communicatieklimaat heeft een positief verband met dynamisch management*

Medewerkers die inzicht krijgen in het strategisch belang van bepaalde werkwijzen in een organisatie en betrokken worden bij het invoeren van nieuwe werkwijzen voelen zich gestimuleerd om mee te denken over slimme manieren van werken (Volberda en Van Den Bosch, 2005). Wanneer een medewerker goed geïnformeerd wordt over alle zaken die betrekking hebben op het welzijn van de organisatie zal dit zijn inzicht in de organisatie effectiviteit vergroten. De mate waarin de medewerker zelf een aandeel levert in de communicatie- en informatieprocessen is van invloed op het meedenken over eventuele verbeteringen in de werkprocessen.

H7: *Communicatieklimaat heeft een positief verband met slim werken*

In een organisatie waarin een sfeer heerst dat men naar elkaar luistert zullen medewerkers zich eerder gemotiveerd en gestimuleerd voelen zelf initiatieven te nemen (Ekval, 1996; Constant et al., 1994). Wanneer medewerkers alle informatie die ze nodig hebben op tijd ontvangen zullen ze zelf sneller ideeën en meningen uiten en daarbij zullen ze ook sneller geneigd zijn om informatie te delen. Belangrijk bij sociale innovatie is dat de nadruk in een organisatie ligt op het stimuleren van durf en creativiteit bij medewerkers (TFSI, 2005).

Door medewerkers goed te informeren over alle zaken die spelen in en rond de organisatie, wordt bij hen betrokkenheid gerealiseerd en tevens ontstaat op die manier het gevoel van waardering voor de werkzaamheden die zij uitvoeren voor de organisatie. Een goed geïnformeerde medewerker heeft inzicht in de gehele organisatie, in alle zaken die van belang zijn voor een optimale bedrijfsvoering en ook in de gehanteerde beloningsstructuur. Met heldere informatieverschaffing in alle zaken, zal de medewerker ook de beloningsstructuur als transparant ervaren (Pfeffer & Langton, 1993; Nelson et al. 2008).

H8: *Communicatieklimaat heeft een positief verband met creativiteit en ondernemerschap*

Werknemerstevredenheid en sociale innovatie

Tevreden medewerkers voelen zich meer betrokken bij de organisatie en zullen problemen van de organisatie als eigen problemen ervaren. Als dit het geval is zullen zij zich minder snel ziek melden en ook minder snel de intentie ontwikkelen om van baan te veranderen, omdat zij het gevoel hebben dat hun aanwezigheid noodzakelijk is (Kirkman, 2001). Bij sociale innovatie is een eenduidige management visie op de positie en de rol van een medewerker belangrijk.

Wanneer iedereen binnen een organisatie volgens dezelfde normen en waarden handelt zal er wederzijds vertrouwen ontstaan en daarmee loyaliteit aan de organisatie (Collin & Porras, 1996).

In een oprechte cultuur waarin wederzijds respect heerst zullen mensen tevreden zijn. Een medewerker die tevreden is over de omgang met zijn collega's, op het gebied van het ontvangen van aandacht en hulp wanneer dit nodig is, zal ook zijn leidinggevende positiever ervaren. Met het handhaven van en aandacht schenken aan werknemerstevredenheid ontstaat het gevoel de medewerkers belangrijk zijn voor de organisatie. Zo wordt tegelijk participatie in de bedrijfsvoering aangemoedigd, want in een dergelijke cultuur voelen medewerkers gezamenlijke verantwoordelijkheid voor het welzijn van de organisatie en zullen daarmee ook een belangrijk aandeel willen leveren in de bedrijfsvoering.

H9: *Tevredenheid heeft een positief verband met dynamisch management*

De essentie van een lerende organisatie is het motiveren van medewerkers in een ondersteunende organisatiecultuur. Een ontevreden medewerker zal minder snel behoefte voelen om mee te denken over het verbeteren van bepaalde processen in de organisatie. Deze zal zich vooral bezig houden met wat er allemaal niet goed is en daar houdt het op. Terwijl een tevreden medewerker veel positiever is ingesteld en een constructieve houding heeft. Hij wil zich graag bezig houden met ontwikkelen van een nog effectievere en efficiëntere manier van organiseren. Belangrijk hierbij is dat medewerkers ook gevoel van een vrijheid en flexibiliteit hebben in het uitvoeren van hun werkzaamheden.

H10: *Tevredenheid heeft een positieve verband met slim werken*

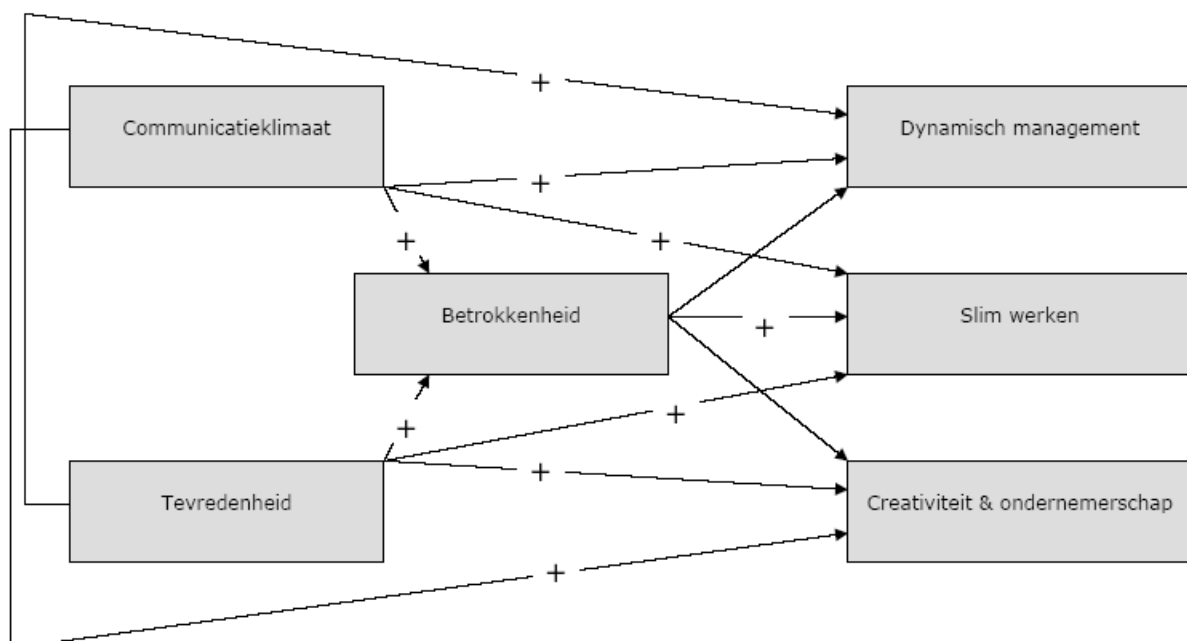
Het onderdeel creativiteit en ondernemerschap van sociale innovatie heeft een verband met tevredenheid. Hoewel uit de literatuur blijkt dat tevredenheid over beloning nogal complex is en afhangt van vele factoren is het van belang dat een medewerker in elk geval tevreden is met het werk dat hij doet. Wanneer dit niet het geval is, is hij hoogstwaarschijnlijk ook niet tevreden met de beloning.

Medewerkers die tevreden zijn over de communicatie zullen zich op hun plek voelen en zich gewaardeerd voelen om de werkzaamheden die zij verrichten voor de organisatie. De betrokkenheid is groot en dit zorgt er voor dat mensen zullen participeren in activiteiten belangrijk zijn voor de organisatie.

H11: *Tevredenheid heeft een positief verband met creativiteit & ondernemerschap*

3.2 Conceptueel model

In de onderstaande figuur worden de veronderstelde relaties tussen de verschillende variabelen weergegeven.



Figuur 1: Conceptueel model

Hoofdstuk 4

In het vorige hoofdstuk is duidelijk gemaakt welke hypothesen er getoetst worden. Hier volgt de overgang naar de praktische aspecten van het onderzoek, waaronder de dataverzameling. In dit hoofdstuk wordt beschreven hoe de gewenste informatie is verkregen. De wie, waar, wat en hoe vraag wordt hier behandeld. Hieronder worden allereerst de dataverzameling en de respondenten beschreven. Vervolgens komen de materialen, de operationalisering van de variabelen en tenslotte de analysemethode aan bod.

4.1 Respondenten en onderzoeksontwerp

Dataverzameling

Voor het toetsen van de hypothesen is gebruik gemaakt van kwantitatieve gegevens. Deze zijn verkregen met behulp van vragenlijsten opgesteld en afgenomen door Newcom Reasearch & Consultancy voor het uitreiken van ‘de beste werkgever van het jaar award’. Deze jaarlijkse prijs is een initiatief van de Twentsche Courant Tubantia in samenwerking met Newcom Research & Consultancy.

Elk jaar gaan zij op zoek naar de beste werkgever in Twente en de Achterhoek. De winnaar wordt bepaald op basis van onderzoek uitgevoerd onder medewerkers van verschillende organisaties.

Om de organisatie als werkgever te beoordelen worden medewerkers opgeroepen een enquête in te vullen. Hierin worden vragen gesteld over ondermeer arbeidsvoorwaarden, doorgroeimogelijkheden en erkenning voor werkzaamheden. Ook wordt het personeelsbeleid en de economische bestendigheid van organisaties bekeken.

Een onafhankelijke deskundige jury bepaalt de uiteindelijke winnaar. De vragen uit de vragenlijst van Newcom Reasearch & Consultancy die gebruikt zijn voor dit onderzoek zijn vermeld in de bijlage.

Respondenten

De respondenten zijn medewerkers van 28 verschillende organisaties in het oosten van Nederland. De organisaties zijn zowel onderwijsinstellingen als bouwbedrijven en ook hebben medewerkers van dienstverlenende organisaties zoals bijvoorbeeld van ict-bedrijven en een organisatie voor huisstijlmanagement de vragenlijst ingevuld. De grootte van de organisaties varieert tussen 16 en 800 medewerkers. In totaal hebben 3007 respondenten de vragenlijst geheel of gedeeltelijk ingevuld.

4.2 Materiaal

Zoals reeds aangegeven is de data die is gebruikt in dit onderzoek beschikbaar gesteld voor Newcom Research & Consultancy.

Een groot aantal vragen uit de vragenlijst kon goed gebruikt worden voor dit onderzoek, omdat met een deel van de vragen zowel het communicatieklimaat, de tevredenheid van werknemers, de betrokkenheid van medewerkers en de mate waarin de sociaal innovatieve principes beleefd worden door de medewerkers in kaart zijn gebracht. Daarnaast waren tevens veel gegevens beschikbaar die verder niet is meegenomen in dit onderzoek.

4.3 Analysemethode

Allereerst is bij alle items die onder één variabele vallen een betrouwbaarheidstoets gedaan om te onderzoeken of de items die onder een bepaalde variabele vallen wel hetzelfde meten. De uitgebreide beschrijving hiervan is in hoofdstuk 5 weergegeven.

Nadat is gebleken dat van alle variabelen de schalen betrouwbaar waren, is de correlatie van de variabelen communicatieklimaat en werknemerstevredenheid met betrokkenheid en de principes van sociale innovatie in kaart gebracht. Hierbij is tevens is gekeken naar de correlatie tussen betrokkenheid en sociale innovatieprincipes.

Op basis van de uitkomsten uit het correlatieonderzoek zijn er verschillende regressieanalyses uitgevoerd om het verband tussen de variabelen te onderzoeken en de hypothesen uit hoofdstuk 3 te toetsen.

4.4 Variabelen

Een aantal variabelen in dit onderzoek zijn onderverdeeld in verschillende factoren, zodat concrete uitspraken over het verband tussen bepaalde variabelen kan worden gedaan.

Zo is het communicatieklimaat onderverdeeld in openheid en vertrouwen in de communicatie, de participatie in communicatie en informatieprocessen en informatievoorziening. Onder werknemerstevredenheid vallen tevredenheid over communicatie, collega's, werkzaamheden en sfeer. Uit de literatuur is al naar voren gekomen dat sociale innovatie niet in één noemer te vatten is. Om die reden is de verdeling dynamisch management, slim werken en creativiteit & ondernemerschap aangehouden in dit onderzoek.

Dynamisch management betreft het inzicht dat de medewerkers hebben in de doelen van de organisatie en de waardering van het leiderschap. Slim werken omvat de mate waarin de medewerker vrijheid en flexibiliteit ervaart in het uitvoeren van zijn werkzaamheden en daarnaast de perceptie van de medewerker over de organisatie effectiviteit. Creativiteit & ondernemerschap is onderverdeeld in de mate waarin de medewerker erkenning voor zijn werkzaamheden ervaart, evenals de ervaring van ontwikkelings- en participatiemogelijkheden en transparantie in beloning. In de onderstaande tabel staan alle variabelen die zijn meegenomen in dit onderzoek en de definitie die wordt ervoor wordt gehanteerd.

Tabel 1: Onderzoeksvariabelen en operationalisering

Variabele		
Communicatieklimaat		
1	Openheid en vertrouwen in communicatie	De mate waarin de medewerker de openheid in communicatie ervaart en het vertrouwen dat hij heeft in dat wat er gecommuniceerd wordt.
2	Participatie in communicatieproces	De mate waarin de medewerker vindt dat hij zelf een aandeel levert in de communicatie- en informatieprocessen binnen de organisatie.
3	Informatievoorziening	De mate waarin de medewerker de manier waarop hij geïnformeerd wordt over zaken die van belang zijn voor de organisatie (werkzaamheden, veranderingen) waardeert.
Tevredenheid		
4	Tevredenheid communicatie	De mate waarin de medewerker tevreden is met de communicatie binnen de organisatie (zijn eigen locatie, de gehele organisatie en door collega's en leidinggevendens).
5	Tevredenheid collega's	De mate waarin de medewerker tevreden is met zijn collega's (zich thuisvoelen bij hen, hulp en aandacht krijgen indien nodig).
6	Tevredenheid sfeer	De mate waarin de medewerker tevreden is met de sfeer in de organisatie (zich thuisvoelen in de organisatie, prettige sfeer, weinig conflicten).
7	Tevredenheid werkzaamheden	De mate waarin de medewerker tevreden is met zijn werk (prettige manier van werken, tevreden met werkwijze)
Betrokkenheid		
8	Betrokkenheid	De mate waarin de medewerker zich het wel en wee van de organisatie aantrekt. (problemen ervaart als eigen, trots, emotionele betrokkenheid).
Dynamisch management		
9	Inzicht in doelen	De mate waarin de medewerker meent inzicht te hebben in de doelstellingen van de organisatie.
10	Leiderschap	De mate waarin de medewerker de leiderschapstijl als positief ervaart.
Slim werken		
11	Vrijheid & flexibiliteit	De mate waarin de medewerker vrijheid en flexibiliteit ervaart in het uitvoeren van zijn werkzaamheden.
12	Organisatie effectiviteit	De perceptie van de medewerker op de efficiëntie van de organisatie. Dat wil zeggen hoe de organisatie slim inspeelt op externe ontwikkelingen.
Creativiteit & Ondernemerschap		
13	Erkenning	De mate waarin de medewerker het gevoel heeft erkenning te krijgen voor datgene wat hij doet voor de organisatie.
14	Ontwikkeling en participatie	De mate waarin de medewerker het idee heeft genoeg ontwikkelings- en participatie mogelijkheden te hebben binnen de organisatie.
15	Transparantie beloning	De mate waarin de medewerker de manier van beloning binnen de organisatie als transparant ervaart.

Hoofdstuk 5 Resultaten

5.1 Inleiding

In dit hoofdstuk worden de resultaten van dit onderzoek gepresenteerd. Voor dit onderzoek zijn gegevens gebruikt die zijn verkregen voor het bepalen van de beste werkgever van het jaar 2006 en 2007. Dit betekent dat voor dit onderzoek een bestaande vragenlijst is gebruikt. Daarom is de betrouwbaarheid van en het verband tussen de variabelen en items erg belangrijk, om een representatieve analyse weer te geven.

Allereerst wordt de verwerking van de gegevens behandeld. Daarna worden de toetsen voor betrouwbaarheid en verbanden tussen de items en variabelen weergegeven. Vervolgens worden de gemiddelde uitkomsten en de standaarddeviatie per variabele beschreven en tot slot worden de uitkomsten van de regressieanalyses besproken en geïnterpreteerd.

5.2 Verwerking

De gegevens voor dit onderzoek zijn verkregen uit 3007 geheel of gedeeltelijk ingevulde vragenlijsten. Het grote aantal respondenten maakte dat het niet noodzakelijk was om gedeeltelijk ingevulde vragenlijsten te verwijderen, aangezien deze individueel niet de betrouwbaarheid van dit onderzoek zouden aantasten. Wel zijn alle onbeantwoorde vragen vervangen door het gemiddelde van de reeks.

Alle vragen zijn op nominaal meetniveau gesteld. Vragen die negatief zijn gesteld en vragen die bij een hoge antwoordscore een negatieve betekenis hebben zijn gehercodeerd zodat bijvoorbeeld een hoge score op 'Over het algemeen vind ik mijn werk niet leuk' hetzelfde is als een lage score op 'Over het algemeen vind ik mijn werk wel leuk'.

5.3 Cronbach's Alpha, betrouwbaarheid van de schalen

De homogeniteit van de variabelen is getoetst met Cronbach's Alpha. Deze toets is uitgevoerd om te controleren of items gezamenlijk de bedoelde variabele meten.

Er is getoetst of de uitspraken bij elkaar horen en of de relatie tussen de uitspraken hoog genoeg en betrouwbaar is. Voor een acceptabele homogeniteit is als ondergrens $\alpha > .70$ aangehouden.

5.3.1 Betrokkenheid

De betrokkenheid van de medewerkers is gemeten door middel van zes stellingen. Een voorbeeld van zo'n stelling is "Ik ervaar problemen van deze organisatie als mijn eigen problemen."

Cronbach's Alpha: .82

5.3.2 Communicatieklimaat

Het communicatieklimaat is gemeten met 15 items, waarvan er 6 gehercodeerd zijn. Met het grote aantal items en een lage Cronbach's Alpha is besloten een factor analyse uit te voeren om te onderzoeken welke items bij elkaar passen. Hieruit kwam naar voren dat de items in twee verschillende componenten verdeeld konden worden. Dus communicatieklimaat bestaat uit openheid en vertrouwen in de communicatie en participatie in communicatie en informatie. Er is besloten om een aantal stellingen, die in eerste instantie wel meegenomen zouden worden in de variabele, eruit te laten, omdat bij de factoranalyse bleek dat deze items precies tussen de twee componenten in lagen. Daarnaast is informatievoorziening ook als een onderdeel van communicatieklimaat meegenomen in dit onderzoek.

Openheid en vertrouwen

De openheid in communicatie binnen de organisatie en het vertrouwen dat een medewerker heeft in het gecommuniceerde is gemeten met zes items. Een voorbeeld hiervan is: "Als mijn direct leidinggevende mij wat vertelt, dan vertrouw ik erop dat hij open en eerlijk is." Cronbach's Alpha: .87

Participatie in communicatie- en informatie processen

De participatie in communicatie- en informatieprocessen is gemeten met zes stellingen. Die elk gehercodeerd zijn. Een voorbeeld zo'n stelling is: "De medewerkers van deze organisatie zouden meer betrokken moeten worden bij de besluitvorming in de organisatie."

Cronbach's Alpha: .86

Informatievoorziening

De waardering van de wijze waarop de medewerker geïnformeerd wordt over zaken binnen de organisatie is gemeten met vier stellingen. Een voorbeeld hiervan is: "Ik krijg genoeg informatie om het grote geheel bij deze organisatie te overzien."

Cronbach's Alpha: .82

5.3.3 Tevredenheid

De tevredenheid is onderverdeeld in vier aspecten. In dit onderzoek is onderscheid gemaakt tussen tevredenheid over communicatie, sfeer, collega's en werkzaamheden.

Communicatie

De tevredenheid over de communicatie in de organisatie is gemeten met vier stellingen. Een voorbeeld is: "Hoe tevreden ben u met de communicatie binnen uw organisatie?"

Cronbach's Alpha: .79

Sfeer

De tevredenheid over de sfeer in de organisatie is gemeten met zes stellingen. Een voorbeeld: "Ik ben tevreden over de werksfeer". Eén van de stellingen is gehercodeerd. Echter na het hercoderen van dit item bleef de Alpha nog tamelijk laag, daarom besloten is dit item niet mee te nemen bij deze variabele.

Cronbach's Alpha: .88

Collega's

De tevredenheid over collega's is gemeten met vier stellingen. Een voorbeeld hiervan is: "Ik voel me thuis tussen mijn collega's op het werk".

Cronbach's Alpha: .81

Werkzaamheden

De tevredenheid over werkzaamheden is gemeten met drie items, waarvan er één gehercodeerd moest worden. Na het hercoderen van het items bleek de Alpha ruim onder de grens, om die reden is besloten om dit item niet mee te laten doen in dit onderzoek en dus door te gaan met de twee overgebleven items. Een voorbeeld is: "Al met al, ben ik tevreden met mijn werk".

Cronbach's Alpha is: .83

5.3.4 Dynamisch management

Het onderdeel dynamisch management van sociale innovatie is onderverdeeld in inzicht in doelen en waardering van leiderschap.

Inzicht in doelen

De mate waarin de medewerker inzicht heeft in de doelstelling van de organisatie is gemeten door middel van drie items. Een voorbeeld is: "Ik heb voldoende inzicht in de doelstellingen van onze organisatie."

Cronbach's Alpha: .86

Leiderschap

De waardering van leiderschap is gemeten aan de hand van vijf stellingen. Een voorbeeld van een stelling is: "Mijn leidinggevende heeft aandacht voor wat ik zeg."

Cronbach's Alpha: .92

5.3.5 *Slim werken*

Het onderdeel slim werken van sociale innovatie bestaat uit perceptie van organisatie effectiviteit en ‘vrijheid en flexibiliteit in de uit te voeren werkzaamheden.

Organisatie effectiviteit

De perceptie van organisatie effectiviteit is gemeten door middel van zeven stellingen. Een voorbeeld van zo’n stelling is: “Ik vind dat deze organisatie in staat is om steeds nieuwe ideeën te ontwikkelen”.

Cronbach’s Alpha: .90

Vrijheid en flexibiliteit

De mate waarin de medewerker vrijheid en flexibiliteit ervaart in het uitvoeren van zijn werkzaamheden is gemeten aan de hand van drie stellingen. Een voorbeeld hiervan is “Heeft u vrijheid bij het uitvoeren van uw werkzaamheden?”

Cronbach’s Alpha: .77

5.3.6 *Creativiteit en ondernemersschap*

Het derde aspect van sociale innovatie is de creativiteit en ondernemersschap van medewerkers. Dit bestaat uit de volgende aspecten: erkenning, ontwikkelings- en participatiemogelijkheden en transparantie in beloning.

Erkenning

De mate waarin de medewerker het gevoel heeft dat hij erkenning krijgt voor zijn werkzaamheden is gemeten aan de hand van drie stellingen. Een voorbeeld van zo’n stelling is “Ik krijg voldoende erkenning voor mijn werk”

Cronbach’s Alpha is: .81

Ontwikkeling en participatie

Het gevoel van ontwikkelings- en participatiemogelijkheden is gemeten aan de hand van drie stellingen. Een voorbeeld is: “In deze organisatie is er aandacht voor mijn persoon”. Cronbach’s Alpha: .84

Beloning

De transparantie in beloning is gemeten aan de hand van vijf stellingen. Een voorbeeld is: “Mijn salaris is net zo goed als, of beter dan dat wat vergelijkbare organisaties uit onze branche bieden”. Cronbach’s Alpha: .86

Tabel 2: Cronbach’s Alpha en aantal items van variabelen

Variabele	Aantal items	$\alpha =$
1 Betrokkenheid	6	.82
2 Openheid en vertrouwen	6	.87
3 Participatie	6	.86
4 Informatievoorziening	4	.80
5 Communicatie tevredenheid	4	.79
6 Collega’s tevredenheid	6	.88
7 Sfeer tevredenheid	5	.81
8 Tevredenheid werkzaamheden	3	.83
9 Inzicht in doelen	3	.86
10 Leiderschap	5	.92
11 Vrijheid & flexibiliteit	3	.77
12 Organisatie effectiviteit	7	.90
13 Erkenning	3	.87
14 Ontwikkeling en participatie	3	.84
15 Transparantie beloning	5	.86

5.4 Gemiddelden, standaarddeviaties en correlatie

5.4.1 Gemiddelden en standaarddeviaties

Het gemiddelde van alle variabelen ligt boven de 3,38, dit betekent dat de medewerkers hun organisatie bovengemiddeld waarderen op alle vlakken.

Deze scores kunnen de indruk wekken dat de medewerkers over het algemeen erg positief zijn over hun organisatie. De minimale en maximale waarde van de antwoorden liggen tussen 1 en 5. De standaard deviatie ligt bij alle variabelen onder de 1. Dit wil zeggen dat de medewerkers over het algemeen hetzelfde over hun organisaties denken.

De variabelen met het hoogste gemiddelde zijn tevredenheid over collega's tevredenheid over de sfeer, tevredenheid over de werkzaamheden, openheid en vertrouwen in de communicatie en van sociale innovatie het inzicht in de doelen van de organisaties. Deze variabelen hebben gelijktijd de laagste standaarddeviaties, wat betekent dat de medewerkers hierover erg eensgezind zijn. De medewerkers die deze vragenlijst hebben ingevuld zijn over het algemeen zeer tevreden over hun collega's, de sfeer en over de werkzaamheden die zij verrichten. Daarbij hebben ze het gevoel dat er open gecommuniceerd wordt en hebben ze vertrouwen in datgene wat er gecommuniceerd wordt. Tenslotte hebben ze voor hun gevoel ruim voldoende inzicht in de doelen van hun organisatie.

De variabelen die gemiddeld het laagst scoren zijn participatie in communicatie- en informatie processen en de transparantie in beloning. De standaarddeviatie van deze variabelen ligt rond de 0,70 dit betekent dat de meningen hierover wat meer uiteenlopen. Hoewel de scores nog steeds positief zijn betekent dit dat de ene medewerker meer het idee heeft een aandeel te leveren in communicatieprocessen dan de andere.

Tabel 3: Gemiddelden en standaarddeviaties van de variabelen

	Variabele	M	SD
1	Betrokkenheid	3,71	.69
2	Openheid en vertrouwen	4,13	.54
3	Participatie	3,38	.74
4	Informatievoorziening	3,67	.64
5	Communicatie tevredenheid	3,92	.62
6	Collega's tevredenheid	4,11	.51
7	Sfeer tevredenheid	4,07	.63
8	Tevredenheid werkzaamheden	4,22	.56
9	Inzicht in doelen	4,05	.58
10	Leiderschap	3,85	.72
11	Vrijheid & flexibiliteit	2,81	.64
12	Organisatie effectiviteit	3,88	.56
13	Erkenning	3,74	.70
14	Ontwikkeling en participatie	3,92	.80
15	Transparantie beloning	3,47	.71

5.4.2 Correlaties

De correlaties geven aan in welke mate er een lineair verband bestaat tussen twee variabelen. Alle correlatiescores in dit onderzoek zijn significant ($P < .001$). In de tabel staan de coëfficiënten.

Tussen alle onderzochte variabelen is een significant positieve relatie. Dit betekent dat wanneer er een goed communicatieklimaat heerst in een organisatie dit sociale innovatie in die organisatie kan bevorderen. Hetzelfde geldt voor tevredenheid. Wanneer medewerkers meer tevreden zijn over collega's, sfeer, werkzaamheden en de communicatie zullen de omstandigheden die van belang zijn voor sociale innovaties ook beter worden. Hierbij speelt betrokkenheid ook een belangrijke rol. Tevredenheid en openheid en vertrouwen in communicatie, informatievoorziening en participatie in communicatie zorgen voor een hogere betrokkenheid bij medewerkers.

Tussen betrokkenheid en de verschillende aspecten van sociale innovatie bestaat ook een significant lineair verband, dit betekent dus dat wanneer de betrokkenheid vergroot, de omstandigheden voor sociale innovatie ook bevorderd worden.

Een hoge correlatie is er tussen tevredenheid over communicatie en waardering leiderschap ($r = .61$). Dit betekent dat tevredenheid over communicatie een sterk verband heeft met waardering leiderschap.

Tevredenheid over sfeer heeft een hoge correlatie met organisatie-effectiviteit ($r = .61$) en erkenning ($r = .61$). Daarbij heeft tevredenheid sfeer een positief verband met erkenning. De informatievoorziening vertoont een sterk verband met inzicht doelen ($r = .60$) en met perceptie op organisatie-effectiviteit ($r = .63$).

Openheid en vertrouwen in communicatie correleert hoog met erkenning ($r = .63$) en ontwikkelings- en participatiemogelijkheden ($r = .63$).

Hoewel significant, er wordt een veel lagere correlatie vertoond tussen betrokkenheid, alle aspecten van tevredenheid, openheid en vertrouwen, participatie in communicatie en transparantie in beloning.

Tabel 4: Correlatie tussen variabelen (alle correlaties $p < .001$) ($N = 3007$)

	Dynamisch management			Slim werken		Creativiteit & ondernemerschap		
	<i>Betrokkenheid</i>	<i>Inzicht doelen</i>	<i>Leiderschap</i>	<i>Vrijheid & flexibiliteit</i>	<i>Organisatie efficiëntie</i>	<i>Erkenning</i>	<i>Participatie & ontwikkeling</i>	<i>Transparantie Beloning</i>
Betrokkenheid		.45	.42	.32	.56	.49	.57	.37
Communicatieklimaat								
<i>Openheid & vertrouwen</i>	.49	.54	.63	.27	.56	.63	.63	.34
<i>Participatie</i>	.41	.43	.51	.28	.46	.53	.34	.44
<i>Informatie</i>	.54	.60	.47	.35	.63	.54	.60	.42
Tevredenheid								
<i>Collega's</i>	.41	.52	.41	.17	.43	.53	.41	.26
<i>Sfeer</i>	.56	.55	.54	.28	.61	.61	.59	.35
<i>Werkzaamheden</i>	.54	.48	.50	.29	.57	.54	.55	.37
<i>Communicatie</i>	.54	.54	.61	.26	.58	.59	.57	.36

5.5 Regressie analyse

In deze paragraaf worden de resultaten van de regressieanalyses en hypothesetoetsing weergegeven.

Allereerst is het verband tussen betrokkenheid en sociale innovatie onderzocht. Daarna wordt weergegeven op welke manier communicatieklimaat en tevredenheid invloed hebben op betrokkenheid en tot slot worden de resultaten weergegeven van de regressieanalyses tussen communicatieklimaat en sociale innovatie en tevredenheid en sociale innovatie.

5.5.1 De invloed van betrokkenheid op sociale innovatie

De invloed van betrokkenheid op dynamisch management

Tabel 5: Regressieanalyse met betrokkenheid als voorspeller voor inzicht in doelen en leiderschap

	1. Inzicht doelen	2. Leiderschap
Variabele	β	β
Betrokkenheid	.45	.43
R2	.20	.18

1. $R^2 = .20$, $F(1, 3005) = 768.85$ $p < .001$

2. $R^2 = .18$, $F(1, 3005) = 668.60$ $p < .001$

H1: *Betrokkenheid heeft een positief verband dynamisch management*

Inzicht in doelen wordt voor 20 procent verklaard door betrokkenheid. Waardering leiderschap wordt voor 18 procent verklaard door betrokkenheid. De bèta's van beide regressies zijn positief en significant dit betekent dat wanneer betrokkenheid stijgt, inzicht doelen en waardering leiderschap stijgt.

Hypothese 1 kan worden aangenomen.

De invloed van betrokkenheid op slim werken

Tabel 6: Regressieanalyse met betrokkenheid als voorspeller voor vrijheid en flexibiliteit en organisatie-

	1. Vrijheid & flexibiliteit	2. Organisatie effectiviteit
Variabele	β	β
Betrokkenheid	.32	.56
R2	.10	.31

1. $R^2 = .31$, $F(1, 3005) = 1370.35$ $p < .001$

2. $R^2 = .10$, $F(1, 3005) = 333.83$ $p < .001$

H2: *Betrokkenheid heeft een positief verband met slim werken*

In de tabel is te zien dat vrijheid en flexibiliteit voor 10 procent verklaard wordt door betrokkenheid. Uit deze regressie analyse blijkt dat organisatie-effectiviteit voor 31 procent verklaard wordt door betrokkenheid.

In beide regressies is het verband positief, dus hypothese 2 kan worden aangenomen.

De invloed van betrokkenheid op creativiteit & ondernemerschap

Tabel 7: Regressieanalyse met betrokkenheid als voorspeller voor erkenning, ontwikkeling en participatie en transparantie beloning

	1. Erkenning	2. Ontwikkeling en participatie	3. Beloning
Variabele	β	β	β
Betrokkenheid	.49	.57	.38
R2	.24	.33	.14

1. $R^2 = .24$, $F(1, 3005) = 971.47$ $p < .001$

2. $R^2 = .33$, $F(1, 3005) = 1473.56$ $p < .001$

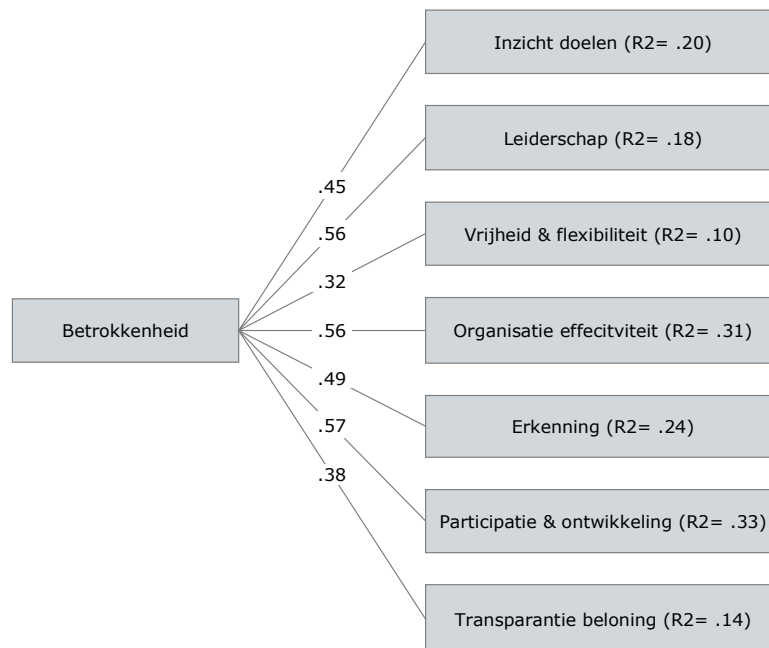
3. $R^2 = .14$, $F(1, 3005) = 500.42$ $p < .001$

H3: *Betrokkenheid heeft een positief verband met creativiteit en ondernemerschap*

Erkenning wordt voor 24 procent verklaard door betrokkenheid. Betrokkenheid is verklaard voor 32 procent ontwikkeling & participatie.

Transparantie beloning wordt voor slechts 14 procent verklaard door betrokkenheid.

Uit de tabel blijkt dat wanneer betrokkenheid toeneemt, erkenning, ontwikkeling & participatie en transparantie beloning ook stijgen. Dit betekent dat hypothese 3 kan worden aangenomen.



Figuur 2: Conceptueel model gebaseerd op regressieanalyses tussen betrokkenheid en sociale innovatie

In het bovenstaande model zijn de resultaten van de regressieanalyses weergegeven.

De hypothesen met betrekking tot betrokkenheid en sociale innovatie kunnen allen worden aangenomen. Betrokkenheid heeft een positief verband met alle sociale innovatieprincipes.

Waarbij betrokkenheid vooral een groot percentage van ontwikkeling & participatie en organisatie-effectiviteit verklaard. Met de verhoging van betrokkenheid, stijgt ontwikkeling & en participatie evenals organisatie-effectiviteit. Waardering leiderschap heeft ook een sterk verband met betrokkenheid, hierbij is het percentage dat verklaard wordt door betrokkenheid kleiner.

5.5.2 De invloed van communicatieklimaat en tevredenheid op betrokkenheid

De invloed van communicatieklimaat op betrokkenheid

Tabel 8: Regressieanalyse met communicatieklimaat als voorspeller voor betrokkenheid

	Betrokkenheid
Variabele	β
Openheid & Vertrouwen	.26
Participatie in communicatie	.34
Informatievoorziening	.08
R2	.35

$R^2 = .35, F(3, 3003) = 532.05, p < .001$

H4: *Communicatieklimaat heeft een positief verband met betrokkenheid*

In de tabel is te lezen dat betrokkenheid voor 35 procent wordt verklaard door communicatieklimaat. Zowel openheid en vertrouwen als de participatie in communicatie en informatievoorziening zijn significante voorspellers voor betrokkenheid.

Het verband is het sterkst tussen participatie in communicatie en betrokkenheid. Uit de tabel komt naar voren dat het verband tussen informatievoorziening en betrokkenheid een stuk lager ligt.

Echter elk verband is positief dit betekent dat hypothese 4 kan worden aangenomen.

De invloed van tevredenheid op betrokkenheid

Tabel 9: Regressieanalyse met tevredenheid als voorspeller voor betrokkenheid

Variabele	Betrokkenheid
	β
Tevredenheid communicatie	.09
Tevredenheid collega's	.03 (ns)
Tevredenheid sfeer	.30
Tevredenheid werkzaamheden	.30
R2	.39

$R^2 = .39, F(4, 3002) = 465.36 p < .001$

H5: *Tevredenheid heeft een positief verband met betrokkenheid*

Deze regressie analyse laat zien dat betrokkenheid voor 38 procent verklaard wordt door tevredenheid. Behalve tevredenheid collega's waarbij het verband niet significant is, hebben de andere drie variabelen van tevredenheid wel een significant positief verband met betrokkenheid. Het sterkste verband is te zien bij tevredenheid sfeer en tevredenheid werkzaamheden. Terwijl tevredenheid communicatie een minder sterk verband aangeeft. Dit betekent dat wanneer tevredenheid sfeer en tevredenheid werkzaamheden stijgt, betrokkenheid ook omhoog gaat. Het verband met tevredenheid collega's is niet significant, hypothese 4 kan dan ook maar gedeeltelijk worden aangenomen.

De invloed van communicatieklimaat en tevredenheid op betrokkenheid

Dit onderzoek staat in teken van het verband tussen communicatieklimaat en tevredenheid op sociale innovatie. Omdat betrokkenheid met alle sociale innovatie principes een significant positief verband heeft, is het tevens interessant om te onderzoeken wat of communicatieklimaat en tevredenheid gezamenlijk een groter deel van betrokkenheid verklaren. Om te onderzoeken of communicatieklimaat en tevredenheid samen een groter percentage van betrokkenheid verklaren is hierop ook een regressieanalyse uitgevoerd.

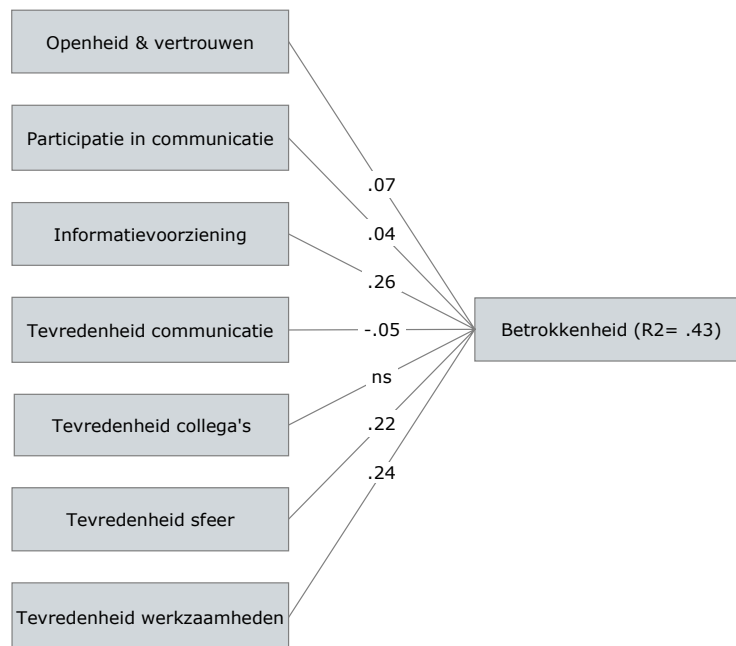
Tabel 10: Regressieanalyse met communicatieklimaat en tevredenheid als voorspellers voor betrokkenheid

Variabele	Betrokkenheid
	β
Openheid & Vertrouwen	.07
Participatie in communicatie	.04
Informatievoorziening	.26
Tevredenheid communicatie	-.05
Tevredenheid collega's	.03 (ns)
Tevredenheid sfeer	.22
Tevredenheid werkzaamheden	.24
R2	.43

$R^2 = .43, F(7, 2999) = 326.44 p < .01$

In de bovenstaande tabel is te zien dat communicatieklimaat en tevredenheid van medewerkers gezamenlijk 43 procent van betrokkenheid verklaren. Dit betekent dat de variabelen samen de invloed op betrokkenheid versterken. Het verband met tevredenheid collega's is niet significant. Tevredenheid communicatie heeft een significant negatief verband, dit betekent dat als de ene variabele omhoog gaat, de andere naar beneden gaat. Informatievoorziening, tevredenheid sfeer en tevredenheid werkzaamheden zijn de grootste voorspellers van betrokkenheid.

In het onderstaande model is te zien dat betrokkenheid voor 43 procent verklaard kan worden door communicatieklimaat en tevredenheid samen. Het sterkste verband is gevonden tussen betrokkenheid en informatievoorziening, tevredenheid werkzaamheden en tevredenheid sfeer. Dit betekent dat wanneer informatievoorziening omhoog gaat, betrokkenheid ook stijgt. Wanneer tevredenheid werkzaamheden en tevredenheid sfeer vergroot, stijgt ook betrokkenheid.



Figuur 3: Model gebaseerd op regressieanalyses van communicatieklimaat, tevredenheid en betrokkenheid

5.5.3 De invloed van communicatieklimaat op sociale innovatie

De invloed van communicatieklimaat op dynamisch management

Tabel 11: Regressieanalyse met communicatieklimaat als voorspeller voor inzicht doelen en leiderschap

	1. Inzicht doelen	2. Leiderschap
Variabele	β	β
Openheid & vertrouwen	.28	.52
Participatie in communicatie	.05	.12
Informatievoorziening	.42	.10
R2	.43	.43

1. $R^2 = .43$, $F(3, 3003) = 744.94$ $p < .001$

2. $R^2 = .43$, $F(3, 3003) = 762.34$ $p < .001$

H6: *Communicatieklimaat heeft een positief verband met dynamisch management*

Inzicht doelen wordt voor 43 procent verklaard door communicatieklimaat.

Waarbij informatievoorzienig het grootste significante verband heeft met inzicht doelen, daarnaast is ook openheid en vertrouwen een voorspeller van inzicht doelen. Participatie in communicatie heeft een veel minder sterk verband met inzicht doelen. Waardering leiderschap wordt voor 43 procent verklaard door communicatieklimaat. Hierbij is openheid en vertrouwen een sterke voorspeller. Participatie in communicatie en informatievoorziening hebben een minder sterk, maar positief verband met waardering leiderschap.

Op basis van deze analyse kan hypothese 6 worden aangenomen.

De invloed van communicatieklimaat op slim werken

Tabel 12: Regressieanalyse met communicatieklimaat als voorspeller voor vrijheid & flexibiliteit en organisatie effectiviteit

	1. Vrijheid & flexibiliteit	2. Organisatie effectiviteit
Variabele	β	β
Openheid & Vertrouwen	.85	.27
Participatie	.25	.15
Informatievoorziening	.02	.29
R2	.14	.48

1. $R^2 = .47$, $F(3, 3003) = 899.23$ $p < .001$

2. $R^2 = .14$, $F(3, 3003) = 157.42$ $p < .001$

H7: *Communicatieklimaat heeft een positief verband met slim werken*

Vrijheid en flexibiliteit wordt voor 14 procent verklaard door communicatieklimaat. Het verband tussen openheid en vertrouwen en vrijheid en flexibiliteit is sterk. Uit de regressie analyse komt naar voren dat organisatie-effectiviteit voor 47 procent verklaard wordt door communicatieklimaat. Informatievoorziening is de sterkste voorspeller gevolgd door openheid en vertrouwen. Terwijl participatie in communicatie een kleiner verband laat zien met organisatie-effectiviteit. Het verband met alledrie de variabelen van communicatieklimaat zijn positief en significant. Dit betekent dat hypothese 7 kan worden aangenomen.

De invloed van communicatieklimaat op creativiteit en ondernemerschap

Tabel 13: Regressieanalyse met communicatieklimaat als voorspeller voor erkenning, ontwikkeling & participatie en transparantie beloning

	1. Erkenning	2. Ontwikkeling & participatie	3. Beloning
Variabele	β	β	β
Openheid & Vertrouwen	.45	.39	.13
Participatie	.10	.18	.11
Informatievoorziening	.23	.27	.29
R2	.46	.51	.21

1. $R^2 = .46$, $F(3, 3003) = 840.67$ $p < .001$

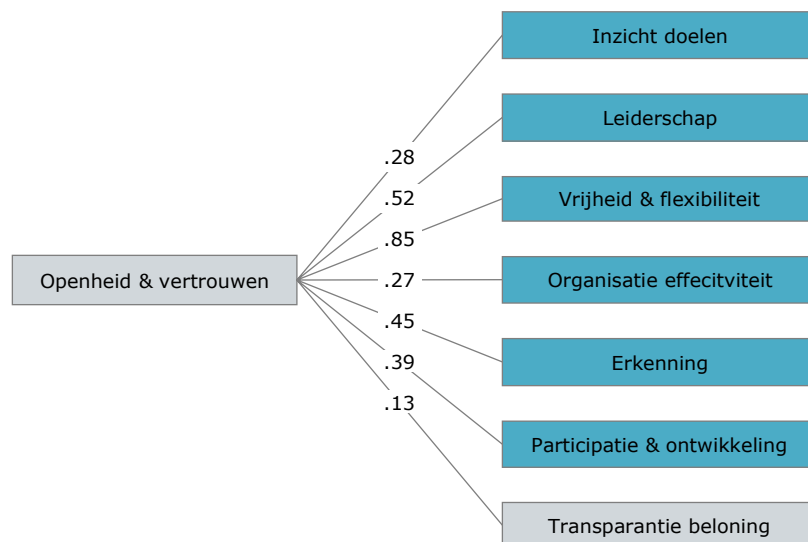
2. $R^2 = .51$, $F(3, 3003) = 1032.24$ $p < .001$

3. $R^2 = .21$, $F(3, 3003) = 257.65$ $p < .001$

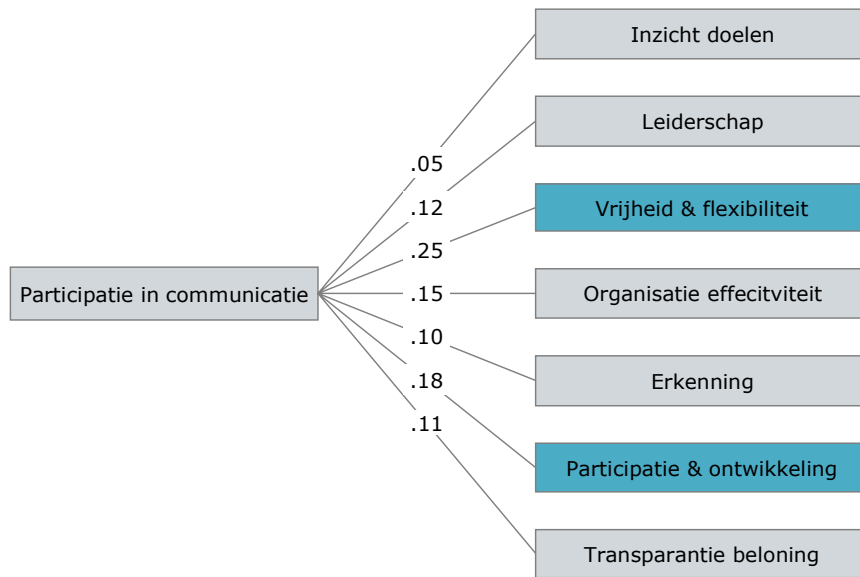
H8: *Communicatieklimaat heeft een positief verband met creativiteit en ondernemerschap*

Erkenning wordt voor 46 procent verklaard door communicatieklimaat. Openheid en vertrouwen is de grootste voorspeller voor erkenning en met participatie in communicatie is een minder sterk verband zichtbaar.

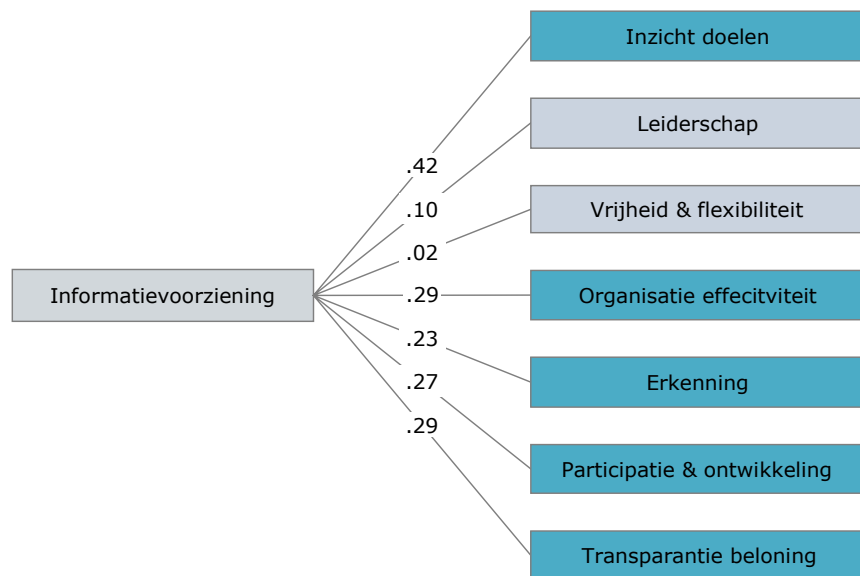
Alle verbanden zijn significant positief, dus hypothese 8 kan worden aangenomen.



Figuur 4: Model 1 gebaseerd op regressieanalyse van communicatieklimaat en sociale innovatieprincipes



Figuur 5: Model 2 gebaseerd op regressieanalyse van communicatieklimaat en sociale innovatieprincipes



Figuur 6: Model 3 gebaseerd op regressieanalyse van communicatieklimaat en sociale innovatieprincipes

In de voorgaande figuren is te zien dat openheid en vertrouwen in de communicatie en informatievoorziening belangrijke voorspellers zijn voor meerdere sociale innovatie. Terwijl participatie in communicatie een belangrijke voorspeller is voor vrijheid en flexibiliteit en participatie en ontwikkeling.

5.5.3 De invloed van tevredenheid op sociale innovatie

De invloed van tevredenheid op dynamisch management

Tabel 13: Regressieanalyse met tevredenheid als voorspeller voor inzicht doelen en leiderschap

	1. Inzicht doelen	2. Leiderschap
Variabele	B	B
Tevredenheid communicatie	.27	.41
Tevredenheid collega's	.24	.02 (ns)
Tevredenheid sfeer	.12	.14
Tevredenheid werkzaamheden	.15	.19
R2	.42	.43

1. $R^2 = .42$, $F(4, 3002) = 535.05$ $p < .001$

2. $R^2 = .43$, $F(4, 3002) = 570.19$ $p < .001$

H9: *Tevredenheid heeft een positief verband met dynamisch management*

Tevredenheid verklaart voor 42 procent inzicht doelen. Hierbij is met tevredenheid communicatie en tevredenheid collega's het sterkste verband te zien. Waardering leiderschap wordt voor 43 procent verklaard door tevredenheid. Waarbij tevredenheid over communicatie de grootste significant positieve voorspeller is. Het verband tussen de variabelen tevredenheid collega's en waardering leiderschap is niet significant.

Dit betekent dat hypothese 9 deels wordt aangenomen.

De invloed van tevredenheid op slim werken

Tabel 14: Regressieanalyse met tevredenheid als voorspeller voor vrijheid & flexibiliteit en organisatie-effectiviteit

	1. Vrijheid & flexibiliteit	2. Organisatie effectiviteit
Variabele	β	β
Tevredenheid communicatie	.10	.27
Tevredenheid collega's	-.06 (ns)	-.01 (ns)
Tevredenheid sfeer	.18	.28
Tevredenheid werkzaamheden	.14	.27
R2	.11	.48

1. $R^2 = .48$, $F(4, 3002) = 684.08$ $p < .001$

2. $R^2 = .11$, $F(4, 3002) = 91.35$ $p < .001$

H10: *Tevredenheid heeft een positieve verband met slim werken*

Uit de regressie analyse blijkt dat tevredenheid voor 11 procent vrijheid en flexibiliteit verklaart. Tevredenheid collega's geeft als enige variabele een negatief verband aan en dit verband is niet significant.

Uit de tabel komt naar voren dat organisatie-effectiviteit voor 48 procent verklaard wordt door tevredenheid. De variabelen tevredenheid communicatie, tevredenheid werkzaamheden en tevredenheid sfeer is het verband met organisatie effectiviteit bijna even sterk positief en significant. Hierbij is het verband met tevredenheid collega's negatief, maar niet significant. Dit betekent dat hypothese 10 deels wordt aangenomen.

De invloed van tevredenheid op creativiteit & ondernemerschap

Tabel 15: Regressieanalyse met tevredenheid als voorspeller voor erkenning, ontwikkeling & participatie en transparantie beloning

	1. Erkenning	2. Ontwikkeling & participatie	3. Beloning
Variabele	β	β	β
Tevredenheid communicatie	.29	.27	.18
Tevredenheid collega's	.16	-.03	-.004
Tevredenheid sfeer	.21	.29	.11
Tevredenheid werkzaamheden	.19	.26	.21
R2	.48	.46	.18

1. $R^2 = .48$, $F(4, 3002) = 704.92$ $p < .001$

2. $R^2 = .46$, $F(4, 3002) = 626.79$ $p < .01$

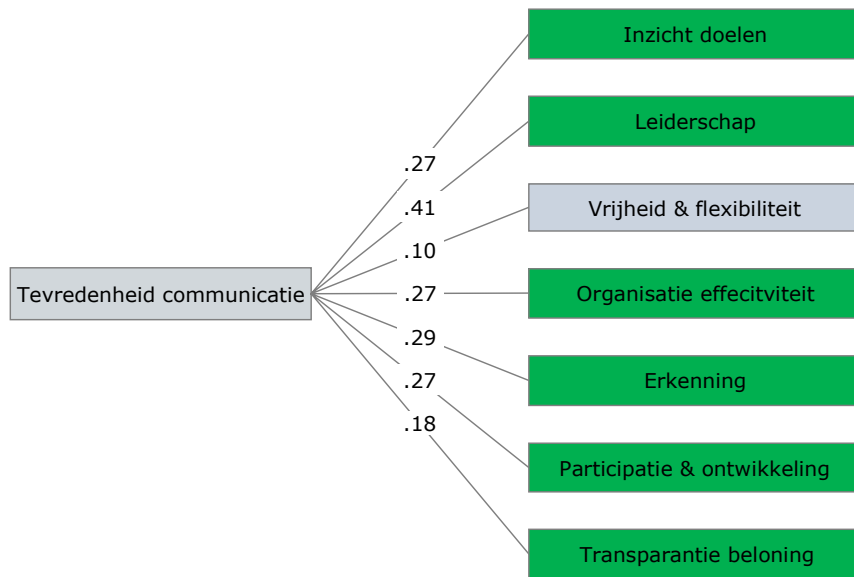
3. $R^2 = .18$, $F(4, 3002) = 166.55$ $p < .01$

H11: *Tevredenheid heeft een positief verband met creativiteit & ondernemerschap*

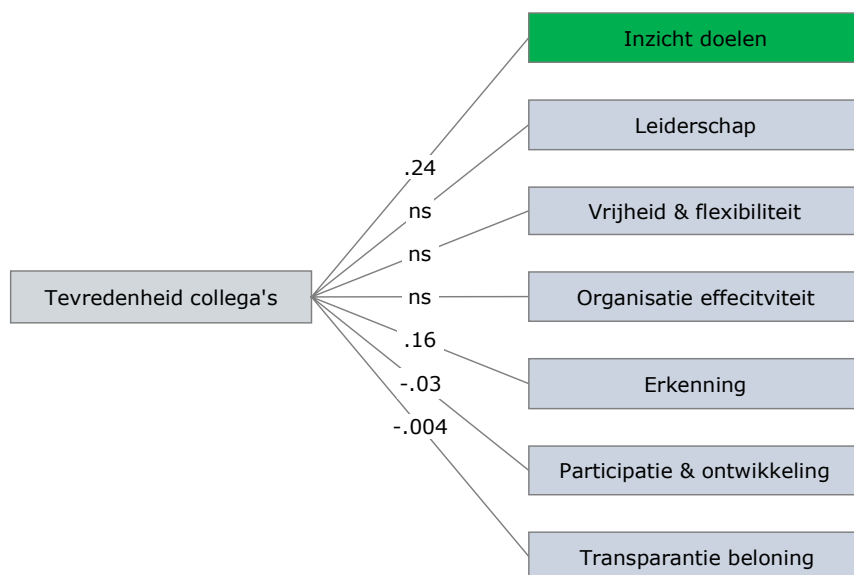
Uit de regressieanalyse komt naar voren dat erkenning voor 48 procent verklaard wordt door tevredenheid. Hierbij is het verband met tevredenheid communicatie en erkenning het sterkst en is het verband met tevredenheid collega's en erkenning lager.

Tevredenheid verklaard voor 45 procent ontwikkeling & participatie. In de tabel is een negatief verband zichtbaar tussen tevredenheid collega's en ontwikkeling & participatie. Dit verband is niet heel sterk, wel significant.

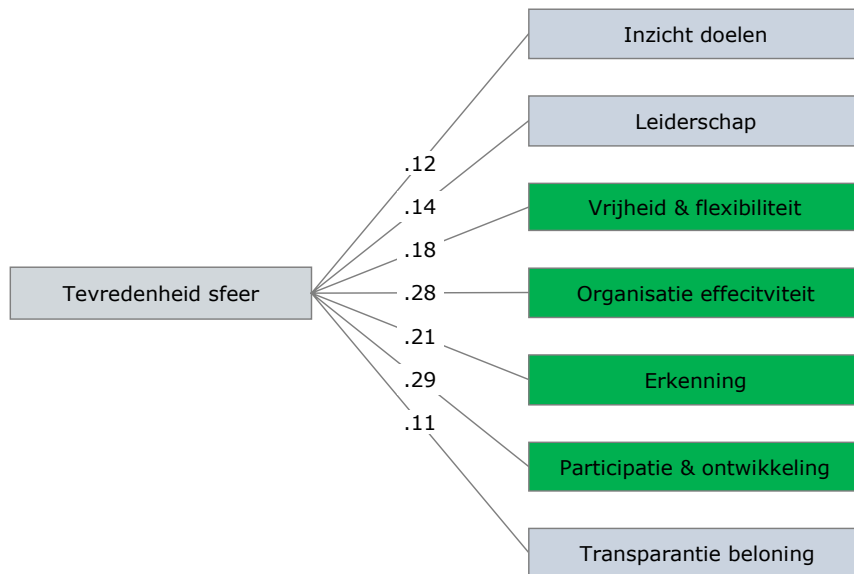
De transparantie beloning wordt voor 18 procent verklaard door tevredenheid. Ook hier is een significant negatief verband te zien tussen tevredenheid collega's en transparantie beloning Dit betekent dat hypothese 11 deels wordt aangenomen.



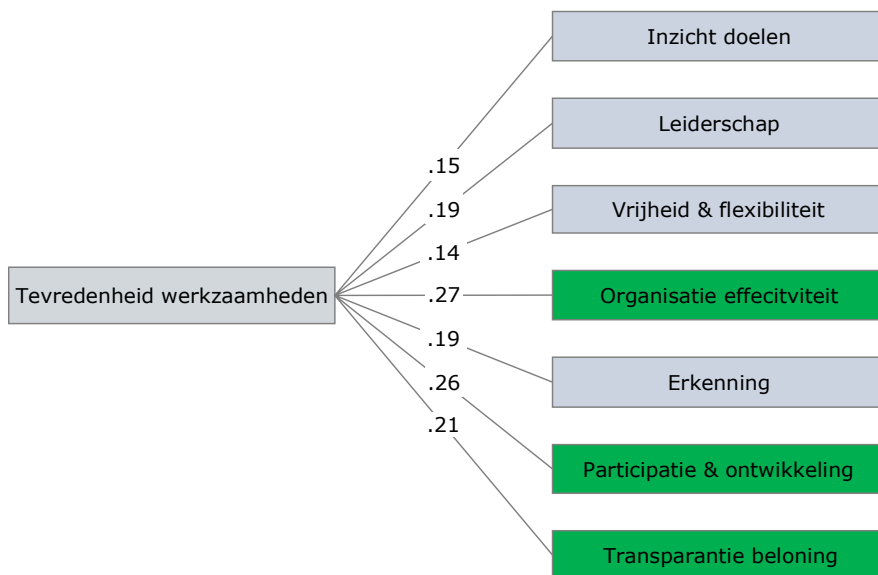
Figuur 6: Model 1 gebaseerd op regressieanalyses tussen tevredenheid en sociale innovatie



Figuur 7: Model 2 gebaseerd op regressieanalyses tussen tevredenheid en sociale innovatie



Figuur 8: Model 3 gebaseerd op regressieanalyses tussen tevredenheid en sociale innovatie



Figuur 9: Model 4 gebaseerd op regressieanalyses tussen tevredenheid en sociale innovatie

In de bovenstaande figuren is te zien dat wanneer tevredenheid communicatie stijgt, inzicht doelen, waardering leiderschap, organisatie-effectiviteit en ontwikkeling en participatie ook omhoog gaat. Tevredenheid sfeer heeft een sterk verband met vrijheid en flexibiliteit, erkenning en ontwikkeling & participatie. En bij een stijging tevredenheid werkzaamheden zal ook de perceptie op organisatie-effectiviteit, participatie & ontwikkeling en transparantie beloning stijgen. Wanneer tevredenheid collega's stijgt, zal ook inzicht doelen omhoog gaan. Er zijn echter geen significantie verbanden gevonden tussen tevredenheid collega's en waardering leiderschap, vrijheid & flexibiliteit en organisatie effectiviteit. Wanneer tevredenheid over collega's stijgt zal erkenning en transparantie in beloning omlaag gaan.

Hoofdstuk6 Conclusie en discussie

In dit laatste hoofdstuk worden de belangrijkste conclusies besproken die uit het onderzoek zijn voortgekomen. Het doel van het onderzoek was om vanuit sociaal wetenschappelijk perspectief inzicht te verkrijgen in de manier waarop sociale innovatie werkt bij mensen en hoe de aspecten hiervan ingezet kunnen worden om dit in organisaties te bevorderen.

Alvorens de hoofdvraag van dit onderzoek te beantwoorden zijn de deelvragen beantwoord, waarbij tevens een reflectie wordt gegeven op de theorie. Op basis de antwoorden op de deelvragen is de hoofdvraag beantwoord. Vervolgens worden de beperkingen van dit onderzoek beschreven en dit hoofdstuk sluit af met suggesties voor verder onderzoek.

6.1 Conclusie

6.1.1 Beantwoording deelvragen

Uit de literatuur kwam naar voren dat betrokkenheid een belangrijke voorwaarde is voor sociale innovatie (Ng, et al., 2006). Medewerkers gaan zich inzetten voor de organisatie, meedenken over verbeteringen van werkprocessen en hun eigen verantwoordelijkheid nemen zodra zij zich betrokken voelen bij alles wat met het bedrijf te maken heeft (TSI, 2005).

Hoe kan betrokkenheid sociale innovatie bevorderen?

Uit de resultaten bleek dat zodra medewerkers zich meer betrokken voelen bij de organisatie, de omstandigheden voor sociale innovatie verbeteren. Dit betekent ook dat bij medewerkers die weinig betrokken zijn bij een organisatie, die zich niet echt thuis voelen en de problemen puur zien als de problemen van de organisatie, het meedenken over verbeteringen van processen en werkwijzen ook moeizaam op gang zal komen.

Betrokkenheid ontstaat niet vanzelf. Daarom is onderzocht hoe deze vergroot kan worden door verbetering van het communicatieklimaat en de tevredenheid.

Hoe kan communicatieklimaat betrokkenheid vergroten?

Uit de analyse kwam naar voren dat wanneer de aspecten van het communicatieklimaat verbeteren, ook de betrokkenheid van de medewerkers groter wordt. Opvallend aan de uitkomsten is dat informatievoorziening op zichzelf maar weinig verband heeft met de betrokkenheid van medewerkers. Dus met het goed informeren van medewerkers over belangrijke zaken omtrent de organisatie alleen zal de betrokkenheid niet veel omhoog gaan. Wanneer medewerkers geloven dat er open en eerlijk gecommuniceerd wordt zullen zij wel meer betrokkenheid tonen bij de organisatie. Ook participatie in communicatie- en informatie processen heeft verband met betrokkenheid.

Dit komt overeen met Constant et al. (1994) die aangeven dat de uitwisseling van informatie tussen mensen sterk beïnvloed wordt door onder andere hun betrokkenheid bij de organisatie. Ook de resultaten van het onderzoek van Ng et al. (2006) worden hiermee bevestigd. Zij hebben onder meer aangetoond dat managementcommunicatie een positief verband heeft met werknemersbetrokkenheid.

Dit betekent dat bij het vergroten van de betrokkenheid bij medewerkers met het verbeteren van het communicatieklimaat, vooral aandacht moet worden geschonken aan open en eerlijk van communiceren en aan het stimuleren van participatie van medewerkers in communicatie- en informatieprocessen.

Hoe kan tevredenheid betrokkenheid bevorderen?

Uit de analyse kwam naar voren dat slechts bepaalde aspecten van tevredenheid een positief verband hebben met betrokkenheid. Het verband tussen tevredenheid en collega's is namelijk niet significant. Dit wil zeggen dat het niet aan te nemen is dat medewerkers die meer tevreden zijn over hun collega's ook meer betrokken zijn bij de organisatie. Het kan zijn dat tevredenheid over collega's een breder begrip is en dat het bestaat uit verschillende aspecten die elk afzonderlijk wel een bepaald verband met betrokkenheid vertonen.

Tevredenheid over de communicatie heeft ook geen sterk verband met betrokkenheid. Dit betekent dat met tevredenheid over communicatie op zichzelf niet de betrokkenheid sterk

bevorderd. De bevindingen beschreven in de vorige paragraaf bevestigen dit, want vooral bepaalde aspecten van communicatie, zoals openheid en participatie zijn hierbij van belang. Wat echter wel een sterk verband heeft met betrokkenheid is tevredenheid over sfeer en tevredenheid over werkzaamheden. Dus het creëren en handhaven van een aangename sfeer in een organisatie kan bijdragen aan de betrokkenheid van medewerkers. Ook naarmate medewerkers meer tevreden zijn over de werkzaamheden die zij uitvoeren, stijgt hun betrokkenheid bij de organisatie.

Hoe kunnen het communicatieklimaat en tevredenheid gezamenlijk betrokkenheid bevorderen?

Uit de analyse bleek dat communicatieklimaat en tevredenheid gezamenlijk een nog groter deel van betrokkenheid te verklaren. Het is interessant dat in dit geval informatievoorziening wel degelijk een sterk verband heeft met betrokkenheid. Ook de verbanden met tevredenheid over sfeer en werkzaamheden met betrokkenheid blijven aanzienlijk. Het is tevens opvallend dat er een negatief verband is tussen tevredenheid over communicatie en betrokkenheid. Dit betekent dat zodra informatievoorziening een grotere rol gaat spelen dan het gewicht van tevredenheid over communicatie verandert. Zodra er meer informatie wordt gegeven gaan medewerkers daar vanuit en ontstaan er verwachtingen. Als er op een bepaald moment niet aan die verwachtingen wordt voldaan zal dit sterke invloed hebben op de medewerker.

Hoe kan communicatieklimaat sociale innovatie bevorderen?

Dynamisch management

Uit de analyse bleek een positief verband tussen communicatieklimaat en dynamisch management. Dit betekent dat medewerkers in organisaties met een beter communicatieklimaat meer inzicht hebben in de doelen van de organisatie en daarbij ook een hogere waardering van het leiderschap. Het is dus van belang om de focus richten op het communicatieklimaat bij het ontwikkelen van nieuwe managementvaardigheden.

Daarbij is het voor het uitdragen van een eenduidige visie erg belangrijk en de medewerkers op de juiste tijd en wijze van alle informatie voorzien die nodig is voor het goed uitvoeren van hun werkzaamheden binnen de organisatie.

Open en eerlijke communicatie kan bijdragen aan het vertrouwen dat medewerkers hebben in hun leidinggevenden. Op die manier wordt namelijk het gevoel van bureaucratie vermeden en kunnen innovatieve ideeën bottom-up ontstaan

Wat opvalt is dat met meer informatievoorziening en openheid en vertrouwen in de communicatie het inzicht in doelen bij de medewerker wordt vergroot. Hiermee worden de resultaten van onderzoeken van Volberda et al., (2005) en Appelbaum & Batt, (1995) bevestigd, zij menen dat van dynamisch management kan worden gesproken als er ruimte en openheid is voor het toepassen van nieuwe managementvaardigheden.

Participatie in communicatie- en informatieprocessen moet vanuit de medewerker zelf komen, terwijl open en eerlijke communicatie en informatievoorziening meer iets is dat door de gehele organisatie stroomt en dit wordt door de medewerkers eerder in verband gebracht met de leiderschapsstijl.

Slim werken

Communicatieklimaat draagt bij aan slim werken. Dit betekent dat het communicatieklimaat in een organisatie een rol speelt bij het vernieuwen van de arbeidsorganisatie en het creëren van flexibele arbeidsvormen.

Duidelijk is dat openheid en vertrouwen in de communicatie belangrijk is voor het creëren van gevoel van vrijheid en flexibiliteit in de uit te voeren werkzaamheden. Het vertrouwen is belangrijk om ervoor te zorgen dat de medewerkers nieuwe omstandigheden zelf signaleren en daar op eigen initiatief op gaan reageren. Dit verklaart ook dat het verband tussen participatie in communicatie en vrijheid en flexibiliteit.

Voor de perceptie van organisatie-effectiviteit zijn alle aspecten van het communicatieklimaat van belang. Het kleinste verband is gevonden tussen participatie in communicatie- en informatieprocessen. De verklaring hiervoor is dat organisatie-effectiviteit het grote geheel omvat, terwijl, zoals al eerder gesteld, participatie van de medewerker meer op individueel niveau ligt. Voor de perceptie van organisatie-effectiviteit is het van belang dat de medewerkers over voldoende informatie over alle zaken rondom de bedrijfsvoering beschikken en dat ze er daarbij vanuit kunnen gaan dat er geen informatie voor hen wordt achter gehouden, dus dat er open en eerlijk gecommuniceerd wordt.

Creativiteit & ondernemerschap

Communicatieklimaat heeft een positief verband met creativiteit en ondernemerschap. Dit betekent dat communicatieklimaat een rol speelt bij het creëren van het gevoel van mede-eigenaarschap en gedeelde verantwoordelijkheid.

Naarmate medewerkers meer openheid en eerlijkheid ervaren in de communicatie stijgt ook het gevoel van erkenning. De informatievoorziening staat hiermee tevens mee in verband, terwijl het verband met participatie weer veel kleiner is. Hieruit wordt geconcludeerd dat participatie iets is wat de medewerker zelf doet, terwijl openheid in de communicatie en informatievoorziening meer iets is wat de gehele organisatie betreft. Dit kan dus niet direct beïnvloed worden door de medewerker zelf, evenals erkenning krijgen voor werkzaamheden.

Openheid en vertrouwen heeft een sterker verband met de ontwikkelings- en participatiemogelijkheden dan participatie in communicatie. Dit terwijl er een sterk verband verwacht zou worden tussen het gevoel van participatiemogelijkheden en het daadwerkelijke participeren in communicatieprocessen. De verklaring hiervoor kan liggen in het feit dat hierin betrokkenheid weer een belangrijke rol speelt.

Bij open en eerlijke communicatie wordt bij de medewerker het vertrouwen gewekt dat hij oprecht gestimuleerd wordt om zijn carrière verder uit te bouwen binnen de organisatie. Dit komt overeen met Tharenou (2007) en Chang (1999), die stellen dat heldere en eerlijke communicatie van leidinggevenden over de mogelijkheden binnen de organisatie een rol speelt bij het creëren van werkzekerheid en loyaliteit bij medewerkers. Omdat er dan voldoende informatie en advies wordt gegeven met betrekking tot de carrièrekeuze van de medewerkers. Daarbij is gebleken dat het participeren in trainingen en opleidingen hoger ligt bij organisaties waarin de medewerkers aangemoedigd en gestimuleerd worden om carrière te maken.

Hoe kan tevredenheid sociale innovatie bevorderen?

Dynamisch management

Slechts bepaalde aspecten van tevredenheid hebben een positief verband met dynamisch management. Er is een negatief niet significant verband gevonden tussen tevredenheid over collega's en de waardering van het leiderschap. Tevredenheid over sfeer, werkzaamheden en

communicatie hebben wel een positief verband met het inzicht in doelen en de waardering van leiderschap.

Naarmate medewerkers meer tevreden zijn over de communicatie en over hun collega's, stijgt ook het inzicht in doelen. Ook het leiderschap wordt positiever gewaardeerd naarmate de medewerker meer tevreden is over de communicatie. Dus bij het ontwikkelen van nieuwe management vaardigheden moet de focus liggen op de communicatie. En dan niet zozeer op de communicatie-uitingen, maar wel of er gecommuniceerd wordt op de manier waarop medewerkers dat wensen. Het is dus belangrijk om regelmatig peilingen en dergelijke te houden om te zien of iedereen nog tevreden is met de manier waarop het gebeurt. Ook een duidelijke visie door de gehele organisatie is van belang, want dit verkleint de kans op conflicten, frictie of onbegrip jegens elkaar. Medewerkers zullen dan volgens dezelfde normen en waarden en in harmonie met elkaar omgaan. Dit verklaart het verband tussen inzicht in doelen en tevredenheid over collega's.

Slim werken

Slechts bepaalde aspecten van tevredenheid hebben een positief verband met slim werken.

Het verband van tevredenheid over collega's met vrijheid en flexibiliteit en organisatie-effectiviteit is niet significant. De andere verbanden zijn wel positief en significant.

Vrijheid en flexibiliteit in het uitvoeren van de werkzaamheden hangt sterk samen met tevredenheid over de sfeer en over de werkzaamheden. De perceptie van organisatie-effectiviteit vertoont even sterke samenhang met tevredenheid over communicatie, sfeer en werkzaamheden. Hieruit kan geconcludeerd worden dat constructieve sfeer in een organisatie motiverend werkt. Omdat het dan geaccepteerd en gewaardeerd wordt als medewerkers op eigen initiatief betere werkwijzen ontwikkelen.

Creativiteit & ondernemerschap

Uit de analyses kwam ook een negatief verband tussen tevredenheid over collega's en ontwikkelings- en participatiemogelijkheden en transparantie in beloning naar voren. De andere verbanden waren echter wel significant en positief. Dit betekent dat rekening gehouden moet worden met slechts enkele aspecten van tevredenheid bij het creëren van gevoel van mede-eigenaarschap en gedeelde verantwoordelijkheid.

Een medewerker die tevreden is over de communicatie heeft ook meer het gevoel dat hij erkenning krijgt voor zijn werkzaamheden. Tevredenheid over communicatie, sfeer en werkzaamheden hebben alledrie verband met ontwikkelings- en participatiemogelijkheden. Transparantie in beloning stijgt als de medewerker meer tevreden is met zijn werkzaamheden en over de communicatie. Dit bevestigt de onderzoeksresultaten van Pfeffer & Langton (1993). Zij stellen dat het wel of niet beschikken over informatie over beloningsverschillen direct invloed heeft op de tevredenheid en productiviteit van medewerkers.

6.1.2 Beantwoording hoofdvraag

Na het beantwoorden van alle deelvragen wordt hier de hoofdvraag van dit onderzoek beantwoord.

Op welke manier kunnen communicatieklimaat en werknemertevredenheid in een organisatie bijdragen aan sociale innovatie?

Voor sociale innovatie is de inbreng van mensen van belang. Het kan alleen ontstaan wanneer medewerkers participeren in het bedrijfsproces. Sociale innovatie zelf is echter niet een proces wat tijdelijk ingezet en vervolgens bijgestuurd kan worden. Het gaat hier om menselijke inbreng en daar liggen sociale theorieën aan ten grondslag. Het gaat om het creëren van een creatieve en constructieve werkomgeving, waar elke medewerker op zijn manier zijn aandeel aan levert.

Het overzicht van alles wat met de organisatie te maken heeft ontstaat bij medewerkers door open en eerlijke communicatie. Zo krijgen zij én inzicht in de doelstellingen van de organisatie én ontstaat er een gelijkwaardige relatie gebaseerd op vertrouwen tussen werknemers en leidinggevenden. Dit voorkomt dat medewerkers denken dat er belangrijke informatie voor hen wordt achtergehouden. En daarmee voelen dat zij dat ze een belangrijke schakel binnen de organisatie zijn en dit vergroot hun organisatiebetrokkenheid. Dit heeft tot gevolg dat bij hen dan de behoefte ontstaat om actief input te leveren in communicatie- en informatieprocessen. Het informeren van medewerker over alle belangrijke zaken omtrent de bedrijfsvoering schept verwachtingen bij de medewerkers op dit gebied. Dit is een belangrijk gegeven waarmee

rekening gehouden dient te worden. Wanneer namelijk dergelijke verwachtingen geschept zijn, worden mensen ook kritischer op momenten dat het niet naar behoren gebeurt. Hiermee wordt duidelijk dat het niet iets is wat tijdelijk ingezet kan worden. Het delen van kennis en ervaringen moet de norm worden.

Zodra dit het geval is in de organisatie ontstaat onder medewerkers een sfeer van goed burgerschap, waarin iedereen naar eigen inzicht en op eigen initiatief kan en wil bepalen wie welke informatie nodig heeft om zijn werkzaamheden goed uit te voeren om zo gezamenlijk de doelstellingen van de organisatie te behalen.

Het vraagt om een duidelijke en oprechte samenwerking in de organisatie. Medewerkers gaan zelf nadenken en meedenken over de beste manier van werken als zij ervaren dat hier ruimte en vrijheid voor is. Meer inzicht in de doelstellingen vergroot ook het inzicht in organisatie effectiviteit. Medewerkers gaan een mening vormen over de effectiviteit en efficiëntie van de processen binnen de organisatie. En wanneer zij dan ervaren dat meningen en ideeën worden gewaardeerd en niet worden bekritiseerd of afgekapt, ontstaat er ruimte voor innovatieve gedachten. Gezamenlijk zullen zij dan een bijdrage gaan leveren aan het optimaliseren van de bedrijfsvoering.

In de situatie van gedeelde verantwoordelijkheid voor de organisatie, zullen ook de behoeften en potenties van de medewerkers op het gebied van groei en ontwikkeling duidelijk worden en kan daar aan tegemoet gekomen worden. Als dat adequaat gebeurt blijven mensen tevreden met hun werk en ervaren ze dat ze erkenning krijgen voor de werkzaamheden die zij verrichten.

Uiteindelijk wordt hiermee loyaliteit aan de organisatie bewerkstelligd en loyale en betrokken werknemers zijn van groot belang bij sociale innovatie.

Sociale innovatie is, zoals in de inleiding van dit onderzoek al naar voren kwam, niet éénduidig te definiëren. Juist omdat in elke organisatie de vernieuwing van werkwijzen, slim werken en kennisontwikkeling op een andere manier voordelen biedt voor het individu, de groep, de hele organisatie of zelfs voor de hele maatschappij. Met dit onderzoek is aangetoond hoe een sociaal innovatieve sfeer gecreëerd kan worden in een organisatie, door de sociale aspecten die eraan ten grondslag liggen in acht te nemen. Pas met het beheersen van een dergelijke sfeer zal een organisatie in de toekomst in staat zijn om zich constant te blijven ontwikkelen en de efficiëntie

en effectiviteit te verbeteren en zo het concurrentievermogen en de productiviteit van de organisatie optimaal te houden.

6.2 Beperkingen van dit onderzoek

De analyses voor dit onderzoek zijn uitgevoerd aan de hand van gegevens die zijn verkregen in het kader van het uitreiken van ‘de beste werkgever van het jaar award’ een initiatief van Newcom Research & Consultancy in samenwerking met het dagblad TC Tubantia.

In totaal kon voor onderzoek gebruik gemaakt worden van 3007 ingevulde vragenlijsten, wat de betrouwbaarheid zeker ten goede is gekomen. Naast het voordeel dat dit grote aantal respondenten met zich meebracht, levert het gebruik van deze gegevens tevens een aantal tekortkomingen en beperkingen op.

Allereerst is het natuurlijk zo dat de deelnemende organisaties, waarbij de vragenlijsten zijn afgenomen, al goed staan aangeschreven. Dit kan als gevolg gehad hebben dat bepaalde uitkomsten in de analyse voor de hand liggend waren. Anderzijds kan dit ook positief bekeken worden doordat hier dus echt duidelijke verbanden konden worden aangetoond tussen de variabelen van communicatieklimaat en werknemerstevredenheid als uitgangspunt voor sociale innovatieprincipes. Omdat de medewerkers behoorlijk eensgezind waren.

Daarnaast is de vragenlijst, en daarmee de vragen die gebruikt zijn om bepaalde variabelen te meten, niet nieuw opgesteld aan de hand van de literatuur die in het kader van dit onderzoek centraal staat. Dit heeft tot gevolg dat bepaalde vragen overlap vertonen met elkaar, iets wat minder snel gebeurd zou zijn wanneer er voor dit onderzoek een nieuwe vragenlijst opgesteld en getoetst was.

De vragenlijsten zijn bij 28 uiteenlopende organisaties afgenomen. In dit onderzoek is geen onderscheid gemaakt in de producten of diensten die een organisatie levert, noch in het aantal werknemers dat een organisatie heeft. Terwijl dit wel van invloed zou kunnen zijn.

Bij een kleinere platte dienstverlenende organisatie bijvoorbeeld kunnen bepaalde aspecten die hier gemeten zijn wel heel anders wegen dan bij een organisatie met meer dan 400 medewerkers, waarvan de helft in de productie werkt.

Daar komt bij dat in een organisatie waarbij alle medewerkers dagelijks met elkaar op kantoor zitten en in interactie zijn met elkaar, het contact met collega's een andere rol speelt, dan bijvoorbeeld bij een consultancybureau waarvan de consultants het grootste gedeelte de tijd bij de klant op kantoor werken en aanzienlijk minder met directe collega's in contact komen. Een andere beperking van dit onderzoek is dat er is gekozen voor lineaire regressie analyses. Terwijl de verbanden misschien wel niet lineair zijn, maar ook met elkaar in verband staan.

6.3 Suggesties voor vervolgonderzoek

Zoals in elk onderzoek, bieden ook in dit onderzoek de beperkingen tegelijkertijd uiteraard weer mogelijkheden voor vervolgonderzoek.

Het zou bijvoorbeeld interessant zijn om te weten te komen of er onderscheid kan worden gemaakt in het soort organisaties met betrekking tot het belang van communicatieklimaat en tevredenheid bij het ontstaan van sociale innovatie.

Hierbij kan worden gedacht aan onderscheid in grootte van de organisatie, maar ook aan onderscheid in het type organisatie, zoals het product of de dienst die geleverd wordt.

Tevens is het interessant om te onderzoeken of bepaalde principes van sociale innovatie bij verschillende organisaties meer of juist minder van belang zijn.

Daarnaast zou meer specifiek onderzoek naar de rol van collega's bij sociale innovatie waardevolle inzichten kunnen opleveren, aangezien de tevredenheid over collega's in de analyses van dit onderzoek met een aantal variabelen van sociale innovatie geen significant verband heeft opgeleverd. Terwijl collega's vanzelfsprekend wel een rol spelen.

Ook de effecten van het creëren van een sociaal innovatieve sfeer op langere termijn verdienen de aandacht. Het is bijvoorbeeld interessant om meer te weten te komen over de invloed op output cijfers, omzet en groei van sociaal innovatieve organisaties, om op die manier ook de financiële voordelen van sociale innovatie te onderbouwen.

Om in de communicatiesfeer te blijven zou een voor- en na onderzoek gedaan kunnen worden naar het imago en de identiteit van organisatie, om zo te weten te komen in hoeverre medewerkers van sociaal innovatieve organisaties zich na verloop van tijd bijvoorbeeld meer identificeren met de organisatie.

Juist omdat sociale innovatie zo actueel is en er nog betrekkelijk weinig empirisch onderzoek naar is gedaan, is het zeer aan te bevelen nadere studies te verrichten met betrekking tot dit onderwerp, en zo een bijdrage te leveren aan het inzicht in en de betekenis van sociale innovatie.

Literatuur

- Appelbaum, E. & Batt, R. (1995). *The new American workplace. Transforming worksystems in the United States*. ILR Press: Ithaka.
- Ardichvili, A., Page, V., & Wentling, T. (2003). Motivation and barriers to participation in virtual knowledge-sharing communities of practice. *Journal of Knowledge Management*, 7(1), 64-77.
- Ben-Ner, A., & Jones, D. (1995). Employee Participation, Ownership, and Productivity: A Theoretical Framework. *Industrial Relations*, 34(4), 532-554.
- Chang, E. (1999). Career Commitment as a Complex Moderator of Organizational Commitment and Turnover Intention. *Human Relations*, 52(10), 1257-1278.
- Collins, J. & Porras, J. (1996). Building Your Company's Vision. *Harvard Business Review*, 74(5), 65-77.
- Constant, D., Kiesler, S. & Sproull, L. (1994). What's Mine Is Ours, or Is It? A Study of Attitudes about Information Sharing. *Information Systems Research*, 5(4), 400-421.
- Cummings, T.G. & Worley, C.G. (2001). *“Organizational Development and Change”*, Seventh Edition. South-Western College Publishing: Ohio, USA.
- Davis, T. & Landa, M.J. (1999). “The trust deficit.” *Canadian Manager*, 24(1), 10-27.
- Drucker, P.(1988). "The Coming ofthe New Organization." *Harvard Business Review*, 66, 35-53.
- Ekvall, G. (1996). Organizational Climate for Creativity and Innovation. *European Journal of Work & Organizational Psychology*, 5(1), 105.

- Elving, W.J.L. & Bennebroek Gravenhorst, K.M. (2005). Communicatie en organisatieverandering: De rol van commitment en vertrouwen. *Tijdschrift voor communicatiewetenschap*, 33(4), 317-329.
- Ferres, N., Connell, J. & Travaglione, A. (2004). Co-worker trust as a social catalyst for constructive employee attitudes. *Journal of Managerial Psychology*, 19(6), 608-622.
- Fournier, W.H. (2008). Communication satisfaction, interactional justice, and organizational citizenship behaviors: Staff perceptions in a university environment. *Ph.D. dissertation, Ohio University, United States – Ohio*.
- Kirkman, B. & Shapiro, D. (2001). The impact of cultural values on job satisfaction and organizational commitment in self-managing work teams: The mediating role of employee resistance. *Academy of Management Journal*, 44(3), 557-569.
- Looise, J.C. (1996). Sociale innovatie moet, maar hoe? *Oratie Universiteit Twente: Enschede*.
- Metselaar, E. (1997). Assessing the willingness to change: construction and validation of the DINAMO. *Proefschrift, Vrije Universiteit Amsterdam: VU-huisdrukkerij*
- Mohr, R. & Zoghi, C. (2008). High-involvement work design and job satisfaction. *Industrial and labor relations review*, 61(3), 275-296.
- Nelson, M., Stone, T., Frye, C. & Chown, D. (2008). Pay Me More: What Companies Need to Know About Employee Pay Satisfaction. *Compensation & Benefits Review*, 40(2), 35-42.
- Ng, T., Butts, M., Vandenberg, R., DeJoy, D. & Wilson, M. (2006). Effects of Management Communication, Opportunity for Learning, and Work Schedule Flexibility on Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 68(3), 474-489.

- Pfeffer, J. & Langton, N. (1993). The Effect of Wage Dispersion on Satisfaction, Productivity, and Working Collaboratively: Evidence from College and University Faculty. *Administrative Science Quarterly*, 38(3), 382-407.
- Pfeffer, J. (1994). Competitive advantage through people *California management review*, 36(2), 9-28.
- Pool, S. W. (2000). The learning organization: motivating employees by integrating TQM philosophy in a supportive organizational culture. *Leadership & Organization Development Journal*, 21(8), 373-378.
- Smith, A. & Rupp, W. (2004). Knowledge Workers' Perceptions of Performance Ratings. *Journal of Workplace Learning*, 16(3), 146-166.
- Taskforce Sociale innovatie (2005). *Sociale Innovatie, de Andere Dimensie*. Den Haag: Ministerie van Economische zaken.
- Tharenou, P. (1997). Organisational, Job, and Personal Predictors of Employee Participation in Training and Development. *Applied Psychology: An International Review*, 46(2), 111-134.
- Volberda, H.W., van den Bosch, F.A.J. & Jansen, J.J.P. (2005). Slim managen & innovatief organiseren. *Rotterdam, Erasmus Universiteit Rotterdam*.
- Vuuren, M., Jong, M. & Seydel, E. (2007). Direct and indirect effects of supervisor communication on organizational commitment. *Corporate Communications: An International Journal*, 12(2), 116-128
- Wellins, R.S., Wilson, R., Katz, A.J., Laughlin, P., Day, Jr., C.R. & Price, D. (1990). *Self-directed teams: A study of current practice*. Pittsburgh, PA: DDI.

West, M. & Farr, J. (1990). *Innovation at work. Innovation and creativity at work: Psychological and organizational strategies* Oxford, England: John Wiley & Sons

Website:

Nederlands centrum voor sociale innovatie: <http://www.ncsi.nl/>

Afbeelding Titelpagina:

Bron: http://www.samensterker.nu/sociale_innovatie.php

Bijlage 1 De vragenlijst

Betrokkenheid

AFCOM1 'Ik ervaar problemen van deze organisatie als mijn eigen problemen

AFCOM2 'Ik voel mij emotioneel gehecht aan deze organisatie

AFCOM3 'Deze organisatie betekent veel voor mij

AFCOM4 'Ik voel me thuis in deze organisatie

AFCOM5 'Ik voel me als “een deel van de familie” in deze organisatie

AFCOM6 'Ik ben er trots op anderen te vertellen dat ik bij deze organisatie werk

Communicatieklimaat

Openheid en vertrouwen

KLIMA1 'Als mijn collega's mij wat vertellen, dan vertrouw ik erop dat zij de waarheid vertellen

KLIMA2 'Als mijn direct leidinggevende mij wat vertelt, dan vertrouw ik erop dat hij open en eerlijk is

KLIMA4 'Als je hier iets zegt, word je serieus genomen

KLIMA5 'Als het hoger management ons iets vertelt (over hoe wij ons werk doen) dan vertrouw ik erop dat het de waarheid vertelt

KLIMA7 'Het hoger management staat open voor suggesties die wij aan hen voorleggen

KLIMA3 'Mijn direct leidinggevende staat open voor suggesties die ik hem/haar voorleg

Participatie in communicatie- en informatieprocessen

KLIMA8 'Bij deze organisatie hebben medewerkers voldoende inspraak bij de beslissingen die genomen worden

KLIMA9 'De medewerkers van deze organisatie zouden meer betrokken moeten worden bij de besluitvorming in de organisatie

KLIMA10 'De informatie die we hier krijgen gaat vaak over onbelangrijke zaken

KLIMA12 'De doelen van deze organisatie zijn waarschijnlijk alleen bekend bij degenen die ze hebben opgesteld

KLIMA13 'Uit officiële bron hoor je vooral datgene, wat allang niet meer actueel is

KLIMA14 'Als je informatie hoort die jou aangaat, dan krijg je die hier vaak 'via-via' te horen

Informatievoorziening

INFO1 'Ik krijg genoeg informatie om het grote geheel bij deze organisatie te overzien

INFO2 'Als veranderingen worden doorgevoerd, dan wordt de reden hiervoor duidelijk gecommuniceerd

INFO3 'Ik weet wat zich buiten mijn afdeling afspeelt binnen deze organisatie

INFO4 'Ik krijg de informatie die ik nodig heb om mijn werk goed te doen

Tevredenheid

Tevredenheid communicatie

COMSA1 'Hoe tevreden bent u met de communicatie binnen uw locatie?

COMSA2 'Hoe tevreden bent u met de communicatie binnen uw organisatie?

COMSA3 'Hoe tevreden bent u met de communicatie met uw direct leidinggevende?

COMSA4 'Hoe tevreden bent u met de communicatie met uw directe collega's?

Tevredenheid sfeer

SFEER1 'Ik ben tevreden over de werksfeer

SFEER2 'Er zijn weinig tot geen conflicten tussen medewerkers onderling

SFEER3 'Er zijn in het verleden werknemers vertrokken vanwege de werksfeer

SFEER4 'Binnen onze organisatie heerst een prettige werksfeer

SFEER5 'Binnen onze organisatie kan ik mezelf zijn

SFEER6 'Binnen onze organisatie heerst een duidelijke teamspirit (groepsgevoel)

Tevredenheid over collega's

COWORK1 'Ik voel me thuis tussen mijn collega's op het werk

COWORK2 'Mijn collega's hebben aandacht voor wat ik vertel

COWORK3 'Mijn collega's helpen mij om het werk gedaan te krijgen

COWORK4 'Met mijn collega's praat ik regelmatig over dingen die niets met het werk te maken hebben

Tevredenheid werkzaamheden

ARBSAT1 'Al met al, ben ik tevreden met mijn werk

ARBSAT2 'Over het algemeen vind ik mijn werk niet leuk

ARBSAT3 'Over het algemeen vind ik het prettig om hier te werken

Sociale innovatie - Dynamisch management

Inzicht doelen

DOEL1 'Ik heb voldoende inzicht in de doelstellingen die aan mij persoonlijk worden gesteld

DOEL2 'Ik heb voldoende inzicht in de doelstellingen van het team waarin ik werk

DOEL3 'Ik heb voldoende inzicht in de doelstellingen van onze organisatie

Waardering leiderschap

LEIDING1 'Ik kan goed met mijn direct leidinggevende overweg

LEIDING2 'Mijn direct leidinggevende heeft aandacht voor wat ik zeg

LEIDING3 'Mijn direct leidinggevende is een goede coach

LEIDING4 'Mijn direct leidinggevende slaagt erin mensen te laten samenwerken

LEIDING5 'Mijn direct leidinggevende helpt mij om het werk gedaan te krijgen

Sociale innovatie - Slim werken

Organisatie effectiviteit

ORGEFF1 'Ik vind dat deze organisatie in staat is om te zorgen dat ieder organisatielid gemotiveerd is om zijn/haar werk te doen

ORGEFF2 'Ik vind dat deze organisatie in staat is om steeds nieuwe ideeën te ontwikkelen

ORGEFF3 'Ik vind dat deze organisatie in staat is om zich heel flexibel op te stellen ten aanzien van de omgeving

ORGEFF4 'Ik vind dat deze organisatie in staat is om de doelen te bereiken die ze zichzelf stelt

ORGEFF5 'Ik vind dat deze organisatie in staat is om producten te leveren van zeer hoge kwaliteit

ORGEFF6 'Ik vind dat deze organisatie in staat is om duidelijke informatie te verschaffen over het werk dat gedaan moet worden

ORGEFF7 'Ik vind dat deze organisatie in staat is om altijd betrouwbaar te zijn voor haar doelgroepen

Vrijheid en flexibiliteit

FREE1 'Heeft u vrijheid bij het uitvoeren van uw werkzaamheden?

FREE2 'Kunt u zelf uw tijd indelen?

FREE3 'Kunt u deelnemen aan besluitvorming die met uw werk te maken heeft?

FREE4 'Kunt u zelf de inhoud van uw werk bepalen?

Sociale innovatie - Creativiteit en ondernemerschap

Erkenning

ERKEN1 'Ik krijg voldoende erkenning voor mijn werk

ERKEN2 'Mijn collega's geven me het gevoel dat mijn werk gewaardeerd wordt

ERKEN3 'Wanneer ik mijn werk goed doe krijg ik daar meestal ook complimenten over

Ontwikkeling en participatie

LUISTER1 '...kan ik mij ontwikkelen

LUISTER2 '...heb ik voldoende inspraakmogelijkheden

LUISTER3 '...is er aandacht voor mij als persoon

Transparantie beloning

ARBVOOR1 'Mijn salaris is net zo goed als, of beter dan dat wat vergelijkbare organisaties uit onze branche bieden

ARBVOOR2 'Mijn secundaire arbeidsvoorwaarden zijn vergelijkbaar met, of beter dan, die van andere organisaties uit onze branche

ARBVOOR3 'De zwaarte van mijn werk en de beloning zijn met elkaar in overeenstemming

ARBVOOR4 'Ik ben erg tevreden met mijn primaire arbeidsvoorwaarden (salaris, etc)

ARBVOOR5 'Ik ben erg tevreden met mijn secundaire arbeidsvoorwaarden

