



Organisatie-identificatie in dochterondernemingen: de rol van interne communicatie als antecedent van organisatie-identificatie.

Een onderzoek naar de *richness* van interne informatiekkanalen en het verband met de organisatie-identificatie van werknemers in dochterondernemingen.

Proeve ingediend voor het behalen van de graad van Master in de Communicatiewetenschappen

Promotor: Prof. Dr. Jo Pierson

Co-promotor: Mark Verheyden

Academiejaar: 2012-2013



Engelse vertaling titel masterproef:

Organizational identification in subsidiaries: the role of internal communication as an antecedent of organizational identification.

The *richness* of internal information channels and its influence on the organizational identification of employees in subsidiaries.

Ik verklaar plechtig dat ik de masterproef, "Organisatie-identificatie in dochterondernemingen: de rol van interne communicatie als antecedent van organisatie-identificatie. Een onderzoek naar de richness van interne informatiekkanalen en het verband met de organisatie-identificatie van werknemers in dochterondernemingen.", zelf heb geschreven.

Ik ben op de hoogte van de regels in verband met plagiaat en heb erop toegezien om deze toe te passen in deze masterproef.

26 juli 2013

Maite Rodriguez Moreno

SAMENVATTING

Organisaties zijn tegenwoordig complexe eenheden waarin werknemers nood hebben aan organisatie-identificatie (OI). Gedurende meer dan 40 jaar werd de focus gelegd op een psychologische band met de organisatie als een absoluut geheel. Dit startpunt is problematisch aangezien organisaties bestaan uit veelvoudige potentiële identiteiten. Een voorbeeld van deze veelvoudige OI is het feit dat werknemers zich gelijktijdig kunnen identificeren met een subeenheid, bijvoorbeeld werkgroep, afdeling, branche of dochteronderneming, van een onderneming en met de gehele organisatie. In dit onderzoek wordt de dochteronderneming als entiteit van de organisatie bestudeerd.¹

Naast OI is interne communicatie een tweede centraal thema binnen dit onderzoek. Studies waarin aandacht wordt gehecht aan de onderlinge relatie tussen interne communicatie en OI zijn vrij schaars. Bovendien is er zelden onderzoek gevoerd naar het verband tussen OI en communicatie op lagere niveaus van de organisatie, zoals werkgroep, afdeling, branche of dochteronderneming.² In het kader van interne communicatie worden in dit onderzoek de interne informatiekkanalen binnen dochterondernemingen bestudeerd. Dit wordt concreet gerealiseerd aan de hand van de Information Richness Theory (IRT). Volgens deze theorie kunnen verschillende types van media geplaatst worden op een informatiecontinuüm volgens de mate van *richness* van die media. De *richness* van de verschillende media kan verklaard worden aan de hand van volgende factoren: de mogelijkheid tot feedback, de gebruikte communicatiekanalen, de bron van de informatie en de gebruikte communicatietaal.³ Aan de hand van de IRT wordt de *richness* van elk intern kanaal bepaald. Verder wordt het verband nagegaan tussen de *richness* van de verschillende interne informatiekkanalen en de OI van de werknemers (op het niveau van de dochteronderneming).

Zoals reeds vermeld, wordt de link tussen interne communicatie en OI in literatuur niet sterk benadrukt. Bovendien zijn de studies gevoerd naar het verband tussen OI en communicatie op lagere niveaus van de organisatie schaars, quasi onbestaande. Met de nadruk op dochterondernemingen wordt de wetenschappelijke relevantie van deze masterproef deels aangetoond. De wetenschappelijke relevantie van dit onderzoek wordt verder duidelijk aan de hand van de analyse van een belangrijk antecedent van OI, namelijk interne communicatie. Dit onderzoek kan bijgevolg de kennis hieromtrent vergroten en tot nieuwe inzichten leiden. Ook op maatschappelijk niveau kan dit onderzoek als relevant beschouwd worden.

¹ VAN KNIPPENBERG (Daan) en VAN SCHIE (Els C. M.). Foci and correlates of organizational identification, in *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 2000, vol. 73, nr. 2, p. 139.;

VAN KNIPPENBERG (Daan) en ELLEMERS (Naomi). Social Identity and Group Performance: Identification as the Key to Group-Oriented Effort, in: HASLAM (S. Alexander), VAN KNIPPENBERG (Daan), PLATOW (Michael J.) en ELLEMERS (Naomi), eds. *Social Identity at Work. Developing Theory for Organizational Practice*. New York/Hove, Psychology Press, 2003, p. 34.;

ASHFORTH (Blake E.) en JOHNSON (Scott A.). Which Hat to Wear? The Relative Salience of Multiple Identities in Organizational Contexts, in: HOGG (Michael A.) en TERRY (Deborah J.), eds. *Social Identity Processes in Organizational Contexts*. Hove, Psychology Press, 2001, p. 32.

² BARTELS (Jos), PRUYN (Ad), DE JONG (Menno) en JOUSTRA (Inge). Multiple organizational identification levels and the impact of perceived external prestige and communication climate, in *Journal of Organizational Behavior*, 2007, vol. 28, nr. 2, p. 177.

³ STEIN (Andi). Employee Communications and Community: An Exploratory Study, in *Journal of Public Relations Research*, 2006, vol. 18, nr. 3, p. 251-252.

Door de focus op dochterondernemingen, kan deze studie managers en werknemers tot het inzicht brengen dat OI binnen dochterondernemingen een complexe zaak is die de nodige aandacht vraagt. Ook kan dit onderzoek een aanzet zijn voor bedrijven om af te stappen van de idee van OI met de onderneming als geheel.

Op basis van de literatuurstudie werd een kwantitatieve enquête en een kwalitatieve vragenlijst, met bijhorende topiclijst, aangemaakt. Verder werd gepoogd een antwoord te formuleren op de volgende onderzoeksvragen:

- Onderzoeksvraag 1: *Identificeren werknemers, werkzaam in de dochteronderneming, zich sterker met de dochteronderneming dan met het moederbedrijf?*
- Onderzoeksvraag 2: *Is interne communicatie een belangrijk antecedent van OI (op het niveau van de dochteronderneming)?*
- Onderzoeksvraag 3: *Is er een verband tussen de richness van interne media en OI (op het niveau van de dochteronderneming)?*

Binnen het empirisch gedeelte van deze masterproef wordt gebruik gemaakt van een kwantitatieve enquête en van kwalitatieve diepte-interviews. In de empirische analyse werd in totaal gewerkt met 129 volledig ingevulde enquêtes en met vijf diepte-interviews afkomstig van werknemers van Athlon Car Lease en Crefius. Na het verwerken van de verkregen data, kwamen verschillende bevindingen naar voren.

Op basis van de kwantitatieve enquêtes kon in de eerste plaats vastgesteld worden dat werknemers werkzaam in dochterondernemingen zich sterker identificeren met de dochteronderneming dan met de moederonderneming. De scores die de werknemers van het dochterbedrijf toekennen aan de OI met het dochterbedrijf liggen duidelijk hoger dan de scores toegekend aan de OI met het moederbedrijf.

Verder werd duidelijk dat er wel degelijk een verband bestaat tussen interne communicatie en OI. Er werd een verband gevonden tussen de drie deeldimensies van interne communicatie en OI. Deze drie deeldimensies zijn de volgende: de inhoud van de interne communicatie met betrekking tot de organisatie, de inhoud van interne communicatie met betrekking tot de persoonlijke rol binnen de organisatie en het communicatieklimaat. Hierbij moet wel vermeld worden dat de gevonden verbanden tussen de drie aspecten van interne communicatie en OI zwak tot matig waren. Aangezien de gevonden verbanden niet op toeval berusten, kan echter gesteld worden dat het zeker interessant is interne communicatie te beschouwen als een factor die bijdraagt tot de OI van werknemers in een bedrijf.

Wanneer de onderzochte interne mediakanalen worden gerangschikt op basis van hun *richness*, levert dit het volgende op: face-to-face meetings, telefoongesprekken, e-mail, persoonlijk geschreven publicaties, formeel geschreven publicaties en het intranet. Deze indeling, die volgt uit de data-analyse, komt grotendeels overeen met de indeling die in de literatuur kan teruggevonden worden. Bij de derde onderzoeksvraag werd vervolgens het verband nagegaan tussen de *richness* van de kanalen en OI (op het niveau van de dochteronderneming). Hierbij werd enkel een significant verband gevonden tussen de *richness* van face-to-face meetings en de OI op het niveau

van de dochteronderneming. Het gaat hierbij echter over een zwakke, positieve samenhang. De *richness* van telefoongesprekken, persoonlijk geschreven publicaties, formeel geschreven publicaties, e-mails en het intranet heeft dus geen invloed op de OI van werknemers (op het niveau van de dochteronderneming).

Bij het in dit onderzoek uitgevoerde kwalitatief onderzoek moet opgemerkt worden dat aangezien slechts vijf participanten deelnamen, de impressies op zichzelf niet als representatief moeten worden beschouwd. Ten eerste werd aan de hand van de diepte-interviews duidelijk dat de overgrote meerderheid van de participanten de dochteronderneming waarin ze werken zien als 'hun werkgever' of de 'plaats waar ze veel uren per dag zitten'. Uit de kwalitatieve resultaten blijkt wel dat werknemers in de dochteronderneming zich sterker identificeren met de dochteronderneming dan met de moederonderneming. Een tweede thema dat aan bod kwam tijdens de diepte-interviews is 'interne communicatie'. Een eerste belangrijk punt hierbij is dat de respondenten denken dat een goed gecoördineerde interne communicatie kan leiden tot een sterkere identificatie van de werknemers met de organisatie. Verder kan bemerkt worden dat de respondenten een regelmatige en transparante interne communicatie belangrijk vinden. Het is vervolgens ook van belang dat de boodschappen die intern verspreid worden door iedereen begrepen worden. Het belangrijkste is dat de werknemers steeds begrijpen wat de globale boodschappen voor hen, op individueel niveau, betekenen. Het grootste probleem met betrekking tot de interne communicatie is volgens de respondenten het feit dat er een tekort is aan nuttige informatie, zoals bijvoorbeeld informatie over organisationele veranderingen.

ABSTRACT

Auteur: Maite Rodriguez Moreno

Titel: Organizational identification in subsidiaries: the role of internal communication as an antecedent of organizational identification. The *richness* of internal information channels and its influence on the organizational identification of employees in subsidiaries.

Universiteit: Vrije Universiteit Brussel

Promotor: Prof. Dr. Jo Pierson

Co-promotor: Mark Verheyden

Academiejaar: 2012-2013

Nowadays corporations are complex entities where employees need a certain degree of organizational identification (OI). This study stresses that OI of employees should not be considered as an identification with the organization as a whole. Corporations consist of multiple organizational levels. In the first instance this research looks at how employees in subsidiaries identify with both the parent organization and with the subsidiary. Further, this research will examine if there is a relation between the concepts internal communication and OI, and this on the level of the subsidiary. In literature, little attention is being paid to the correlation between internal communication and OI. Moreover studies about the relation between OI and communication at lower levels of the organization, like workgroup, department or subsidiary, are very rare. Ultimately, this study will examine the richness of different internal communication media and link this richness to the OI of employees (at the level of the subsidiary).

Keywords: Multiple Organizational Identification, Internal Communication, Information Richness Theory, Internal Communication Channels, Subsidiary.

Trefwoorden: Veelvoudige Organisatie-identificatie, Interne Communicatie, Information Richness Theory, Interne Informatiekanalen, Dochteronderneming.

Inhoudstafel

LIJST VAN FIGUREN.....	10
LIJST VAN TABELLEN	10
INLEIDING.....	11
I. LITERATUURSTUDIE	14
HOOFDSTUK 1: ORGANISATIE-IDENTIFICATIE (OI).....	14
1.1 Social Identity Theory (SIT)	15
1.2 Self-Categorization Theory (SCT)	18
1.3 Organisatie-identificatie (OI)	19
1.3.1 Definitie OI.....	20
1.3.2 Gevolgen/implicaties van OI.....	22
1.4 OI in dochterondernemingen	23
1.4.1 Veelvoudige OI	23
1.4.2 Dochteronderneming en OI	27
HOOFDSTUK 2: INTERNE COMMUNICATIE	30
2.1 Interne communicatie: algemeen.....	30
2.1.1 Veranderende rol en doelstellingen van interne communicatie	31
2.2 Interne communicatie als antecedent van OI	33
HOOFDSTUK 3: INFORMATION (MEDIA) RICHNESS THEORY (IRT) EN OI	37
3.1 Information Richness Theory (IRT).....	37
3.2 Kritiek op IRT	41
OI, INTERNE COMMUNICATIE EN IRT: EEN SYNTHESE	43
II. EMPIRISCH ONDERZOEK.....	46
1. TYPE ONDERZOEK	47
2. KWANTITATIEVE ENQUÊTE EN KWALITATIEVE DIEPTE-INTERVIEWS.....	49
2.1 Kwantitatieve enquête: algemeen	49
2.2 Kwantitatieve enquête: specifiek.....	51
2.3 Kwantitatieve en kwalitatieve data gebruiken	52
2.4 Voorbereiding diepte-interviews.....	53
2.5 Selectie respondenten	55
2.5.1 Bedrijf 1: Athlon Car Lease.....	55
2.5.2 Bedrijf 2: Crefius.....	56

3. ONDERZOEKSBVINDINGEN: KWANTITATIEF ONDERZOEK	57
3.1 Algemeen	57
3.2 Onderzoeksvraag 1: <i>Identificeren werknemers, werkzaam in de dochteronderneming, zich sterker met de dochteronderneming dan met het moederbedrijf?</i>	58
3.2.1 Besluit onderzoeksvraag 1	63
3.3 Onderzoeksvraag 2: <i>Is interne communicatie een belangrijk antecedent van OI (op het niveau van de dochteronderneming)?</i>	64
3.3.1 Besluit onderzoeksvraag 2	70
3.4 Onderzoeksvraag 3: <i>Is er een verband tussen de richness van interne media en OI (op het niveau van de dochteronderneming)?</i>	70
3.4.1 Besluit onderzoeksvraag 3	74
3.5 Samenvattend overzicht verbanden	75
4. ONDERZOEKSBEVINDINGEN: KWALITATIEF ONDERZOEK	76
4.1 OI met dochteronderneming/moederonderneming	76
4.2 Interne communicatie in de dochteronderneming.....	79
4.2.1 Effectieve interne communicatie volgens de werknemers	79
4.2.2 Interne communicatie en OI (dochteronderneming).....	80
4.2.3 Thema's die vaak aan bod komen in de interne communicatie	81
4.2.4 Algemene ervaringen van werknemers met interne communicatie.....	82
4.2.5 Inhoud van de interne communicatie met betrekking tot de organisatie	83
4.2.6 Inhoud van interne communicatie met betrekking tot de persoonlijke rol binnen de organisatie.....	84
4.2.7 Communicatieklimaat	85
4.2.8 Interne informatiekkanalen	87
4.3 Besluit: kwantitatieve resultaten in perspectief.....	87
ALGEMEEN BESLUIT.....	90
AANBEVELINGEN VOOR VERDER ONDERZOEK	95
DANKWOORD.....	96
BIBLIOGRAFIE	97
BIJLAGEN	103

LIJST VAN FIGUREN

<i>FIGUUR 1: NESTED EN CROSS-CUTTING IDENTITIES BINNEN EEN ONDERNEMING</i>	26
<i>FIGUUR 2: DRIE VORMEN VAN TWEEVOLDIGE OI</i>	29
<i>FIGUUR 3: HISTOGRAM TOTAALSCORE OI MET DOCHTERONDERNEMING</i>	62
<i>FIGUUR 4: HISTOGRAM TOTAALSCORE OI MET MOEDERONDERNEMING</i>	63
<i>FIGUUR 5: INHOUD VAN DE INTERNE COMMUNICATIE MET BETREKKING TOT DE ORGANISATIE</i>	67
<i>FIGUUR 6: INHOUD VAN INTERNE COMMUNICATIE MET BETREKKING TOT DE PERSOONLIJKE ROL BINNEN DE ORGANISATIE</i>	67
<i>FIGUUR 7: COMMUNICATIEKLIMAAT</i>	68

LIJST VAN TABELLEN

<i>TABEL 1: MEDIAKARAKTERISTIEKEN DIE DE RICHNESS VAN INFORMATIE BEPALEN VOLGENS DAFT EN LENGEL</i>	39
<i>TABEL 2: GEMIDDELDE, MEDIAAN, MODUS, MINIMUM EN MAXIMUM OI_DOCHTER EN OI_MOEDER</i>	59
<i>TABEL 3: FREQUENTIETABEL 'TOTAALSCORE OI MET DOCHTERONDERNEMING' (ABSOLUTE AANTALLEN EN PERCENTAGES)</i>	61
<i>TABEL 4: FREQUENTIETABEL 'TOTAALSCORE OI MET MOEDERONDERNEMING' (ABSOLUTE AANTALLEN EN PERCENTAGES)</i>	61
<i>TABEL 5: STELLINGEN VAN SCHAAL 'INHOUD VAN DE INTERNE COMMUNICATIE MET BETREKKING TOT DE ORGANISATIE'</i>	65
<i>TABEL 6: STELLINGEN VAN SCHAAL 'INHOUD VAN INTERNE COMMUNICATIE MET BETREKKING TOT DE PERSOONLIJKE ROL BINNEN DE ORGANISATIE'</i>	66
<i>TABEL 7: STELLINGEN VAN SCHAAL 'COMMUNICATIEKLIMAAT'</i>	66
<i>TABEL 8: TEVREDENHEID OMTRENT INTERNE INFORMATIEKANALEN</i>	71
<i>TABEL 9: GEMIDDELDE, MEDIAAN, MODUS, MINIMUM EN MAXIMUM VAN DE RICHNESS VAN INTERNE INFORMATIEKANALEN</i>	72

INLEIDING

Dat de termen *communicatie* en *organisatie* nauw verbonden zijn met elkaar komt in de literatuur niet sterk aan de oppervlakte.⁴ Werken waarin aandacht wordt gehecht aan de onderlinge relatie tussen interne communicatie en organisatie-identificatie (OI) zijn relatief schaars.⁵ In het kader van een bachelorpaper, in het voorgaande academiejaar, werd de nadruk gelegd op de belangrijkste antecedenten van OI.⁶ Aan de hand van kwantitatief onderzoek werd in de bachelorpaper het sterkste verband gevonden tussen het antecedent communicatieklimaat, een deeldimensie van het construct interne communicatie en OI. Het is ook daarom dat deze masterproef op een gedetailleerde wijze de nadruk zal leggen op één antecedent van OI, namelijk interne communicatie.

De identificatie van werknemers met het bedrijf waarin ze werken is een zeer belangrijk aspect binnen organisaties en dit omwille van de volgende redenen. De mate waarin werknemers het gevoel hebben deel uit te maken van hun organisatie heeft een belangrijke invloed op het succesvol functioneren van deze organisatie.⁷ Werknemers die zich sterk identificeren met hun bedrijf zullen een ondersteunend gedrag vertonen ten aanzien van het bedrijf.⁸ Een aantal positieve gevolgen verbonden aan de OI van het personeel van een bedrijf zijn de volgende: een positievere attitude ten aanzien van de onderneming, een hogere werktevredenheid, een lagere intentie om de organisatie waarin men is tewerkgesteld te verlaten, een grotere bereidheid om een financiële bijdrage te leveren en een werknemersgedrag dat ondersteunend is voor de organisatie.⁹

Het is belangrijk te vermelden dat er doorheen de tijd verschillende uitgangspunten te bemerken zijn met betrekking tot studies die zich bezighouden met het gedrag binnen organisaties en bedrijfscultuur. Gedurende meer dan 40 jaar werd de focus gelegd op een psychologische band met de organisatie als een absoluut geheel. Verschillende auteurs, waaronder van Knippenberg, van Schie, Ellemers, Ashforth en Johnson, hebben vastgesteld dat zeer veel studies over *organizational commitment* en OI de nadruk hebben gelegd op identificatie met de organisatie als geheel.¹⁰ Deze studies vertrekken vanuit een vereenvoudigd beeld van de organisatie als een ondeelbare entiteit. Dit vertrekpunt is volgens van Knippenberg en van Schie problematisch aangezien organisaties ook netwerken van groepen omvatten, die zelf identificatiegevoelens

⁴ POSTMES (Tom). A Social Identity Approach to Communication in Organizations, in: HASLAM (S. Alexander), VAN KNIPPENBERG (Daan), PLATOW (Michael J.) en ELLEMERS (Naomi), eds. *Social Identity at Work. Developing Theory for Organizational Practice*. New York/Hove, Psychology Press, 2003, p. 82.

⁵ BARTELS (Jos), PRUYN (Ad), DE JONG (Menno) en JOUSTRA (Inge). Multiple organizational identification levels and the impact of perceived external prestige and communication climate, in *Journal of Organizational Behavior*, 2007, vol. 28, nr. 2, p. 177.

⁶ RODRIGUEZ MORENO (Maite). *Veelvoudige organisatie-identificatie. Een exploratieve studie naar de belangrijkste antecedenten van organisatie-identificatie binnen de context van een dochteronderneming. Een case study binnen Dimension Data België*. Bachelorpaper Communicatiewetenschappen, Letteren en Wijsbegeerte, Vrije Universiteit Brussel, 2012, 72 p.

⁷ BARTELS (Jos), PRUYN (Ad), DE JONG (Menno) en JOUSTRA (Inge). *Op. Cit.*, 2007, p. 174.

⁸ MAEL (Fred) en ASHFORTH (Blake E.). Social Identity Theory and the Organization, in *The Academy of Management Review*, 1989, vol. 14, nr. 1, p. 25.

⁹ BARTELS (Jos), PRUYN (Ad), DE JONG (Menno) en JOUSTRA (Inge). *Op. Cit.*, 2007, p. 174.

¹⁰ VAN KNIPPENBERG (Daan) en VAN SCHIE (Els C. M.). Foci and correlates of organizational identification, in *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 2000, vol. 73, nr. 2, p. 139.;

VAN KNIPPENBERG (Daan) en ELLEMERS (Naomi). Social Identity and Group Performance: Identification as the Key to Group-Oriented Effort, in: HASLAM (S. Alexander), VAN KNIPPENBERG (Daan), PLATOW (Michael J.) en ELLEMERS (Naomi), eds. *Social Identity at Work. Developing Theory for Organizational Practice*. New York/Hove, Psychology Press, 2003, p. 34.;

ASHFORTH (Blake E.) en JOHNSON (Scott A.). Which Hat to Wear? The Relative Salience of Multiple Identities in Organizational Contexts, in: HOGG (Michael A.) en TERRY (Deborah J.), eds. *Social Identity Processes in Organizational Contexts*. Hove, Psychology Press, 2001, p. 32.

kunnen oproepen. Organisaties zijn tegenwoordig complexe entiteiten waarin er sprake is van veelvoudige potentiële identiteiten.¹¹ Een specifiek voorbeeld van deze veelvoudige OI is de gelijktijdige identificatie van werknemers met een subeenheid van een onderneming en de identificatie met de gehele organisatie. De subeenheid die in deze thesis uitgebreid geanalyseerd zal worden, is de dochteronderneming.

Zoals reeds vermeld, zijn studies waarin aandacht wordt gehecht aan de onderlinge relatie tussen interne communicatie en OI relatief schaars. Bovendien stellen Bartels, Pruyn, De Jong en Joustra dat er zelden onderzoek is gevoerd naar het verband tussen OI en communicatie op lagere niveaus van de organisatie, zoals werkgroep, afdeling, branche of dochteronderneming.¹² Met de nadruk op dochterondernemingen wordt de wetenschappelijke relevantie van deze masterproef deels aangetoond. De wetenschappelijke relevantie van deze paper ligt ook vervat in het feit dat een belangrijk antecedent van OI, namelijk interne communicatie, wordt geanalyseerd. Dit onderzoek kan bijgevolg de kennis hieromtrent vergroten en tot nieuwe inzichten leiden.

Aangezien de dochteronderneming de centrale entiteit is binnen dit onderzoek, kan deze masterthesis van groot belang zijn voor bedrijven met verschillende filialen. Het kan managers en werknemers tot het inzicht brengen dat OI binnen dochterondernemingen een complexe zaak is die de nodige aandacht vraagt. In dit opzicht kan dit onderzoek een aanzet zijn voor bedrijven om af te stappen van de idee van OI met de onderneming als geheel en het feit dat er één dominante visie is die geldt voor alle werknemers. Zoals reeds vermeld, kan dit onderzoek de kennis rond het thema 'interne communicatie in dochterondernemingen' vergroten, wat van belang kan zijn voor managers in dochterondernemingen.

Na een korte situering van het onderzoek en een bespreking van de maatschappelijke en wetenschappelijke relevantie, zal er hieronder een overzicht gegeven worden van de structuur van deze studie.

De literatuurstudie van dit onderzoek bestaat uit drie hoofdstukken. In het eerste hoofdstuk wordt het concept OI gesitueerd binnen een theoretisch kader. Dit onderzoek vertrekt vanuit het perspectief van de Social Identity Theory (SIT) en de Self-Categorization Theory (SCT). Ashforth en Mael gaven het startschot voor het gebruik van deze theorieën voor het begrijpen van vraagstukken in verband met organisaties.¹³ In dit hoofdstuk wordt, nadat de termen OI en veelvoudige OI besproken zijn, OI geplaatst binnen de context van de dochteronderneming. In het tweede hoofdstuk van de literatuurstudie wordt het antecedent interne communicatie uitgebreid besproken. Hierbij worden de veranderende rol en doelstellingen van interne communicatie besproken aan de hand van auteurs zoals Argenti, Holtz en Chalmers. Ook de relatie tussen OI en interne communicatie komt uitgebreid aan bod. De centrale auteurs hierbij zijn Bartels, De Jong, Joustra, Smidts, Pruyn, Van Riel, Stein, Ertürk, Demircan, Ceylan, Elving, Gravenhorst, Wiesenfeld, Raghuram en Garud. In het derde en laatste hoofdstuk van de literatuurstudie wordt de

¹¹ VAN KNIPPENBERG (Daan) en VAN SCHIE (Els C. M.). *Op. Cit.*, 2000, p. 139-140.; ASHFORTH (Blake E.) en JOHNSON (Scott A.). *Op. Cit.*, 2001, p. 31.

¹² BARTELS (Jos), PRUYN (Ad), DE JONG (Menno) en JOUSTRA (Inge). *Op. Cit.*, 2007, p. 177.

¹³ RIKETTA (Michael). Organizational identification: A meta-analysis, in *Journal of Vocational Behavior*, 2005, 66, p. 359.

Information Richness Theory (IRT) uiteengezet. Het theoretisch kader dat aan de basis ligt van deze theorie werd ontwikkeld door Daft en Lengel.¹⁴ De IRT vertrekt vanuit het principe dat verschillende types communicatie-instrumenten een verschillend belang of *richness* bezitten.¹⁵ Uit het onderzoek van Stein kan afgeleid worden dat een aantal factoren beïnvloedend zijn voor de doeltreffendheid van interne communicatie in het creëren van een gemeenschapsgevoel. De interne communicatiekanalen binnen een organisatie zijn één van deze factoren.¹⁶ In dit hoofdstuk komen tenslotte de kritieken op de IRT aan bod.

Op basis van de literatuurstudie, kunnen er een aantal vooronderstellingen of hypothesen geformuleerd worden. Aan de hand daarvan kunnen vervolgens de onderzoeksvragen van deze masterproef beantwoord worden. In het empirisch luik van deze studie worden de geformuleerde hypothesen getest aan de hand van een kwantitatieve enquête en kwalitatieve diepte-interviews die uitvoerig worden geanalyseerd. Bij de derde onderzoeksvraag worden er echter geen hypothesen geformuleerd, aangezien hier op een exploratieve wijze wordt nagegaan wat de relatie is tussen de *richness* van een medium en de OI met de dochteronderneming. Dit onderzoek heeft dus zowel een toetsend als een exploratief karakter. De drie centrale onderzoeksvragen zijn de volgende:

Onderzoeksvraag 1: *Identificeren werknemers, werkzaam in de dochteronderneming, zich sterker met de dochteronderneming dan met het moederbedrijf?*

Onderzoeksvraag 2: *Is interne communicatie een belangrijk antecedent van OI (op het niveau van de dochteronderneming)?*

Onderzoeksvraag 3: *Is er een verband tussen de richness van interne media en OI (op het niveau van de dochteronderneming)?*

Zowel voor het kwantitatief onderzoek als voor het kwalitatief onderzoek werd beroep gedaan op werknemers van de bedrijven Athlon Car Lease, dochteronderneming van De Lage Landen, en Crefius, dochteronderneming van Belfius Bank. Binnen dit onderzoek werd geopteerd om te werken met resultaten van bedrijven uit dezelfde sector. In dit geval zijn beide moederbedrijven financiële instellingen.

Tot slot zullen de belangrijkste bevindingen aan bod komen in het algemeen besluit van deze masterthesis. Ook zullen deze bevindingen geassocieerd worden met de besproken literatuur. In het laatste onderdeel van dit werk worden de tekortkomingen besproken en enkele aanbevelingen geformuleerd voor toekomstig onderzoek. De aanbevelingen zullen opgesteld worden aan de hand van de verschillende inzichten verworven doorheen dit onderzoek.

¹⁴ STEIN (Andi). Employee Communications and Community: An Exploratory Study, in *Journal of Public Relations Research*, 2006, vol. 18, nr. 3, p. 251.

¹⁵ DAFT (Richard L.) en LENGEL (Robert H.). *Information Richness: A New Approach to Managerial Behavior and Organization Design*. Texas, Texas A&M University, 1983, p. 6-11.; STEIN (Andi). *Op. Cit.*, 2006, p. 251.

¹⁶ STEIN (Andi). *Op. Cit.*, 2006, p. 255.

I. LITERATUURSTUDIE

Binnen de literatuurstudie van deze eindverhandeling staan drie thema's centraal: organisatie-identificatie (OI), interne communicatie en *information richness*. Een eerste doelstelling van deze literatuurstudie is het concept OI te situeren binnen een theoretisch kader. Vervolgens wordt interne communicatie als antecedent van OI geanalyseerd. Tot slot legt de literatuurstudie de nadruk op de Information Richness Theory (IRT) en hoe de *richness* van verschillende interne informatiekanaalen aan de hand van deze theorie achterhaald wordt.

HOOFDSTUK 1: ORGANISATIE-IDENTIFICATIE (OI)

Een studie die het concept 'organisatie-identificatie' (OI) wil onderzoeken, moet eerst en vooral verduidelijken vanuit welk perspectief het concept bestudeerd zal worden. Quasi alle artikelen die over OI handelen, vertrekken vanuit het perspectief van de Social Identity Theory (SIT) en de Self-Categorization Theory (SCT). Ashforth en Mael gaven het startschot voor het gebruik van deze theorieën voor het begrijpen van vraagstukken in verband met organisaties.¹⁷

Postmes, Tanis en De Wit merken op dat er een sterke opgang zichtbaar is in het gebruik van ideeën afgeleid van de Social Identity Approach, dit omvat zowel de Social Identity Theory als de Social Categorization Theory, om processen en problemen binnen organisaties te begrijpen.¹⁸ Ashforth en Mael waren de eerste auteurs die met hun artikel *Social Identity Theory and the Organization*, gepubliceerd in 1989, de relevantie van de Social Identity Approach aantoonde binnen de context van een organisatie. Na deze publicatie, werden organisaties beschouwd als een omgeving voor het toepassen van de SIT en SCT en steeg het aantal empirische en theoretische analyses over OI als een uniek theoretisch concept.¹⁹ Postmes et al. stellen specifiek, dat dankzij de Social Identity Approach, onderzoekers beter in staat zijn om verschillende vraagstukken, die reeds lang een bezorgdheid zijn van zowel organisatiepsychologen als sociale psychologen, te vatten en te begrijpen. Deze vraagstukken hebben onder andere betrekking op productiviteit en functionering, leiderschap, beslissingen binnen groepen, conflicten en onderhandelingen. Het merendeel van de studies, verschenen na het artikel van Ashforth en Mael (1989), benadrukken het belang van sociale identiteit en in het bijzonder de centrale plaats van sociale identificatie als de belangrijkste determinant van de verschillende bestudeerde uitkomsten en vraagstukken.²⁰ Als concluderende bemerking kan hierbij vermeld worden dat het gebruik van de SIT en SCT in organisaties zeer logisch is aangezien OI kan beschouwd worden als een specifieke vorm van sociale identificatie waarbij het individu zichzelf definieert in termen van zijn/haar lidmaatschap tot een welbepaalde organisatie.²¹

¹⁷ RIKETTA (Michael). *Op. Cit.*, 2005, p. 359.

¹⁸ POSTMES (Tom), TANIS (Martin) en DE WIT (Boudewijn). Communication and Commitment in Organizations: A Social Identity Approach, in *Group Process & Intergroup Relations*, 2001, vol. 4, nr. 3, p. 228.; MAEL (Fred) en ASHFORTH (Blake E.). *Op. Cit.*, 1989, p. 25.

¹⁹ RIKETTA (Michael). *Op. Cit.*, 2005, p. 359.

²⁰ POSTMES (Tom), TANIS (Martin) en DE WIT (Boudewijn). *Op. Cit.*, 2001, p. 228.

²¹ MAEL (Fred) en ASHFORTH (Blake E.). Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification, in *Journal of Organizational Behavior*, 1992, vol. 13, nr. 2, p. 105.

1.1 Social Identity Theory (SIT)

De Social Identity Theory (SIT), een sociaalpsychologische theorie, werd voornamelijk ontwikkeld door Henri Tajfel en John Turner.²² De SIT werd in de eerste plaats ontworpen om de psychologische basis van discriminatie tussen groepen te begrijpen. Een voorbeeld van inter-groep discriminatie kan bijvoorbeeld zijn; het denken dat de eigen groep beter is dan andere groepen. Om een antwoord te kunnen formuleren op vragen in verband met discriminatie tussen groepen voerde Tajfel, samen met andere collega's, in het begin van de jaren 1970 een aantal studies uit. Met deze studies gingen de onderzoekers op zoek naar de condities die voor het discriminatiegedrag van groepsleden zorgen, in het voordeel van de eigen *ingroup* en in het nadeel van andere *outgroups*.²³

Een belangrijk startpunt voor het begrijpen van de SIT is het onderscheid tussen de twee uitersten van sociaal gedrag. Er bestaan twee uitersten wat betreft sociaal gedrag, namelijk inter-persoonlijk en inter-groep gedrag. Inter-persoonlijk gedrag omvat de interactie tussen twee of meer individuen die volledig bepaald wordt door hun inter-persoonlijke relaties en individuele kenmerken. Deze interactie wordt bijgevolg niet beïnvloed door sociale groepen of categorieën waartoe de individuen behoren. Vervolgens wordt bij inter-groep gedrag interactie tussen twee of meer individuen volledig bepaald wordt door hun lidmaatschap tot verschillende sociale groepen of categorieën. De persoonlijke relaties tussen de betrokken individuen spelen hier geen rol. Het is hierbij belangrijk op te merken dat zuivere vormen van deze extreme situaties zeer zelden voorkomen in het reële dagelijkse leven.²⁴

Het uitgangspunt van de SIT is dat de sociale categorie waartoe iemand behoort en waarmee iemand zich verbonden voelt, zoals nationaliteit, politieke partij, organisatie of werkgroep, omschrijft wie iemand is op basis van een omschrijving van de eigenschappen van die categorie. Het gaat hier om een zelfdefinitie als een deel van het zelfconcept.²⁵ Dit zelfconcept bestaat uit een persoonlijke identiteit en een sociale identiteit. De eerste vorm van identiteit omvat merkwaardige eigenschappen, zoals capaciteiten en interesses. De sociale identiteit omvat vervolgens prominente groepclassificaties. Daarom kan sociale identificatie omschreven worden als de perceptie van eenheid met of het behoren tot bepaalde groepen. Individuen hebben de neiging om zichzelf en anderen te classificeren in verschillende sociale groepen.²⁶ Een groep wordt door Tajfel en Turner gedefinieerd als een verzameling van individuen die zichzelf beschouwen als leden van dezelfde sociale categorie en hierbij een welbepaalde emotionele betrokkenheid delen met betrekking tot de gemeenschappelijke definitie van henzelf. Ook belangrijk is dat de leden van een groep een bepaald niveau van sociale consensus bereiken wat betreft de evaluatie van de groep zelf en van hun lidmaatschap. Hieruit kan vervolgens de definitie van inter-groep gedrag afgeleid worden. Het gaat hierbij over elk gedrag geuit door een actor (of meerdere actoren) ten opzichte

²² MAEL (Fred) en ASHFORTH (Blake E.). *Op. Cit.*, 1989, p. 20.

²³ HASLAM (Alexander S.). *Psychology in Organizations. The Social Identity Approach*. Londen, Sage, 2001, p. 27.

²⁴ TAJFEL (Henri) en TURNER (John C.). The Social Identity Theory of Intergroup Behavior, in: WORCHEL (Stephen) en AUSTIN (William G.), eds. *Psychology of Intergroup Relations*. Chicago, Nelson-Hall Publishers, 1986, p. 8.

²⁵ HOGG (Michael A.) en TERRY (Deborah J.). Social Identity Theory and the Organizational Processes, in: HOGG (Michael A.) en TERRY (Deborah J.), eds. *Social Identity Processes in Organizational Contexts*. Hove, Psychology Press, 2001, p. 3.

²⁶ MAEL (Fred) en ASHFORTH (Blake E.). *Op. Cit.*, 1992, p. 104.;

MAEL (Fred) en ASHFORTH (Blake E.). *Op. Cit.*, 1989, p. 21.

van een andere actor (of meerdere andere actoren). Dit gedrag is op zijn beurt gebaseerd op een identificatie van de actor met zichzelf en met anderen die tot een verschillende sociale categorie behoren.²⁷

Vervolgens kan gesteld worden dat individuen een repertoire bezitten van hun lidmaatschap tot de verschillende categorieën, die elk over een andere graad van relevantie beschikken. Het lidmaatschap tot elke categorie wordt in het menselijke brein gerepresenteerd als een sociale identiteit, die bepaalt wat iemand moet denken en voelen en hoe iemand zich moet gedragen.²⁸ De volgende theoretische uitgangspunten met betrekking tot sociale identiteit zijn belangrijk. Individuen trachten een positieve sociale identiteit te bereiken of te behouden. Ze streven met andere woorden naar een positief zelfconcept. Vervolgens is deze positieve sociale identiteit grotendeels gebaseerd op de vergelijking tussen de *ingroup* en enkele relevante *outgroups*. De *ingroup* moet zich hier positief onderscheiden van de relevante *outgroups*. Wanneer de *ingroup* niet als bevredigend wordt ervaren, zullen individuen trachten deze groep te verlaten om zich in een positievere groep te integreren en/of de eigen groep positief te onderscheiden.²⁹

Het is echter belangrijk op te merken dat sociale identiteiten niet enkel de kenmerken van groepsleden beschrijven en voorschrijven; ze hebben ook een evaluatieve functie. Sociale identiteiten leveren een evaluatie van een sociale categorie, en hierbij dus ook een evaluatie van de leden van deze categorie, ten opzichte van andere sociale categorieën.³⁰

Ellemers, Kortekaas en Ouwerkerk gaan uit van de veronderstelling dat er weinig aandacht wordt besteed aan de theoretische definiëring van het concept 'sociale identiteit', ondanks de belangrijke rol van dit concept binnen de SIT. Het is ook daarom dat deze auteurs, op basis van de definitie van Tajfel, drie componenten onderscheiden die bijdragen tot de sociale identiteit van een individu. De *cognitieve component* staat ten eerste voor het besef van het lidmaatschap tot een sociale groep, met andere woorden de sociale categorisering (zie infra). Deze component gaat over de mate waarin een individu zichzelf ziet als deelnemer van de groep en zichzelf verbonden voelt met het gemeenschappelijk lot van de groep. Vervolgens wordt de positieve of negatieve waardeconnotatie verbonden aan dit lidmaatschap (*group self-esteem*) de *evaluatieve component* genoemd. Tenslotte beschrijft de *emotionele component* de emotionele betrokkenheid (*affective commitment*) met de groep. Vanuit een ondernemingsperspectief is de emotionele of affectieve component zeer belangrijk aangezien deze zorgt voor het ontwikkelen van een positief imago van de organisatie waarin iemand werkt.³¹

Van Dick et al. spreken over het bestaan van een vierde component van sociale identiteit. Naast de cognitieve, evaluatieve en emotionele component, bestaat er volgens hen nog een extra component, namelijk *gedragsidentificatie*. Deze component is verwant met de idee van een

²⁷ TAJFEL (Henri) en TURNER (John C.). *Op. Cit.*, 1986, p. 15.

²⁸ HOGG (Michael A.) en TERRY (Deborah J.). *Op. Cit.*, 2001, p. 3.

²⁹ TAJFEL (Henri) en TURNER (John C.). *Op. Cit.*, 1986, p. 16.

³⁰ HOGG (Michael A.) en TERRY (Deborah J.). *Op. Cit.*, 2001, p. 3.

³¹ ELLEMERS (Naomi), KORTEKAAS (Paulien) en OUWERKERK (Jaap W.). Self-categorisation, commitment to the group and group self-esteem as related but distinct aspects of social identity, in *European Journal of Social Psychology*, 1999, vol. 22, nr. 2-3, p. 371-372.;

SMIDTS (Ale), PRUYN (Ad) en VAN RIEL (Cees B.M.). The Impact of Employee Communication and Perceived External Prestige on Organizational Identification, in *Academy of Management Journal*, 2001, vol. 49, nr. 5, p. 1051-1052.

gemeenschappelijk lot. De cognitieve component is de eerste noodzakelijke stap wanneer een individu zich identificeert met een bepaalde categorie. Dit wil echter niet zeggen dat emoties een lagere waarde bezitten in het proces van identiteitsvorming. Als een individu niet beseft dat hij/zij lid is van een bepaalde categorie, kan deze categorie moeilijk bijdragen tot zijn/haar zelfdefinitie, en dit is juist het uitgangspunt van de SIT. Het is pas wanneer een individu zichzelf ziet als een lid van een sociale groep, dat hij/zij sterke of zwakkere affectieve banden kan ontwikkelen ten aanzien van deze groep; de kenmerken van de groep positief of negatief kan beoordelen; ontvankelijk kan zijn voor evaluaties van andere individuen; en zich kan gedragen op een manier die de groep ondersteunt. Verder gaan van Dick, Wagner, Stellmacher en Christ ervan uit dat alle componenten van sociale identiteit onderling verbonden zijn. Zo zal een individu die zich sterk verbonden voelt met de groep, de groep positiever beoordelen en zich meer in het voordeel van de groep gedragen.³²

Ashforth en Mael beschouwen identificatie als een cognitief theoretisch construct dat niet noodzakelijk verbonden is met specifieke gedragingen of affectieve toestanden.³³ Hoewel Ashforth en Mael twee centrale auteurs zijn met betrekking tot OI, wordt deze stelling bekritiseerd en aangevuld door Ellemers et al. en van Dick et al.. Ook Smidts, Pruyn en Van Riel bekritisieren het feit dat de OI-schaal van Ashforth en Mael geen rekening houdt met de affectieve component. Smidts et al. wijzen erop dat verschillende OI-experten de emotionele binding met het bedrijf zeer belangrijk vinden voor het creëren van een positieve zelfidentiteit. Het is ook daarom dat affectie beschouwd moet worden als een essentieel onderdeel van OI.³⁴

Na een uitgebreide uiteenzetting over sociale identiteit kan de stap gemaakt worden naar het proces van sociale identificatie. Hierbij trachten individuen zichzelf en anderen in te delen in verschillende sociale categorieën, zoals gender, religieuze overtuiging, leeftijdsgroep of lidmaatschap tot een organisatie. Mensen kunnen dus ingedeeld worden in verschillende categorieën.³⁵ Sociale categorieën zijn cognitieve instrumenten aan de hand waarvan individuen de sociale omgeving kunnen segmenteren, indelen en ordenen. Dankzij deze instrumenten zijn mensen in staat om sociale acties te ondernemen. Naast de systematisering van de sociale wereld, kunnen individuen met behulp van sociale categorieën, zichzelf definiëren of situeren in de sociale omgeving. De functie van sociale classificaties is dus tweevoudig.³⁶

De SIT roept twee onderliggende sociocognitieve processen op. Ten eerste is er sprake van de categorisering, waarbij de grenzen tussen verschillende sociale groepen scherper worden, door het creëren van specifieke stereotype en normatieve percepties en acties van de groep, en waarbij mensen worden toegewezen aan een relevante categorie. Door zichzelf en anderen te categoriseren in sociale categorieën, verminderen individuen de onzekerheid over zichzelf en anderen en over hoe ze zich moeten gedragen binnen bepaalde sociale contexten. Individuen moeten vervolgens voor zichzelf uitmaken van welke categorie of groep zij lid willen worden. Er

³² VAN DICK (Ulrich), WAGNER (Ulrich), STELLMACHER (Jost) en CHRIST (Oliver). The utility of a broader conceptualization of organizational identification: Which aspects really matter?, in *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 2004, vol. 77, nr. 2, p. 173-174.

³³ MAEL (Fred) en ASHFORTH (Blake E.). *Op. Cit.*, 1992, p. 105.

³⁴ SMIDTS (Ale), PRUYN (Ad) en VAN RIEL (Cees B.M.). *Op. Cit.*, 2001, p. 1052.

³⁵ MAEL (Fred) en ASHFORTH (Blake E.). *Op. Cit.*, 1989, p. 20.

³⁶ IDEM, p. 15-16.

wordt verondersteld dat mensen een basisbehoefte hebben om zichzelf als positief te bestempelen ten opzichte van anderen die relevant worden geacht. Binnen de context van een groep kan deze *self-enhancement* bereikt worden door vergelijkingen te maken tussen de *ingroup* en relevante *outgroups*.³⁷ Hierbij moet echter opgemerkt worden dat het gaat over een relationele en vergelijkende praktijk waarbij individuen anderen en zichzelf definiëren. Ze kunnen zichzelf definiëren door rekening te houden met individuen in andere categorieën. Zo is de categorie *jong* enkel betekenisvol al er rekening wordt gehouden met de categorie *oud*.³⁸

Tenslotte kan bij de SIT vermeld worden dat er ten minste drie soorten variabelen bestaan die een invloed hebben op de uniciteit tussen verschillende groepen in concrete sociale situaties. Ten eerste moeten individuen hun lidmaatschap volledig geïnternaliseerd hebben als een aspect van hun zelfconcept. Het is dus niet voldoende dat anderen hen omschrijven als een groep. Ten tweede zijn niet alle verschillen tussen groepen van evaluatief belang. Dit kan ook sterk verschillen naargelang de groepen die met elkaar worden vergeleken. Met andere woorden: de sociale situatie moet zo gekozen worden dat een vergelijking tussen groepen mogelijk is. Een voorbeeld dat dit kan verduidelijken is huidskleur: dit kenmerk wordt bijvoorbeeld belangrijker geacht in Amerika dan in Hong Kong. Tenslotte gaan *ingroups* zich niet vergelijken met elke *outgroup* die cognitief aanwezig is, maar de *outgroup* moet als relevant aanzien worden voor een vergelijking. Kortom zijn overeenkomst, nabijheid en de situationele prominentie in een bepaalde situatie variabelen die de vergelijkbaarheid van *outgroups* bepalen.³⁹

Bij dit onderdeel kan concluderend gesteld worden dat sociale identificatie gedeeltelijk een antwoord biedt op de vraag 'Wie ben ik?'. Zo kan een vrouw zich bijvoorbeeld definiëren in termen van de groep(en) waarin ze zichzelf classificeert ('Ik ben een vrouw', 'Ik ben Belg'). Ze ziet zichzelf als een lid van deze groep(en) en beschouwt het lot van de groep(en) als haar eigen lot. De SIT focust voornamelijk op het vatten en begrijpen van de implicaties van de tweede functie van classificatie, namelijk sociale identificatie.⁴⁰

1.2 Self-Categorization Theory (SCT)

Tegen het einde van de jaren 1980 en het begin van de jaren 1990 lag de focus in werken over sociale identiteit meer en meer op het beschrijven van de cognitieve aspecten van sociale categorisering en de gevolgen hiervan voor sociaal gedrag. Uiteindelijk resulteerde dit in de ontwikkeling van de Self-Categorization Theory (SCT). Deze theorie, ontstaan uit de ideeën van Tajfel en Turner omtrent sociale identiteit, legt het accent op de implicaties van de cognitieve zelfcategorisering voor zelfperceptie en sociale perceptie (stereotypering).⁴¹ Een belangrijke beperking van de SIT is juist de onvolledige analyse van de cognitieve processen die geassocieerd worden met sociale identiteit. Hoewel het construct 'sociale identiteit' centraal staat binnen de SIT,

³⁷ HOGG (Michael A.) en TERRY (Deborah J.). *Op. Cit.*, 2001, p. 4.;

MAEL (Fred) en ASHFORTH (Blake E.). *Op. Cit.*, 1989, p. 21.

³⁸ MAEL (Fred) en ASHFORTH (Blake E.). *Op. Cit.*, 1989, p. 21.

³⁹ TAJFEL (Henri) en TURNER (John C.). *Op. Cit.*, 1986, p. 16-17.

⁴⁰ ALBERT (Stuart), ASHFORTH (Blake E.) en DUTTON (Jane E.). Organizational Identity and Identification: Charting New Waters and Building New Bridges, in *Academy of Management Review*, 2000, vol. 25, nr. 1, p. 13-14.

⁴¹ ELLEMERS (Naomi), HASLAM (Alexander S.), PLATOW (Michael J.) en VAN KNIPPENBERG (Daan). Social Identity at Work. Developments, Debates, Directions, in: HASLAM (S. Alexander), VAN KNIPPENBERG (Daan), PLATOW (Michael J.) en ELLEMERS (Naomi), eds. *Social Identity at Work. Developing Theory for Organizational Practice*. New York/Hove, Psychology Press, 2003, p. 9.

kan het geen antwoord bieden op volgende vragen: 'Wat is de relatie tussen persoonlijke en sociale identiteit?', 'Waarom definiëren mensen zich in termen van een bepaalde groep in plaats van in termen van een andere groep?', 'Hoe wordt de psychologie van een persoon vervormd door zijn/haar banden met de groep?', 'Hoe ontstaan consensus en gecoördineerd sociaal gedrag binnen groepen als gevolg van sociale identificatie?'⁴²

Dankzij de SIT kunnen individuen gelijkaardige en verschillende 'anderen' identificeren. Bijgevolg levert deze theorie de criteria die de basis vormen van de percepties van het 'zelf' en de sociale omgeving. Maar door enkel rekening te houden met de SIT, is het begrijpen van hoe bepaalde sociale identiteiten markant of opvallend worden, niet mogelijk. Er kan bijgevolg niet opgemerkt worden hoe die opvallende sociale identiteiten een invloed hebben op de organisatie en op de leden ervan.⁴³

De SCT, die vaak aanzien wordt als een 'verlengstuk' van de SIT, heeft meer aandacht voor kwesties die zich binnen groepen afspelen.⁴⁴ Deze theorie gaat in detail in op de werking van het sociale categoriseringsproces als de cognitieve basis van groepsgedrag. De SCT gaat met ander woorden in op de processen waarbij individuen zichzelf en anderen categoriseren in groepen. Sociale categorisering van het 'zelf' en van anderen in *ingroups* en *outgroups*, benadrukt de waargenomen gelijkheid van de 'target' met de relevante *ingroup* en *outgroup* prototypes. Met 'targets' wordt hier niet bepaald verwezen naar unieke individuen, maar eerder naar een belichaming van de relevante prototypes. Bijgevolg gaat het over een proces van depersonalisatie, waarmee zowel gerefereerd wordt naar een wijziging in de zelfconceptualisatie als in de basis van de perceptie van anderen. Depersonalisatie heeft hier dus geen negatieve bijbetekenis, zoals 'ontmenselijking'. De SCT stelt voor dat alle identiteiten zelfcategorisering zijn die op verschillende niveaus van abstractie kunnen bestaan. Deze niveaus zijn het menselijk niveau, het sociaal niveau en het persoonlijk niveau. Verder bepaalt de gepastheid van een categorie op een bepaald moment welke identiteit prominent is op dat moment. Hierbij is het zeer belangrijk in het achterhoofd te houden dat het verlagen van onzekerheid de onderliggende reden is van het proces van zelfcategorisering. Individuen verminderen hun onzekerheid door zichzelf te categoriseren in een bepaalde sociale categorie en de prototype groepskenmerken aan te nemen. Hierdoor ontstaat er zekerheid met betrekking tot wie ze zijn en hoe ze zich moeten gedragen.⁴⁵

1.3 Organisatie-identificatie (OI)

Zoals reeds vermeld, werden organisaties beschouwd als een omgeving voor het toepassen van de SIT en de SCT, nadat de relevantie ervan werd aangetoond door Ashforth en Mael binnen organisaties.⁴⁶

⁴² HASLAM (Alexander S.). *Op. Cit.*, 2001, p. 42.

⁴³ IBIDEM.

⁴⁴ VORA (Davina) en KOSTOVA (Tatiana). A model of dual organizational identification in the context of the multinational enterprise, in *Journal of Organizational Behavior*, 2007, vol. 28, nr. 3, p. 330.

⁴⁵ VORA (Davina) en KOSTOVA (Tatiana). *Op. Cit.*, 2007, p. 330.;

HOGG (Michael A.) en TERRY (Deborah J.). *Op. Cit.*, 2001, p. 5.

⁴⁶ RIKETTA (Michael). *Op. Cit.*, 2005, p. 359.

Een organisatie waartoe een individu behoort kan een antwoord bieden op de vraag "Wie ben ik?". Elke entiteit binnen de maatschappij, een organisatie, een groep of een persoon, heeft nood aan een antwoord op deze vraag om op een effectieve manier te kunnen samenwerken en interageren met andere entiteiten.⁴⁷ Ashforth en Mael argumenteren dat OI een specifieke vorm is van sociale identificatie. De zoektocht naar identiteit roept een idee op van existentiële motieven, die vaak worden genoemd in literatuur over organisatiegedrag. Het kan hier bijvoorbeeld gaan over de zoektocht naar betekenis, verbondenheid en machtiging. Wanneer een organisatie als een sociale categorie wordt aanzien of als een belichaming van de kenmerken die beschouwd worden als prototypes van de leden ervan, is het mogelijk dat die organisatie voldoet aan de existentiële motieven van een individu.⁴⁸

Verder beweren Ashforth en Mael dat de sociale identiteit van werknemers niet enkel af te leiden is van de organisatie, maar ook van de werkgroep, branche, lunchgroep, leeftijdsgroep, ... waartoe ze behoren. Ze verwijzen hierbij naar het onderscheid tussen 'holografische organisaties' en 'ideografische organisaties', gemaakt door Albert en Whetten. Met de eerste soort organisaties wordt verwezen naar organisaties waarin individuen doorheen de subunits een gemeenschappelijke identiteit (of meerdere identiteiten) delen. Binnen 'ideografische organisaties' is er sprake van werknemers met specifieke identiteiten, eigen aan bepaalde subunits. Hierbij kan ook gerefereerd worden naar van Dick et al. die stellen dat een persoon zich kan identificeren met zijn/haar eigen carrière (persoonlijk niveau), met verschillende subunits binnen de onderneming, bijvoorbeeld werkgroep of afdeling (groepsniveau) en met de organisatie in het geheel ('superordinate' level).⁴⁹ De sociale identiteit binnen een organisatie kan dus bestaan uit uiteenlopende en losse identiteiten, wat op zijn beurt aantoont dat individuen vaak meerdere identiteiten steunen.⁵⁰

Volgens Boros et al. is identificatie niet enkel gebaseerd op prikkels uit de omgeving, maar ook op individuele verschillen. Hoewel alle individuen in bepaalde mate ontvankelijk zijn voor identificatie als een manier om voor zichzelf een gevoel van toebehoren te creëren, verschillen individuen in hun neiging tot identificatie met sociale objecten. Deze neiging is in wezen de nood aan identificatie met een organisatie. Individuen die een grote nood aan identificatie vertonen, hebben de neiging om zichzelf te identificeren als leden van de organisatie, en dit op een publieke manier. Boros et al. stellen vervolgens dat deze identificatienood leidt tot een sterkere werknemersidentificatie en een positief en ondersteunend gedrag ten opzichte van de organisatie, zoals *organizational citizenship behavior*.⁵¹

1.3.1 Definitie OI

Zoals reeds vermeld, is OI een specifieke vorm van sociale identificatie. De meest voorkomende definitie van dit concept in de literatuur, is die van Ashforth en Mael. Beide auteurs definiëren OI als volgt: "It was proposed that OI is the perception of oneness with or

⁴⁷ MAEL (Fred) en ASHFORTH (Blake E.). *Op. Cit.*, 1989, p. 22.;

ALBERT (Stuart), ASHFORTH (Blake E.) en DUTTON (Jane E.). *Op. Cit.*, 2000, p. 13-14.

⁴⁸ MAEL (Fred) en ASHFORTH (Blake E.). *Op. Cit.*, 1989, p. 22.

⁴⁹ MAEL (Fred) en ASHFORTH (Blake E.). *Op. Cit.*, 1989, p. 22-23.;

VAN DICK (Ulrich), WAGNER (Ulrich), STELLMACHER (Jost) en CHRIST (Oliver). *Op. Cit.*, 2004, p. 172.

⁵⁰ MAEL (Fred) en ASHFORTH (Blake E.). *Op. Cit.*, 1989, p. 22-23.

⁵¹ BOROS (Smaranda), CURSEU (Petru Lucian) en MICLEA (Mircea). Integrative Tests of a Multidimensional Model of Organizational Identification, in *Social Psychology*, 2011, vol. 42, nr. 2, p. 113-114.

*belongingness to an organization, where the individual defines him or herself in terms of the organization(s) in which he or she is a member.*⁵² Deze definitie is een nieuwe conceptualisatie van OI, ontwikkeld door Ashforth en Mael om een oplossing te bieden voor de verwarring tussen verschillende concepten. Verder benadrukken ze het feit dat OI niet verward mag worden met gerelateerde constructen zoals *internalisering* en *commitment*. Meer nog: deze verwarring wordt omschreven als problematisch. Ashforth en Mael proberen hierbij het verschil tussen deze concepten en OI duidelijk te verklaren. Met betrekking tot het verschil tussen OI en *internalisering* stellen ze dat identificatie gaat over het 'zelf' en sociale classificaties ('ik ben'), terwijl *internalisering* verwijst naar het aanvaarden van waarden en assumpties als principes waardoor we ons laten leiden ('ik geloof'). Volgens Ashforth en Mael is het mogelijk dat een individu zichzelf definieert in termen van zijn/haar lidmaatschap tot een organisatie en tegelijkertijd niet akkoord gaat met de heersende waarden. Omgekeerd is het ook mogelijk dat een individu akkoord gaat met de heersende waarden binnen de organisatie, maar geen gevoel van toebehoren vertoont ten aanzien van deze organisatie. Wat betreft het onderscheid tussen OI en *commitment*, wordt gesteld dat sommige onderzoekers OI zien als een aspect van *commitment*, terwijl anderen beide concepten aan elkaar gelijkstellen. Volgens Ashforth en Mael omvat *commitment* de constructen *internalisering*, *gedragsintenties* en *affectie*, maar niet OI. Verder wordt met het concept OI direct verwezen naar een organisationele context, terwijl *internalisering* en *commitment* niet noodzakelijk verbonden zijn met een organisatie.⁵³

Ook Ellemers, De Gilder en Haslam gaan in op het onderscheid tussen OI en *organizational commitment*. Deze auteurs definiëren in hun studie het concept OI als het cognitief besef dat het 'zelf' deel uitmaakt van de organisatie. *Commitment* omschrijven ze als de affectieve banden tussen het individu en de groep. Ze gaan er wel van uit dat beide concepten multidimensionele constructen zijn die zowel verwijzen naar het cognitief bewustzijn van een onderlinge afhankelijkheid als naar een gevoel van emotionele betrokkenheid met het geheel. Verder stellen ze dat het academische veld over zowel OI als *organizational commitment*, heeft bijgedragen tot algemene inzichten met betrekking tot het feit dat het gevoel van emotionele betrokkenheid van het 'zelf' met de groep, individuen kan motiveren om hun inspanningen te richten naar de doelstellingen van de groep. Toch blijft de vraag bestaan of het verkiezen van het theoretisch denken met betrekking tot sociale identiteit, bovenop *organizational commitment*, nieuwe inzichten oplevert. Ellemers et al. gaan ervan uit dat het aannemen van het perspectief van sociale identiteit kan zorgen voor het beter begrijpen van psychologische processen, die de gevoelens die voortvloeien uit *commitment* zowel kunnen verheffen als neerdrukken. Verder kan het perspectief van sociale identiteit helpen bij het voorspellen van welke alternatieve bron van collectieve zelfdefinitie het meest geneigd is om als eerste op te duiken in een gegeven situatie. Hieruit leiden Ellemers et al. af dat een gevoel van betrokkenheid verschillende foci kan hebben, of met andere woorden afgeleid kan worden uit verschillende organisationele kringen.

⁵² MAEL (Fred) en ASHFORTH (Blake E.). *Op. Cit.*, 1992, p. 104.

⁵³ MAEL (Fred) en ASHFORTH (Blake E.). *Op. Cit.*, 1992, p. 104.

Een analyse van de sociale identiteit gaat een stap verder en kan helpen bij het bepalen wanneer een bepaalde focus van *commitment* de neiging heeft om prominenter te worden dan andere foci. Deze benadering van sociale identiteit is ook gunstig bij het bepalen van de gevolgen van de gevoelens verbonden aan *commitment*.⁵⁴

1.3.2 Gevolgen/implicaties van OI

Waarom wordt er nu in de wetenschappelijke literatuur zoveel belang gehecht aan OI? Wat zijn de gevolgen en implicaties van OI voor bedrijven? Bartels et al. stellen dat de mate waarin werknemers het gevoel hebben deel uit te maken van hun organisatie een belangrijke invloed heeft op het succesvol functioneren van deze organisatie. Verder merken deze auteurs op dat er een aantal positieve gevolgen verbonden zijn aan de OI van werknemers, zoals een positievere attitude ten aanzien van de onderneming, een hogere werktevredenheid, een lagere intentie om de organisatie waarin men is tewerkgesteld te verlaten, een grotere bereidheid om een financiële bijdrage te leveren en een werknemersgedrag dat ondersteunend is voor de organisatie.⁵⁵

Ashforth en Mael spreken over drie algemene gevolgen van sociale identificatie die relevant zijn voor organisaties. Ten eerste stellen ze dat individuen de neiging hebben om activiteiten te verkiezen die overeenstemmen met prominente aspecten van hun identiteiten. Hierbij zullen de individuen organisaties ondersteunen die deze identiteiten belichamen. Het is met ander woorden aannemelijk dat OI de ondersteuning van en de verbintenis met de organisatie optimaliseert. Een tweede algemene consequentie van sociale identificatie is dat het een invloed heeft op de resultaten van groepsvorming, waaronder cohesie binnen groepen, samenwerking, altruïsme en positieve evaluatie van de groep wordt verstaan. Het is ook waarschijnlijk dat identificatie verbonden wordt met gevoelens zoals trouw en een trots met betrekking tot de groep en de groepsactiviteiten. Hierbij merken de auteur wel op dat dit verwantschap niet noodzakelijk gebaseerd moet zijn op interactie of interpersoonlijk moet zijn. Een individu kan iemand dus tegelijkertijd appreciëren als een lid van de groep en antipathie vertonen ten opzichte van hem/haar als individueel persoon. Verder kan identificatie internalisering van en afhankelijkheid tot groepswaarden en -normen doen ontstaan en bijgevolg dus een eensgezindheid in attitudes en gedrag creëren. Net zoals de sociale classificaties van anderen stereotype percepties van hen met zich mee kan brengen, leiden de classificaties van zichzelf en de daaruit volgende identificatie tot het zichzelf toekennen van prototype eigenschappen. Deze zelfstereotypering resulteert in de depersonalisatie van het 'zelf', dit houdt in dat het individu gezien wordt als een voorbeeld van de groep. op zijn beurt vergroot dit de waargenomen gelijkheid met andere groepsleden en de kans dat de persoon zich zal aanpassen aan de groepsnormen. Een derde en laatste algemeen gevolg van sociale identificatie is de versterking van de antecedenten van identificatie, waaronder de volgende die door Ashforth en Mael erkend zijn: het onderscheidend vermogen van de groepswaarden en -praktijken, het prestige van de groep, de prominentie van *outgroups*, de competitie met *outgroups* en de traditionele oorzaken van groepsvorming. Concluderend kan

⁵⁴ ELLEMERS (Naomi), DE GILDER (Dick) en HASLAM (Alexander S.). Motivating Individual and Groups at Work: A Social Identity Perspective on Leadership and Group Performance, in *Academy of Management Review*, 2004, vol. 29, nr. 3, p. 465-466.

⁵⁵ BARTELS (Jos), PRUYN (Ad), DE JONG (Menno) en JOUSTRA (Inge). *Op. Cit.*, 2007, p. 174.

gesteld worden dat als een individu zich identificeert met de groep, de waarden en praktijken van de *ingroup* als uniek en belangrijker worden ervaren.⁵⁶

Ashforth en Mael stellen concreter, in een analyse van alumni en hun 'alma mater', dat OI ertoe leidt dat leden van een organisatie meer bereid zijn een financiële bijdrage te leveren aan deze organisatie. De leden die zich identificeren met hun organisatie zullen ook meer geneigd zijn om de eigen nakomelingen en anderen aan te raden om lid te worden van die organisatie. Tenslotte gaan Ashforth en Mael ervan uit dat OI bij de leden leidt tot een grotere deelname in verschillende organisationele functies.⁵⁷

Volgens van Knippenberg en Ellemers blijkt dat identificatie een belangrijke invloed heeft op het succes van een onderneming. Uit hun analyse volgt dat OI een sleutelfactor is in het bepalen van de bereidheid van het leveren van inspanningen ten voordele van de organisatie, waardoor OI een belangrijke causale factor is voor het succes van het bedrijf.⁵⁸

1.4 OI in dochterondernemingen

1.4.1 Veelvoudige OI

Balmer en Wilson spreken in hun artikel *Corporate Identity. There is More to It Than Meets the Eye* over drie belangrijke perspectieven omtrent bedrijfscultuur. Het is belangrijk om eerst de nadruk te leggen op de verschillende uitgangspunten die gehanteerd worden door onderzoekers die zich bezighouden met de studie van het gedrag binnen organisaties en bedrijfscultuur, om op een correcte manier te begrijpen hoe werknemers zich identificeren met hun onderneming. Balmer en Wilson verwijzen naar een analyse van Martin en Meyerson die resulteerde in de identificatie van drie grote perspectieven omtrent bedrijfscultuur. Ten eerste houdt een *integration perspective* in dat één bedrijfscultuur door de gehele organisatie wordt gedeeld. Er is met andere woorden sprake van consensus en samenhang doorheen de gehele organisatie. Vervolgens houdt de *differentiation perspective* in dat consensus enkel plaatsvindt binnen subculturen en niet op het niveau van de gehele organisatie. De verschillende subculturen kunnen naast elkaar bestaan in harmonie, maar deze kunnen zich ook conflicterend of onverschillig tegenover elkaar gedragen. Hier is sprake van een werknemersidentificatie met specifieke groepen in plaats van met de gehele organisatie. Wat hierbij uniek is aan de organisatiecultuur, is de mix van subculturele verschillen. Tenslotte ziet de *fragmentation perspective* ambiguïteit binnen organisaties als de norm. Balmer en Wilson geven bij deze perspectieven aan dat verschillende studies de focus leggen op slechts één van de drie perspectieven. Een bedrijfscultuur kan volgens hen pas begrepen worden wanneer de drie perspectieven tezamen worden beschouwd. Binnen een bedrijf kan het personeel zich bijvoorbeeld identificeren met de organisatie als geheel voor bepaalde thema's en met bepaalde subculturen voor andere thema's.⁵⁹

⁵⁶ MAEL (Fred) en ASHFORTH (Blake E.). *Op. Cit.*, 1989, p. 25-26.

⁵⁷ MAEL (Fred) en ASHFORTH (Blake E.). *Op. Cit.*, 1992, p. 109.

⁵⁸ VAN KNIPPENBERG (Daan) en ELLEMERS (Naomi). *Op. Cit.*, 2003, p. 41.

⁵⁹ BALMER (John M.T.) en WILSON (Alan). *Corporate Identity. There is More to It Than Meets the Eye*, in *International Studies of Management and Organization*, 1998, vol. 28, nr. 3, p. 17-18.

Verschillende auteurs, waaronder van Knippenberg, van Schie, Ellemers, Ashforth en Johnson, hebben vastgesteld dat zeer veel studies over *organizational commitment* en OI de nadruk hebben gelegd op identificatie met de organisatie als geheel.⁶⁰ Deze studies vertrekken vanuit een vereenvoudigd beeld van de organisatie als een ondeelbare entiteit. Dit uitgangspunt is volgens van Knippenberg en van Schie problematisch aangezien organisaties ook netwerken van groepen omvatten, die zelf identificatiegevoelens kunnen oproepen. Organisaties zijn tegenwoordig complexe entiteiten waarin er sprake is van veelvoudige potentiële identiteiten.⁶¹ Zoals reeds vermeld, heeft OI dus verschillende foci. OI wordt met andere woorden afgeleid van verschillende organisationele kringen, zoals divisies, afdelingen, werkeenheden en meer informele groepen binnen de organisatie. Organisaties bieden hun leden de mogelijkheid om gelijktijdig lid te zijn van verschillende groepen binnen de onderneming. Zo kunnen werknemers bijvoorbeeld tegelijkertijd lid zijn van de organisatie als geheel, van een afdeling binnen die organisatie en van een bepaalde werkgroep.⁶²

Ellemers et al. gaan er ook van uit dat identificatie beschouwd moet worden als een proces waarin rekening wordt gehouden met groepen. Hiermee wordt bedoeld dat mensen kunnen behoren tot meerdere groepen. Bovendien kunnen individuen zichzelf, in bepaalde situaties, definiëren in termen van een bepaalde categorie. Zo kunnen werknemers zich bijvoorbeeld definiëren in termen van hun werkgroep en niet zozeer in termen van de organisatie als geheel. Ellemers et al. maken hierbij wel de opmerking dat bij het leggen van de focus op een bepaalde groep, er rekening gehouden moet worden met de context. De neiging om zich al dan niet te identificeren met een bepaalde groep, moet niet gezien worden als een vaste neiging van het individu.⁶³

Uit de zopas besproken literatuur kan dus duidelijk afgeleid worden dat het personeel van een organisatie zich identificeert met meer dan één identiteit. Identiteit binnen een organisatie is een veellagig en complex fenomeen. Een organisatie is een compositie van verschillende culturen. De mix van alle identiteiten waarmee het personeel zich identificeert, vormt de persoonlijkheid van het bedrijf.⁶⁴

Wanneer gesteld wordt dat er sprake is van meerdere identiteiten binnen een organisatie, kan de volgende vraag gesteld worden: 'Welke zijn de belangrijkste foci van identificatie?'. Van Knippenberg en van Schie argumenteren dat de identificatie met de werkgroep sterker zal zijn dan die met de organisatie als geheel en dat deze vorm van identificatie beter in staat is de attitudes en het gedrag binnen een organisatie te voorspellen.⁶⁵ Ook van Knippenberg en Ellemers stellen dat de werkgroep of het departement binnen organisaties (vooral in grote of multinationale ondernemingen) beschouwd moet worden als de belangrijkste focus van identificatie voor het grootste deel van het personeel. De werkgroep is de plaats waar het organisationele leven van de

⁶⁰ VAN KNIPPENBERG (Daan) en VAN SCHIE (Els C. M.). *Op. Cit.*, 2000, p. 139.;

VAN KNIPPENBERG (Daan) en ELLEMERS (Naomi). *Op. Cit.*, 2003, p. 34.;

ASHFORTH (Blake E.) en JOHNSON (Scott A.). *Op. Cit.*, 2001, p. 32.

⁶¹ VAN KNIPPENBERG (Daan) en VAN SCHIE (Els C. M.). *Op. Cit.*, 2000, p. 139-140.;

ASHFORTH (Blake E.) en JOHNSON (Scott A.). *Op. Cit.*, 2001, p. 31.

⁶² VAN KNIPPENBERG (Daan) en VAN SCHIE (Els C. M.). *Op. Cit.*, 2000, p. 139-140.

⁶³ ELLEMERS (Naomi), DE GILDER (Dick) en HASLAM (Alexander S.). *Op. Cit.*, 2004, p. 466.

⁶⁴ BALMER (John M.T.) en WILSON (Alan). *Op.Cit.*, 1998, p. 17, 27.

⁶⁵ VAN KNIPPENBERG (Daan) en VAN SCHIE (Els C. M.). *Op. Cit.*, 2000, p. 139.

meeste werknemers werkelijk plaatsvindt. Het dagelijkse functioneren van werknemers wordt bijgevolg sterker beïnvloed door de werkgroep dan door hun lidmaatschap tot de organisatie. Vervolgens staat het gedrag dat volgt uit de identificatie met de werkgroep niet noodzakelijk volledig ten dienste van de doelen, normen en interesses van de organisatie als geheel.⁶⁶ Verder kan uit een onderzoek uitgevoerd door Maimone, D'uffizi en Mormino afgeleid worden dat werknemers die gehecht zijn aan hun bedrijf blij zijn om er te werken, maar ze voelen niet echt dat ze tot die organisatie behoren. Daarnaast volgt uit dit onderzoek dat mensen zich eerder identificeren met hun werkgroep, afdeling, dochterbedrijf, ... dan met het bedrijf als geheel. De band met het algemene bedrijfsniveau is minder sterk dan met de alledaagse ervaringen die ontstaan door te werken in de eigen werkgroep, de eigen afdeling, het eigen dochterbedrijf, ...⁶⁷

Van Knippenberg en van Schie halen enkele motieven aan voor een sterkere werknemersidentificatie met de werkgroep. Ten eerst nemen deze auteurs aan dat een identificatie met de werkgroep sterker is aangezien het hier gaat over een kleiner gedeelte en niet over de gehele onderneming. Gebaseerd op Brewer, stellen ze dat mensen eerder geneigd zijn om zich te identificeren met kleinere groepen, omdat identificaties met grotere groepen een bedreiging vormen voor het individuele gevoel van uniciteit. Vervolgens gaan ze ervan uit dat individuen meer zaken gemeenschappelijk hebben met hun werkgroep, wat betreft het werk dat verricht wordt op een bepaald moment en het gemeenschappelijk lot en verleden. Tenslotte halen ze aan dat individuen meer gemeenschappelijke kenmerken hebben met hun werkgroep dan met de gehele organisatie. Bovendien brengen werknemers het grootste deel van hun tijd door binnen de eigen werkgroep, waardoor dit deel van de organisatie aantrekkelijker wordt. Hieruit volgt dat werknemers een hoger niveau van identificatie met de werkgroep vertonen.⁶⁸

Binnen deze context is het zeer belangrijk de term *identity salience* aan te halen. *Identity salience*, of de prominentie van één of meerdere identiteiten, wordt omschreven als de waarschijnlijkheid dat een identiteit ingeroepen zal worden en dat de meervoudige identiteiten geordend kunnen worden in een welbepaalde hiërarchie volgens hun prominentie. Het feit dat een individu zich identificeert met een bepaalde groep, betekent niet dat het lidmaatschap tot deze groep altijd prominent zal blijven voor het individu.⁶⁹ Ashforth en Johnson stellen hierbij dat de prominentie van een identiteit binnen de context van de organisatie beïnvloed wordt door haar *subjectieve belang* en *situationele relevantie*. Het *subjectieve belang* van een identiteit wordt bepaald door de mate waarin ze als relevant wordt ervaren door de werknemer. Met andere woorden is dit de mate waarin identiteiten overeenkomen met de persoonlijke waarden en doelen van individuen.⁷⁰ Eenvoudiger gesteld betekent dit dat de identiteit zichtbaarder wordt naarmate ze dichter staat bij de leefwereld van de werknemer.⁷¹ De *situationele relevantie* verwijst naar een identiteit die als gepast wordt ervaren binnen een welbepaalde context. Daar waar het *subjectieve belang* van een identiteit omschreven wordt door interne voorkeuren, wordt de *situationele*

⁶⁶ VAN KNIPPENBERG (Daan) en ELLEMERS (Naomi). *Op. Cit.*, 2003, p. 34.

⁶⁷ MAIMONE (Fabrizio), D'UFFIZI (Angela) en MORMINO (Sara). Identification processes in "horizontal" multinational firms: the case study of a "newtech" company, paper to be presented at the 22nd EGOS Colloquium, 2006, p. 21.

⁶⁸ VAN KNIPPENBERG (Daan) en VAN SCHIE (Els C. M.). *Op. Cit.*, 2000, p. 140.

⁶⁹ ASHFORTH (Blake E.) en JOHNSON (Scott A.). *Op. Cit.*, 2001, p. 32.;

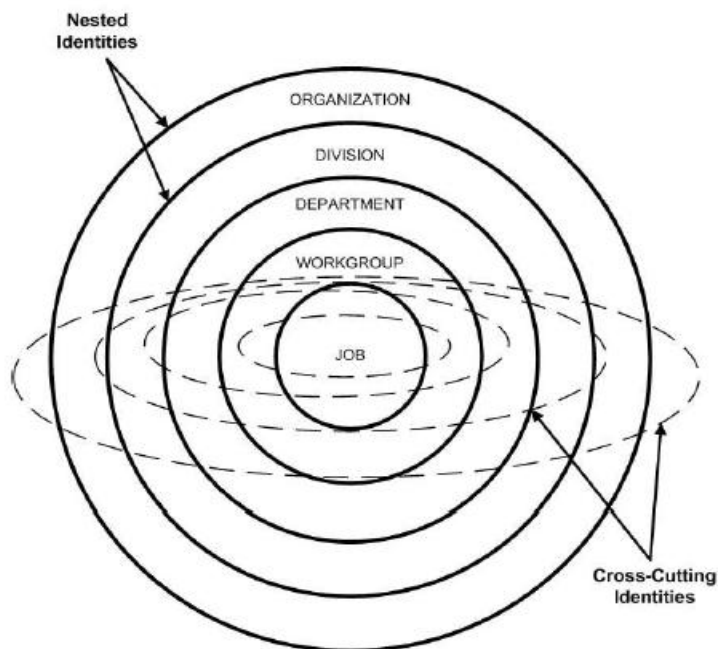
VAN KNIPPENBERG (Daan) en ELLEMERS (Naomi). *Op. Cit.*, 2003, p. 36.

⁷⁰ ASHFORTH (Blake E.) en JOHNSON (Scott A.). *Op. Cit.*, 2001, p. 32.

⁷¹ BARTELS (Jos), PRUYN (Ad), DE JONG (Menno) en JOUSTRA (Inge). *Op. Cit.*, 2007, p. 176.

relevantie omschreven door externe normen. Tenslotte concluderen de auteurs dat de *situationele relevantie* van een bepaalde identiteit schommelt gedurende de dag terwijl het *subjectieve belang* meer stabiel blijft.⁷²

Veelvoudige identiteiten binnen organisaties komen op verschillende manieren tot uiting. Ashforth en Johnson stellen een model voor waarin deze identiteiten *nested* en/of *cross-cutting* kunnen zijn. Met *nested identities* wordt verwezen naar identiteiten die ingebed zijn in andere identiteiten. Deze komen tot uiting op de verschillende niveaus van de organisatie (bijvoorbeeld: job, werkgroep, departement,...).⁷³ Zoals alle sociale structuren, bestaan organisaties uit *nested collectivities* waarbij individuen gelijktijdig lid kunnen zijn van minimaal twee groepen en waarbij de ene groep de andere omvat. Werknemers maken gelijktijdig deel uit van bijvoorbeeld een afdeling en van de organisatie als geheel. Het bedrijfspersoneel zal bijgevolg behoren tot verschillende groepen met verschillende sociale identiteiten.⁷⁴ De tweede verschijningsvorm van identiteiten, namelijk *cross-cutting*, houdt in dat een identiteit verticaal doorheen de verschillende organisatieniveaus kan gaan. In tegenstelling tot de *nested identities* zijn *cross-cutting identities* verbonden met sociale categorieën die zowel formeel (bijvoorbeeld: commissies) als informeel (bijvoorbeeld: vriendengroep) zijn. Informele categorieën kunnen buiten de organisatie plaatsvinden en slechts deels overlappen met het lidmaatschap tot deze organisatie.⁷⁵ Ter verduidelijking volgt hieronder een illustratie.



Figuur 1: *Nested en cross-cutting identities binnen een onderneming*⁷⁶

⁷² ASHFORTH (Blake E.) en JOHNSON (Scott A.). *Op. Cit.*, 2001, p. 32.

⁷³ ASHFORTH (Blake E.) en JOHNSON (Scott A.). *Op. Cit.*, 2001, p. 32.

⁷⁴ READE (Carol). Dual identification in multinational corporations: local managers and their psychological attachment to the subsidiary versus the global organization, in *International Journal of Human Resource Management*, 2001 (a), vol. 12, nr. 3, p. 410.

⁷⁵ ASHFORTH (Blake E.) en JOHNSON (Scott A.). *Op. Cit.*, 2001, p. 32, 41.

⁷⁶ IDEM, p. 33.

Ashforth en Johnson benoemen in dit verband de identiteiten die zich op de lagere niveaus van de onderneming bevinden (bijvoorbeeld: job en werkgroep) als *lower order identities*. De identiteiten naar de top toe worden bijgevolg *higher order identities* genoemd (bijvoorbeeld: divisie en organisatie). Hierbij is het belangrijk te vermelden dat de identiteiten kunnen verschillen naarmate ze voorkomen in organisaties. Zo kan een identiteit eigen zijn aan een bepaald niveau binnen een bepaalde organisatie, terwijl andere identiteiten gedeeld kunnen worden door verschillende organisaties. *Lower order identities* worden door Ashforth en Johnson over het algemeen als belangrijker beschouwd dan *higher order identities*. Toch hebben *higher order identities* een belangrijke waarde voor organisaties: naarmate deze belangrijker worden, zullen werknemers overeenkomstig met die identiteiten denken en voelen.⁷⁷

1.4.2 Dochteronderneming en OI

Na een uitgebreide uiteenzetting omtrent veelvoudige OI, is het tijd voor een bespreking van de entiteit waarop deze thesis de nadruk legt, namelijk de dochteronderneming. Eén van de doelstellingen van deze masterproef is het nagaan of OI sterker is op een lager niveau van de onderneming, dan op een hoger niveau. Dit vertrekpunt is gebaseerd op bevindingen van verschillende auteurs zoals Bartels et al., van Knippenberg en van Schie (zie supra). In een artikel van Reade wordt benadrukt dat werknemers een onderscheid maken tussen de OI met het dochterbedrijf en de OI met het moederbedrijf. Bovendien volgt uit het onderzoek van Reade dat de psychologische gehechtheid met de dochteronderneming over het algemeen sterker zal zijn. De werknemers trachten zich op deze manier te identificeren met kleinere sociale groepen. Eerder werden reeds motieven aangehaald waarom individuen zich sterker identificeren met kleine groepen dan met grote groepen.⁷⁸

Aangezien dochterondernemingen complexe eenheden zijn, heeft het personeel nood aan een gepaste identificatie. Eén van de moeilijkste taken van bedrijven met verschillende verspreide afdelingen is het coördineren en integreren van deze afdelingen. Vooral in de huidige competitieve omgeving, waarin een sterke concurrentiedrang heerst, is het belangrijk dat bedrijven zowel belang hechten aan lokale responsiviteit als globale integratie. De managers van dochterbedrijven hebben een cruciale rol in het functioneren van de organisaties, aangezien zij zorgen voor een goede relatie tussen dochteronderneming(en), hoofdkantoor en eventueel andere afdelingen van het moederbedrijf. Deze managers moeten dus in staat zijn om een aantal verschillende en vaak conflicterende rollen en verantwoordelijkheden op zich te nemen.⁷⁹

⁷⁷ ASHFORTH (Blake E.) en JOHNSON (Scott A.). *Op. Cit.*, 2001, p. 32, 35, 37.

⁷⁸ READE (Carol). *Op. Cit.*, 2001 (a), p. 405-406.

⁷⁹ VORA (Davina), KOSTOVA (Tatiana) en ROTH (Kendall). Roles of Subsidiary Managers in Multinational Corporations: The Effect of Dual Organizational Identification, in *Management International Review*, 2007, vol. 47, p. 596.

Bij het voorgaande kan gesteld worden dat de belangrijkste taak van bedrijven met verschillende vestigingen bestaat in het bevorderen van de gedeelde waarden en doelen voor alle personeelsleden van een organisatie, doorheen de verschillende (wereldwijde) netwerken. Met andere woorden wordt hier gesteld dat grote of multinationale bedrijven de OI van werknemers steeds moeten versterken, aangezien OI een belangrijke factor is voor het creëren van samenhang doorheen de organisatie. Cohesie binnen een organisatie is vooral belangrijk wanneer er sprake is van grootschalige, complexe organisaties met verschillende subeenheden.⁸⁰

Binnen dit onderdeel is het vervolgens zeer relevant om de term *tweevoudige OI* te bespreken. Dit is een psychologische gehechtheid die zich voordoet binnen de context van dochterondernemingen. Zowel managers als werknemers die in staat zijn de veelvoudige organisatie-identificaties te combineren, zullen er beter in slagen om complexe rollen binnen de organisatie te hanteren. *Tweevoudige OI* omvat het feit dat een individu zich kan identificeren met twee entiteiten binnen de organisatie. Dit kan op verschillende niveaus plaatsvinden, bijvoorbeeld de afdeling, de dochteronderneming of de gehele organisatie. De SIT toonde reeds aan dat een identificatie met meerdere delen binnen een organisatie mogelijk is. Uit de literatuur omtrent veelvoudige OI, kon ook afgeleid worden dat individuen, onder bepaalde voorwaarden, meerdere identiteiten tegelijkertijd als belangrijk kunnen beschouwen. Het gaat hier over de term *identity salience* omschreven door Ashforth en Johnson (zie supra).⁸¹ Het is echter pas zo dat wanneer een individu veelvoudige identiteiten gelijktijdig aankan, deze identiteiten ook gelijktijdig als belangrijk kunnen worden beschouwd. De veelvoudige identiteiten worden op hetzelfde moment als belangrijk aanzien in de volgende gevallen: wanneer deze overlappen, relevant zijn binnen een bepaalde context of cognitief aan elkaar verbonden zijn.⁸²

Vora en Kostova conceptualiseren *tweevoudige OI* aan de hand van twee kenmerken ervan, namelijk *relatieve grootte* en *vorm*. Ten eerste verwijst de *relatieve grootte* naar de relatieve sterkte van het gevoel van identificatie met elk van de twee entiteiten. Het klinkt als vanzelfsprekend dat een persoon zich sterker kan identificeren met één van de twee entiteiten of dat hij/zij zich met beide eenheden op dezelfde manier identificeert. De wijze van identificatie van het personeel van een dochteronderneming is bijgevolg een concept dat steeds een persoonlijke invulling krijgt. Niettegenstaande kan deze identificatie ingedeeld worden in drie gebieden. Een individu kan geconfronteerd worden met een hogere identificatie ten aanzien van het moederbedrijf in vergelijking met de dochteronderneming. Vervolgens kan een hogere identificatie met het dochterbedrijf plaatsvinden en tenslotte is het ook mogelijk dat een individu zich op dezelfde manier identificeert met beide eenheden. De *relatieve grootte* van *tweevoudige OI* wordt bepaald door het relatieve potentieel waarover elke entiteit beschikt om de noden dat een individu heeft met betrekking tot *self-enhancement* en het verlagen van onzekerheden te vervullen.

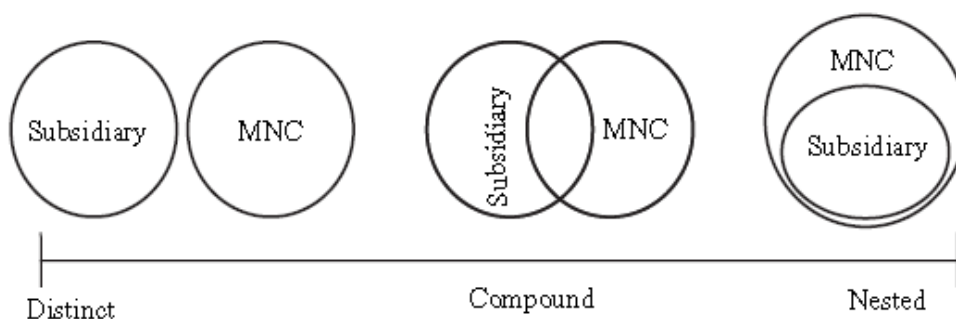
⁸⁰ READE (Carol). *Op. Cit.*, 2001 (a), p. 405-406.

⁸¹ VORA (Davina) en KOSTOVA (Tatiana). *Op. Cit.*, 2007, p. 328, 331.

⁸² ASHFORTH (Blake E.) en JOHNSON (Scott A.). *Op. Cit.*, 2001, p. 46.

Een individu zal zich sterker identificeren met een entiteit naarmate die beter in staat is om aan die noden te voldoen. Hierbij kan dus aangehaald worden dat een persoon zich sterker identificeert met meer nabije, lagere entiteiten. Vora en Kostova benadrukken hierbij dat het ook mogelijk is dat *higher order identities* als belangrijker worden aanzien dan *lower order identities*.⁸³

Als tweede kenmerk van *tweevoudige OI* wordt *vorm* aangehaald. Dit kenmerk verwijst naar de waargenomen gedaante van beide identificaties. Het gaat dus over het bewuste of onbewuste gevoel van de graad van overlap tussen identificaties met de twee eenheden. De *vorm* van *tweevoudige OI* kan vervolgens afzonderlijk, samengesteld of 'nested' zijn. De afzonderlijke *vorm* verwijst naar het feit dat een individu een onderscheid maakt tussen zijn/haar identificatie met beide entiteiten. Dit resulteert in het volgende wanneer het wordt toegepast binnen de context van deze masterproef: werknemers van een dochteronderneming identificeren zich in dit geval zowel met de dochteronderneming als met het moederbedrijf, maar hij/zij beschouwt deze identificaties als afzonderlijk, of met andere woorden, als gescheiden van elkaar. Bijgevolg kan de werknemer bepaalde waarden en doelen van elk van beide entiteiten waarmee hij/zij zich identificeert aannemen. Dit komt doordat de werknemers hierbij eerder schakelen tussen beiden identificaties en deze niet ervaren als gelijktijdig aanwezig. De *vorm* van *tweevoudige OI* kan vervolgens ook samengesteld zijn. De identificatie met de dochteronderneming en de identificatie met de moederonderneming overlappen hierbij gedeeltelijk in de ogen van de werknemer. Beide entiteiten hebben dus enkele waarden en doelen gemeenschappelijk. Deze *vorm* zorgt ervoor dat werknemers zich gelijktijdig met beide entiteiten identificeren en moeilijker een onderscheid kunnen maken tussen beide vormen van identificatie. Tenslotte is er sprake van een 'nested' *vorm* van *tweevoudige OI* wanneer werknemers zich identificeren met beide entiteiten, waarbij één identificatie superieur is en bijgevolg de andere omvat. Deze *vorm* van *tweevoudige OI* werd reeds besproken aan de hand van de auteurs Ashforth en Johnson. Zij omschrijven *nested identities* als identiteiten die ingebed zijn in andere identiteiten. Het probleem dat zich voordoet bij deze *vorm* is dat de focus van identificatie, moederbedrijf en/of dochterbedrijf, vervaagt.⁸⁴ Ter verduidelijking volgt hieronder een illustratie.



Figuur 2: Drie vormen van tweevoudige OI⁸⁵

⁸³ VORA (Davina) en KOSTOVA (Tatiana). *Op. Cit.*, 2007, p. 331-333.

⁸⁴ VORA (Davina) en KOSTOVA (Tatiana). *Op. Cit.*, 2007, p. 331-333.

⁸⁵ IDEM, p. 333.

HOOFDSTUK 2: INTERNE COMMUNICATIE

2.1 Interne communicatie: algemeen

Dat de termen *communicatie* en *organisatie* sterk verweven zijn met elkaar, is iets dat niet echt uitgebreid aan de oppervlakte komt in werken over interne communicatie. Postmes heeft hier wel aandacht voor, en stelt dat beide termen kunnen beschouwd worden als synoniemen. Hij beargumenteert dit door communicatie op een metaforische wijze te vergelijken met 'het bloed van de organisatie' of met 'de lijm die alles samenbindt'. Sommige onderzoekers verwijzen naar het feit dat een organisatie onlosmakelijk verbonden is met communicatieve handelingen, of dat communicatie de kern is van een organisatie. Samenvattend kan gesteld worden dat elke vorm van organisatie steeds gepaard gaat met de coördinatie van menselijke activiteiten door middel van de gepaste informatie-uitwisseling.⁸⁶

Er zijn veel verschillende en heel uiteenlopende definities van interne communicatie ter beschikking in wetenschappelijke publicaties die over dit thema handelen.⁸⁷ Koeleman categoriseert de definities van interne communicatie in twee grote groepen. Enerzijds zijn er de definities die vertrekken vanuit het perspectief dat interne communicatie plaatsvindt tussen een zender en een ontvanger die behoren tot dezelfde organisatie. Bij dit type van definities maakt het niet uit of de communicatie bijdraagt aan de doelen van de organisatie, maar alle interne boodschappen worden beschouwd als een vorm van interne communicatie. Anderzijds zijn er de definities waarbij interne communicatie nadrukkelijk wordt beschreven als een managementinstrument, waarbij managers gebruik maken van de communicatiemogelijkheden om werknemers in het bedrijf te sturen. Bij dit soort definities is er sprake van een belangrijk nadeel, namelijk dat verschillende communicatieprocessen, gericht op sociale interactie, verwaarloosd worden. Dit nadeel kan zwaar doorwegen omdat werknemers tegenwoordig deze vorm van communicatie steeds meer waarderen.⁸⁸ Bovendien benadrukt Reijnders dat interne communicatie niet enkel beschouwd mag worden als een specifiek managementinstrument om werknemers te motiveren en te informeren. Vanuit zijn perspectief is interne communicatie dus een interactief proces waarbij iedereen binnen de organisatie betrokken is.⁸⁹ Naast de reeds vermelde benaderingen, besproken door Koeleman, kan er nog een derde vorm van definities onderscheiden worden, namelijk de interpretatieve benadering. Hierbij ligt de focus op het uitwisselen van werkelijkheidsbeelden, wat gebeurt bij persoonlijke vormen van communicatie. Overeenkomstig met deze laatste benadering, definieert Koeleman interne communicatie als volgt:

*"Interne communicatie is de intentionele productie van boodschappen waarop ontvangst en interpretatie kan plaatsvinden. Dit proces vindt plaats binnen een organisatie in een informationele en relationele context, die mede vormend is voor de betekenis die gegeven wordt aan boodschappen."*⁹⁰

⁸⁶ POSTMES (Tom). *Op. Cit.*, 2003, p. 82.

⁸⁷ KOELEMAN (Huib). *Interne Communicatie als managementinstrument: Strategieën, middelen en achtergronden*, Amsterdam, Kluwer, 2008, p. 4.

⁸⁸ IBIDEM.;

ARGENTI (Paul A.). *Strategic Employee Communications*, in *Human Resource Management*, 1998, vol. 37, nr. 3 en 4, p. 205.

⁸⁹ REIJNDERS (Erik). *Interne communicatie: aanpak en achtergronden*. Assen, Van Gorcum, 1997, p. 11.

⁹⁰ KOELEMAN (Huib). *Op. Cit.*, 2008, p. 5.

Bij de voorgaande definitie is het belangrijk een aantal uitgangspunten van Koeleman aan te halen. Ten eerste gaat hij ervan uit dat een organisatie een verzameling is van mensen, die gezamenlijk een bepaald doel willen bereiken en hiervoor onderling praktische werk- en gedragsafspraken bepalen. Vervolgens wordt met betrekking tot deze definitie geen reciprociteit verondersteld. Een eventuele (verbale of non-verbale) reactie van de ontvanger is niet noodzakelijk opdat er sprake zou zijn van communicatie. Bovendien kan de communicatieve actie van de producenten van boodschappen vanuit overal in de organisatie vertrekken. Deze definitie vertrekt dus vanuit een zeer breed begrip van de term 'boodschap'. Een boodschap kan met andere woorden verschillende zaken omvatten. Tenslotte stelt Koeleman dat er nood is aan een heldere interne communicatiestructuur binnen een organisatie. Hieronder verstaat de auteur het volgende: "[...] het geheel van overlegvormen, kanalen en (digitale) middelen [...] dat binnen een organisatie beschikbaar is, waarlangs de betekenisgeving en informatie-uitwisseling plaats kan vinden."⁹¹

Het hoofddoel van interne communicatie bestaat erin om steeds de juiste zaken op de juiste manier te communiceren. Holtz gaat ervan uit dat de taak van bedrijfsleiders erin bestaat een omgeving te creëren waarin communicatie op een effectieve manier kan verlopen.⁹² Verder stellen Nordin, Halib en Ghazali dat verschillende studies de relatie hebben aangetoond tussen interne communicatie en de efficiëntie en effectiviteit van een organisatie.⁹³ Zo beweert Holtz bijvoorbeeld dat bedrijven die op een gepaste manier communiceren met hun werknemers, beter zullen scoren op vlak van winstgevendheid, klantenwerving en reputatie.⁹⁴

2.1.1 Veranderende rol en doelstellingen van interne communicatie

De huidige veranderende bedrijfsomgeving heeft volgens Argenti nood aan een sterkere en strategische interne communicatie. Tegenwoordig willen werknemers steeds meer hun eigen beslissingen nemen en zijn ze tegen het principe van opgelegde bevelen en orders door managers. Het belangrijkste punt hierbij is dat werknemers hun ideeën en enthousiasme vrij kunnen delen met anderen.⁹⁵ Daar waar interne communicatie in het verleden ging over *birthdays, babies, brides* en *bowling scores* (Holtz verwijst hiernaar als de vier b's), gaat het vandaag over bedrijfsgerelateerde informatie zoals doelen, plannen, strategieën, visie en verwachtingen.⁹⁶

Ook Chalmers spreekt over een veranderende rol van interne communicatie. Zo verwijst ze naar verschillende perioden binnen deze context: in de jaren 1940 ging interne communicatie over medewerkers entertainen; in de jaren 1950 over het informeren van personeelsleden en in de jaren 1960 over het overtuigen van medewerkers. Sinds de jaren 1980 tot vandaag ligt de focus, binnen het veld van interne communicatie, op een open manier van communiceren. De taak van interne communicatiemanagers bestaat tegenwoordig uit het stimuleren van medewerkers, omgaan met veranderende situaties, het bevorderen en verwerven van de betrokkenheid en het engagement van de werknemers. De focus ligt dus niet meer zozeer op het verwerven van controle

⁹¹ KOELEMEN (Huib). *Op. Cit.*, 2008, p. 5.

⁹² HOLTZ (Shel). *Corporate Conversations. A guide to crafting effective and appropriate internal communications*, New York, AMACOM, 2004, p. 2.

⁹³ NORDIN (Shahrina Md.), HALIB (Mohammed) en GHAZALI (Zulkipli). Strengthening Internal Communication: A Case of Communication Satisfaction in an Organization, in *European Journal of Social Sciences*, 2011, vol. 24, nr. 4, p. 617.

⁹⁴ HOLTZ (Shel). *Op. Cit.*, 2004, p. 5.

⁹⁵ ARGENTI (Paul A.). *Op. Cit.*, 1998, p. 199.

⁹⁶ HOLTZ (Shel). *Op. Cit.*, 2004, p. 5, 12.

over het personeel, maar eerder op het ondersteunen van een flexibele werkomgeving waar er rekening wordt gehouden met veranderingen, verbeteringen, gedeelde kennis, het creëren van ideeën en het personeel betrekken in het bereiken van verschillende ondernemingsdoelen.⁹⁷ Samenvattend kan hierbij vermeld worden dat bedrijven die een gesloten en stroeve communicatiestrategie hanteren, in de hedendaagse competitieve, globale en complexe werkomgeving, helemaal geen overlevingskansen hebben. Werknemers hebben met andere woorden behoefte aan een gecoördineerde aanpak van de interne communicatie binnen de onderneming.⁹⁸

Tegenwoordig moeten managers hun werknemers beter leren kennen, en dit gebeurt niet enkel door aan een bureau te zitten, maar ook door een meer persoonlijke interactie tot stand te brengen. Volgens Argenti zijn er vandaag de dag zeer veel communicatietechnologieën aanwezig op de werkvloer, maar werknemers hebben een steeds grotere behoefte aan menselijke interactie en communicatie. Bovendien is deze behoefte groter dan ooit tevoren. Een goed evenwicht tussen het gebruik van communicatietechnologieën en menselijke interactie is dus de basis van een effectieve interne communicatie. Een efficiënt intern communicatiebeleid begint bij managers die een verantwoordelijkheid opnemen ten opzichte van hun werknemers. Werknemers moeten dus aanzien worden als een extra stakeholder van het bedrijf, ten opzichte waarvan het bedrijf zich moet verantwoorden.⁹⁹ Holtz gaat hierbij een stap verder en stelt dat werknemers het belangrijkste publiek zijn van bedrijven. Bedrijven investeren grote bedragen in communicatie, waarbij het grootste deel wordt besteed aan reclame. Holtz merkt hierbij op dat werknemers het belangrijkste publiek zijn van het bedrijf en niet de klanten. Wanneer het personeel van een organisatie niet akkoord gaat met de berichten die het eigen bedrijf uitdraagt, of deze niet begrijpt, zullen de inspanningen op vlak van mediarelaties meestal mislukken. Het is zeer belangrijk voor een onderneming dat de werknemers handelen in overeenstemming met de verspreide berichten. Hier zijn twee redenen voor: ten eerste vormen werknemers het beeld van het bedrijf ten aanzien van de verschillende stakeholders en ten tweede staan de werknemers in voor de uitvoering van het ondernemingsplan.¹⁰⁰ Hoewel werknemers het belangrijkste onderdeel zijn van een onderneming, worden ze te vaak aanzien als vanzelfsprekende elementen. De fout die vaak gemaakt wordt door managers is het niet betrekken van de verschillende personeelsleden bij het maken van belangrijke beslissingen. Hierdoor krijgt het personeel het gevoel dat ze er niet echt bijhoren, en ontstaat er een gevoel van afstoting. Dit kan bijgevolg leiden tot een negatieve attitude van werknemers, waardoor ze minder bereid zullen zijn om de verschillende veranderingen, opgelegd door het management, te accepteren.¹⁰¹

Waarom is een intern communicatiebeleid binnen een organisatie nu zo belangrijk? Reijnders onderscheidt drie verschillende functies van interne communicatie, namelijk een *smeerfunctie*, een *bindfunctie* en een *procesfunctie*. De *smeerfunctie* omvat het

⁹⁷ CHALMERS (Sally). The Changing Role of Internal Communications. Are Required Practitioner Competencies Keeping Pace with the Opportunities and Challenges?, paper presented at *Euprera (European Public Relations Education and Research Association)*, unpublished, 2008, p. 3-4.

⁹⁸ ARGENTI (Paul A.). *Op. Cit.*, 1998, p. 199.

⁹⁹ IDEM, p. 205.

¹⁰⁰ HOLTZ (Shel). *Op. Cit.*, 2004, p. 5.

¹⁰¹ ARGENTI (Paul A.). *Op. Cit.*, 1998, p. 199.

coördinatiemechanisme van interne communicatie. Door middel van interne communicatie kunnen de werkzaamheden binnen een bedrijf op een efficiënte manier uitgevoerd worden. Indien interne communicatie niet aanwezig zou zijn, zouden de medewerkers afzonderlijk hun eigen doelen trachten te realiseren, zonder rekening te houden met de collectieve doelgerichtheid van activiteiten. Reijnders vergelijkt interne communicatie op een metaforische wijze met de olie van een motor; net zoals een motor zou vastlopen zonder olie, zou een onderneming zonder interne communicatie niet kunnen functioneren. Naast deze functie heeft interne communicatie ook een *bindfunctie*. Zo worden processen van gemeenschappelijke betekenisgeving in organisaties vereenvoudigd door middel van interne communicatie. Het 'wij-gevoel' wordt erdoor bevorderd en werknemers worden gebonden aan de organisatie. Door de *bindfunctie* kunnen medewerkers leren gebeurtenissen op dezelfde manier te interpreteren. De juist vermelde functie van interne communicatie is uiterst relevant binnen de context van deze studie, aangezien interne communicatie wordt beschouwd als een manier om de identificatie van personeelsleden met het bedrijf te bevorderen. Tenslotte verwijst de *procesfunctie* naar de verbetering van de onderlinge samenwerkingsbanden door middel van interne communicatie en het vergemakkelijken van de communicatieprocessen.¹⁰²

Binnen de huidige veranderende omgeving pleit Argenti voor een sterke en strategische interne communicatie die zich kan aanpassen. In dit kader haalt Argenti zeven belangrijke doelstellingen aan van een effectief intern communicatiebeleid. De zeven doelstellingen, opgesomd volgens hun graad van belangrijkheid, zijn de volgende: het bekrachtigen van de *goodwill* tussen werknemers en het management; de medewerkers informeren over interne veranderingen, zoals een reorganisatie; het uitgebreid uitleggen van compensatie- en voordeelplannen, zoals nieuwe plannen rond gezondheidszorg; het personeel voorzien met kennis over de organisatie zelf, de producten, de organisatie-ethiek, de organisatiecultuur en de externe omgeving; het wijzigen van het werknemersgedrag met betrekking tot het productiever worden met aandacht voor een hoge kwaliteit; het begrip van het personeel verhogen ten aanzien van algemene sociale aangelegenheden en gezondheidskwesties en het bevorderen van participatie van werknemers in gemeenschapsactiviteiten. Hierbij merkt Argenti wel op dat het creëren van het inzicht dat werknemers een essentieel onderdeel zijn van de organisatie, belangrijker is dan de juist besproken doelstellingen.¹⁰³

2.2 Interne communicatie als antecedent van OI

Wat vooral opmerkelijk is in werken die handelen over antecedenten van OI, is dat verschillende auteurs steeds een andere invalshoek hanteren. Er bestaat met andere woorden geen vaststaand patroon of model van een bepaald aantal antecedenten van OI. Het is echter wel zo dat bepaalde antecedenten vaak terugkomen in de literatuur.¹⁰⁴ Riketta maakt in zijn studie bijvoorbeeld een onderscheid tussen demografische variabelen (voorbeelden: termijn in organisatie, leeftijd, job level, opleiding) en variabelen omtrent de kenmerken van de

¹⁰² REIJNDERS (Erik). *Op. Cit.*, 1997, p. 12,14.

¹⁰³ ARGENTI (Paul A.). *Op. Cit.*, 1998, p. 201.

¹⁰⁴ READE (Carol). Antecedents of organizational identification in multinational corporations: fostering psychological attachment to the local subsidiary and the global organization, in *International Journal of Human Resource Management*, 2001 (b), vol. 12, nr. 8, p. 1273.

organisatorische context (voorbeelden: gehechtheid aan de werkgroep, job involvement, job satisfaction, organizational satisfaction, organizational prestige).¹⁰⁵ Enkele voorbeelden van antecedenten van OI, geïdentificeerd door Ashforth, Mael en Reade zijn de volgende: waargenomen prestige van de organisatie, waargenomen interorganisationele competitie, waargenomen intraorganisationele competitie, steun en waardering door baas, mogelijkheid tot vooruitgang carrière en invulling ervan, periode in organisatie, tevredenheid, gevoel van gedeeld lot en culturele gelijkheid.¹⁰⁶

Deze masterproef beoogt op een gedetailleerde manier in te gaan op een belangrijk antecedent van OI, namelijk interne communicatie. Bartels et al. merken op dat verschillende studies omtrent de relatie tussen communicatieklimaat en *commitment* of OI, vertrekken vanuit het perspectief van *commitment* of OI met de organisatie als geheel. Eerder in deze literatuurstudie werd reeds verklaard waarom deze visie geen optimale grondslag vormt. Verder stellen deze auteurs dat er zelden onderzoek is gevoerd naar het verband tussen OI en communicatie op lagere niveaus van de organisatie, zoals werkgroep, afdeling, branche of dochteronderneming.¹⁰⁷ Met de nadruk op dochterondernemingen wordt de wetenschappelijke relevantie van deze masterproef deels aangetoond.

Volgens Stein is interne communicatie vooral van cruciaal belang wanneer een organisatie verspreid is over verschillende locaties. Het is mogelijk dat leden van verschillende organisaties samen moeten werken als een team of groep. Hierbij is het zeer belangrijk dat er een gevoel van gemeenschap bestaat onder de alle leden van de organisatie, die bereikt kan worden door middel van diverse communicatie-instrumenten zoals nieuwsbrieven, conferenties, personeelsbladen en andere media.¹⁰⁸

Ertürk, Demircan en Ceylan gaan ervan uit dat er een theoretische link bestaat tussen OI en communicatie. Deze link is volgens hen het gevolg van onderzoek naar de effecten van interne communicatie op de individuele attitudes van werknemers ten aanzien van de organisatie. Interne communicatie heeft namelijk een belangrijke invloed op de attitudes van het personeel, wat op zijn beurt sterk verbonden is met OI.¹⁰⁹

Elving en Gravenhorst geven in dit verband aan dat vaak aangenomen wordt dat interne communicatie de condities schept voor *commitment* en dat interne communicatie hierdoor beschouwd moet worden als één van de belangrijkste antecedenten van *commitment*. Eerder in deze literatuurstudie werd het verschil tussen OI en *commitment* uitvoerig besproken en werd gesteld dat beide verschillende constructen zijn. Hoewel *commitment* niet hetzelfde omvat als identificatie, zijn beide constructen sterk gerelateerd. Uit een meta-analyse, uitgevoerd door Riketta, kan afgeleid worden dat er een grote gedeelde variantie bestaat tussen beide

¹⁰⁵ RIKETTA (Michael). *Op. Cit.*, 2005, p. 364.

¹⁰⁶ MAEL (Fred) en ASHFORTH (Blake E.). *Op. Cit.*, 1992, p. 107-108.;
READE (Carol). *Op. Cit.*, 2001 (b), p. 1274-1275.

¹⁰⁷ BARTELS (Jos), PRUYN (Ad), DE JONG (Menno) en JOUSTRA (Inge). *Op. Cit.*, 2007, p. 177.

¹⁰⁸ STEIN (Andi). *Op. Cit.*, 2006, p. 256.

¹⁰⁹ ERTÜRK (Alper), DEMIRCAN (Nigar) en CEYLAN (Adnan). The Effects of Organizational Communication and Commitment on Organizational Identification: A Sectoral Comparison, in *Bogaziçi Journal*, 2005, vol. 19, nr. 1-2, p. 82.

constructen.¹¹⁰ Hierbij kan ook verwezen worden naar Chalmers, die stelt dat werknemers die *commitment* ten aanzien van het bedrijf vertonen, zich op een persoonlijke manier identificeren met dit bedrijf.¹¹¹

Naast Ertürk et al., Elving en Gravenhorst zijn er ook andere auteurs die het relevant achten te focussen op de relatie tussen interne communicatie en constructen zoals *commitment* en *engagement* ten aanzien van de organisatie, denk hierbij bijvoorbeeld aan Chalmers, Wiesenfeld et al. en Smidts et al.. Chalmers benadrukt hierbij dat de functie die interne communicatie heeft bij het ontwikkelen van *commitment* en *engagement*, één van de meest besproken functies is in de literatuur over interne communicatie. Volgens Chalmers is dit van essentieel belang aangezien het steunen van werknemers het succes van een organisatie mogelijk maakt.¹¹²

Wiesenfeld et al. spreken uitdrukkelijk over de relatie tussen interne communicatie en OI. Ze nemen dus expliciet aan dat communicatie zorgt voor een versterking van de identificatie van werknemers, omdat deze vorm van communicatie het personeel de mogelijkheid biedt hun eigen subjectieve percepties van de omschrijvende karakteristieken van de onderneming te creëren en te delen met anderen. De kennis van de normen, waarden en cultuur van de organisatie leidt tot de ontwikkeling van een gevoel van gedeelde betekenis tussen de medewerkers van een bedrijf. De communicatie naar de werknemers toe speelt een belangrijke rol in het creëren van deze gedeelde betekenis, die de medewerkers voorziet met een duidelijk inzicht in de identiteit van de organisatie, waardoor de OI wordt versterkt. Wiesenfeld et al. vermelden hierbij een complementaire manier waarop interne communicatie OI kan versterken. Het gaat over het creëren van de indruk bij de werknemers dat zij hebben meegeholpen aan het opbouwen of ontwikkelen van de bestaande gedeelde betekenis. Binnen dit kader zien werknemers zichzelf als mede-eigenaars van de gedeelde betekenis. Tenslotte leggen Wiesenfeld, Raghuram en Garud de nadruk op het feit dat een frequente en vrije interne communicatie leidt tot het gevoel van een actieve participatie en een grotere inspraak bij de medewerkers.¹¹³

Ook Smidts et al. brengen interne communicatie in verband met de identificatie van werknemers met hun bedrijf. Informatie over de doelen, waarden en prestaties van een onderneming is een belangrijke bron voor de identificatie van werknemers. Vervolgens onthult de inhoud van dergelijke informatie de identiteit van een bedrijf, waardoor het proces van sociale categorisering van werknemers vereenvoudigd wordt. De ontdekking van de identiteit van het bedrijf is de belangrijkste voorwaarde voor groepsidentificatie. De manier waarop de informatie wordt meegedeeld, of met andere woorden het communicatieklimaat, is eveneens belangrijk voor OI. Een positief communicatieklimaat zorgt voor een grotere aantrekkelijkheid van de organisatie.¹¹⁴ Van Riel stelt dat professionele interne communicatie een positieve invloed heeft op de identificatie met de organisatie wanneer de medewerkers goed geïnformeerd worden, dit zowel

¹¹⁰ ELVING (Wim J. L.) en GRAVENHORST (Killian M. B.). Communicatie en organisatieverandering: De rol van *commitment* en vertrouwen, in *Tijdschrift voor Communicatiewetenschap*, 2005, jg. 33, nr. 5, p. 320.;

RIKETTA (Michael). *Op. Cit.*, 2005, p. 373.

¹¹¹ CHALMERS (Sally). *Op. Cit.*, 2008, p. 6.

¹¹² IBIDEM.

¹¹³ WIESENFELD (Batia M.), RAGHURAM (Sumita) en GARUD (Raghu). Communication Patterns as Determinants of Organizational Identification in a Virtual Organization, in *Organization Science*, 1999, vol. 10, nr. 6, p. 779.

¹¹⁴ SMIDTS (Ale), PRUYN (Ad) en VAN RIEL (Cees B.M.). *Op. Cit.*, 2001, p. 1051.

op niveau van het eigen functioneren als op het niveau van de organisatie als totaliteit, en ze het gevoel ervaren dat ze serieus worden genomen.¹¹⁵ Zowel Smidts et al. als Van Riel leggen de nadruk op het feit dat de inhoud van interne communicatie zowel bestaat uit persoonlijke informatie als uit organisationele informatie. In het artikel van Smidts et al. wordt het communicatieklimaat ook gezien als een onderdeel van interne communicatie. De drie aspecten van interne communicatie, namelijk de inhoud van de interne communicatie met betrekking tot de organisatie, de inhoud van interne communicatie met betrekking tot de persoonlijke rol binnen de organisatie en het communicatieklimaat, zullen hieronder kort besproken worden. Het perspectief van Smidts et al. met betrekking tot het concept 'interne communicatie', geldt ook binnen de context van deze masterproef.

Op het vlak van de inhoud van interne communicatie wordt een onderscheid gemaakt tussen informatie over de organisatie en informatie over de persoonlijke rol binnen de organisatie. Wanneer werknemers goed geïnformeerd worden over de organisationele doelen, ontwikkelingen, activiteiten, prestaties, ... , zullen ze beter in staat zijn om de belangrijkste kenmerken van de organisatie te ontdekken die belangrijk zijn bij het onderscheiden van de eigen onderneming ten opzichte van anderen. Bijgevolg zal de sociale categorisering vergemakkelijkt worden. Het ontvangen van informatie over de eigen onderneming verhoogt ook de aantrekkelijkheid van de organisatie, waardoor de kans vergroot dat OI zal plaatsvinden. Wanneer werknemers vervolgens voldoende en bruikbare informatie verkrijgen over wat van hen verwacht wordt binnen de organisatie, zullen zij beter in staat zijn om de normen en waarden van het lidmaatschap tot de onderneming te begrijpen. Dergelijke informatie vormt ook de basis van de zelfcategorisering en versteekt de OI.¹¹⁶

Communicatieklimaat is een onderdeel van een breder construct, namelijk organisatieklimaat. Het belangrijkste onderscheid tussen beide is dat communicatieklimaat enkel rekening houdt met communicatieve elementen. Smidts et al. stellen dat een positief communicatieklimaat zorgt voor een sterkere identificatie met de organisatie, omdat het bevredigend is en dus ten dienste staat van de *self-enhancement* van de werknemers. Het zorgt er ook voor dat medewerkers op een actieve manier kunnen participeren aan discussies over zaken die de organisatie aanbelangen. Wanneer werknemers worden betrokken bij het nemen van beslissingen, ervaren ze het gevoel dat ze serieus worden genomen.¹¹⁷

¹¹⁵ VAN RIEL (Cees B. M.). *Identiteit & Imago (4^e geheel herziene druk)*. S.l., Academic Service, 2010, p. 48.

¹¹⁶ SMIDTS (Ale), PRUYN (Ad) en VAN RIEL (Cees B.M.). *Op. Cit.*, 2001, p. 1052-1053.

¹¹⁷ IDEM, p. 1053.

HOOFDSTUK 3: INFORMATION (MEDIA) RICHNESS THEORY (IRT) EN OI

Het ondernemingsklimaat wordt tegenwoordig gekenmerkt door fusies, reorganisaties, besparingen en andere organisationele veranderingen. In dit klimaat heersen gevoelens van ambiguïteit en onzekerheid, waardoor werknemers een behoefte hebben aan correcte en gecoördineerde informatie. De verschillende organisationele veranderingen hebben verder een invloed op de loyaliteit van medewerkers, waardoor het gevoel van gemeenschap binnen organisaties vervaagt. Als antwoord op deze situaties trachten ondernemingen een sterk intern communicatiebeleid uit te bouwen, met de nadruk op relevante interne kanalen, om de onzekerheid en dubbelzinnigheid te verminderen of weg te werken. Naar aanleiding van deze wijzigingen in het ondernemingsklimaat werden studies ondernomen op twee vlakken. Een deel legde de nadruk op de analyse van welke types media gebruikt worden om te communiceren met medewerkers en een ander deel bestudeerde welke media het meest geschikt zijn voor de transmissie van bepaalde soorten informatie.¹¹⁸

Wiesenfeld et al. merken op dat bij het onderzoek van de relatie tussen interne communicatie en OI, er rekening moet gehouden worden met het feit dat individuen verschillende media gebruiken om te communiceren. Werknemers kunnen opereren vanuit de traditionele kantoren, maar ook vanuit verschillende locaties. Individen maken dus gebruik van specifieke media op basis van hun virtuele status. Zo wordt face-to-face communicatie beschouwd als een belangrijk medium die ter beschikking staat van medewerkers die werken vanuit de traditionele kantoren. Voor werknemers die zich niet bevinden in de traditionele kantoren, is face-to-face communicatie minder waarschijnlijk. Zij zullen eerder gebruik maken van de e-mail of van de telefoon om in contact te komen met de gewenste personen.¹¹⁹

3.1 Information Richness Theory (IRT)

Veel studies die handelen over interne communicatiekanalen, leggen de focus op de Information Richness Theory (IRT). Sommige studies verwijzen naar deze theorie als 'Media Richness Theory'. Denk hierbij bijvoorbeeld aan de volgende auteurs: Markus (1994), D'Ambra (1998), Dennis en Kinney (1998), Wiesenfeld et al. (1999), Stein (2006) en Lo en Lie (2008).

Het theoretisch kader dat aan de basis ligt van de IRT werd ontwikkeld door Daft en Lengel, die zich baseerden op eerder werk van Daft en Macintosh en Daft en Weick.¹²⁰ De IRT vertrekt vanuit het principe dat verschillende types communicatie-instrumenten een verschillend belang of *richness* bezitten. Bovendien houdt de theorie in dat de selectie van een bepaald medium voor de transmissie van een bepaald type content, een invloed heeft op de manier waarop informatie wordt verwerkt door de ontvanger.¹²¹ Markus definieert de IRT als volgt:

¹¹⁸ STEIN (Andi). *Op. Cit.*, 2006, p. 249-250.

¹¹⁹ WIESENFELD (Batia M.), RAGHURAM (Sumita) en GARUD (Raghu). *Op. Cit.*, 1999, p. 780.

¹²⁰ STEIN (Andi). *Op. Cit.*, 2006, p. 251.

¹²¹ DAFT (Richard L.) en LENGEL (Robert H.). *Op. Cit.*, 1983, p. 6-11.;
STEIN (Andi). *Op. Cit.*, 2006, p. 251.

"a prescriptive model in which achieving a match between information processing requirements (e.g., uncertainty and equivocality reduction) and communication channels (e.g., face-to-face interactions and written memos) was posited as essential for organizational effectiveness."¹²²

Het is belangrijk hierbij op te merken dat de theorie aanvankelijk werd ontwikkeld voor traditionele vormen van interne communicatie, zoals face-to-face communicatie, telefoongesprekken, memo's en rapporten. De theorie is dus ontstaan zonder op een directe wijze rekening te houden met nieuwe media. Later werd de theorie verder uitgebreid met aandacht voor nieuwe vormen van communicatie, waaronder de e-mail. Het oorspronkelijk concept werd dus uitgebreid door de auteurs die de theorie hebben ontwikkeld, maar ook door empirische studies van andere onderzoekers.¹²³ El-Shinnawy en Markus merkten tegen het einde van de jaren 1990 op dat er weinig aandacht uitging naar hoe mensen keuzes maakten tussen nieuwe mediatiemedia. Door de verspreiding van nieuwe media en door het ontstaan van nieuwe mediacombinaties, werden de medewerkers binnen organisaties geconfronteerd met een aantal nieuwe mogelijkheden. Hierbij moesten de werknemers de stap maken naar de toe-eigening en het gebruik van deze nieuwe media, gecombineerd met andere media of in de plaats van meer traditionele media. El-Shinnawy en Markus leggen de focus op het feit dat de opkomst van nieuwe media gepaard gaat met een de nood naar onderzoek met betrekking tot mediakeuze binnen de context van nieuwe elektronische media.¹²⁴

Volgens de IRT kunnen verschillende types van media geplaatst worden op een informatiecontinuüm volgens de mate van *richness* van die media. Daft en Lengel hebben vijf verschillende mediatiemedia op dit continuüm gepositioneerd in aflopende volgorde, van de 'rijkste' (*rich*) vorm van mediatiemedia naar 'armere' (*lean*) vormen van mediatiemedia: face-to-face communicatie, telefoongesprekken, persoonlijk geschreven publicaties (memos en brieven), formeel geschreven publicaties (rapporten en flyers) en numerieke vormen (computer output).¹²⁵ De hiërarchie van de *richness* van de verschillende media kan verklaard worden aan de hand van volgende factoren: de mogelijkheid tot feedback, de gebruikte communicatiekanalen, de bron van de informatie en de gebruikte mediatietaal. Daft en Lengel zien de verschillende mediatiemedia niet enkel als bronnen, maar ook als verschillende manieren van informatieverwerking.¹²⁶

Uit het *information richness*-continuüm blijkt dat face-to-face communicatie het rijkste communicatiemiddel is. Volgens Daft en Lengel is dit zo omdat deze vorm van interne communicatie bijvoorbeeld onmiddellijke feedback mogelijk maakt, waarbij inzichten en ideeën kunnen worden nagegaan en interpretaties kunnen worden aangepast. Formele memos of gedrukte flyers worden vervolgens gezien als 'armere' informatiebronnen, omdat hier een meer formele en

¹²² MARKUS (Lynne M.). Electronic Mail as the Medium of Managerial Choice, in *Organization Science*, 1994, vol. 5, nr. 4, p. 503.

¹²³ IBIDEM;

STEIN (Andi). *Op. Cit.*, 2006, p. 251.;

DENNIS (Alan R.) en KINNEY (Susan T.). Testing Media Richness Theory in New Media: The Effects of Cues, Feedback and Task Equivocality, in *Information Systems Research*, 1998, vol. 9, nr. 3, p. 256.

¹²⁴ EL-SHINNAWAY (Maha) en MARKUS (Lynne M.). The poverty of media richness theory: explaining people's choice of electronic mail vs. voice mail, in *Int. J. Human-Computer Studies*, 1997, vol. 46, p. 444.

¹²⁵ DAFT (Richard L.) en LENGEL (Robert H.). *Op. Cit.*, 1983, p. 6-11.

¹²⁶ STEIN (Andi). *Op. Cit.*, 2006, p. 251-252.;

DAFT (Richard L.) en LENGEL (Robert H.). *Op. Cit.*, 1983, p. 7-9.

minder natuurlijke taal wordt gebruikt dan bij face-to-face communicatie of via telefoon.¹²⁷ Dennis en Kinney onderscheiden twee belangrijke types van feedback, namelijk *concurrent* en *sequential*. De eerste vorm van feedback wordt onmiddellijk geleverd bij de overdracht van de boodschap. Meestal gaat het hier over non-verbale gebaren, bijvoorbeeld bevestigend knikken of heel korte boodschappen die de zender niet onderbreken. Er is sprake van *sequential* feedback wanneer de zender pauzeert, of wanneer de ontvanger de zender onderbreekt om te bevestigen dat hij de boodschap begrijpt. Bij dit type feedback komt de ontvanger heel even aan de beurt, maar de zender gaat onmiddellijk door met zijn mededeling.¹²⁸

Naast snelle feedback, biedt face-to-face communicatie de mogelijkheid om tegelijkertijd verschillende ondersteunende communicatiemogelijkheden te gebruiken, zoals lichaamstaal, gezichtsuitdrukking en stemtoon. In deze verschillende communicatie-uitdrukkingen zit belangrijke informatie vevat, die niet afgeleid kan worden door enkel rekening te houden met de gesproken boodschap. Ook kan gesteld worden dat er bij face-to-face informatie gebruik wordt gemaakt van natuurlijke taal die gemakkelijk kan variëren en persoonlijk is. Verder beweren Daft en Lengel dat de telefoon als medium minder *richness* bevat dan face-to-face communicatie. Bij dit medium is er sprake van een snelle feedback, maar visuele communicatievormen zijn niet mogelijk. Een 'armere' communicatievorm dan de telefoon is geschreven communicatie, omdat hierbij de feedback zeer traag verloopt. Bij geschreven communicatie zijn de visuele aanwijzingen beperkt tot hetgeen wat vermeld wordt op papier. Binnen het kader van geschreven communicatie kan echter een onderscheid gemaakt worden tussen geadresseerde documenten, die een persoonlijke aard hebben, en standaard flyers en rapporten, die onpersoonlijk en anoniem zijn. Tenslotte bevatten formele numerieke documenten, vergeleken met de andere communicatievormen, volgens de IRT de laagste *richness*. Daft en Lengel halen hierbij het voorbeeld aan van kwantitatieve rapporten die verkregen worden via de computer. Hierbij vermelden de auteurs dat nummers niet over de capaciteit beschikken om informatie over te dragen zoals natuurlijke taal. Deze rapporten bieden geen mogelijkheid tot visuele observaties, feedback of persoonlijke instellingen.¹²⁹ Ter verduidelijking van de IRT volgt hieronder een tabel die de theorie kort samenvat.

Medium	Feedback	Channel	Source	Language
Face-to-face	Immediate	Visual, audio	Personal	Body, natural
Telephone	Fast	Audio	Personal	Natural
Written, personal	Slow	Limited visual	Personal	Natural
Written, formal	Very slow	Limited visual	Impersonal	Natural
Numeric, formal	Very slow	Limited visual	Impersonal	Numeric

Tabel 1: Mediakaracteristieken die de *richness* van informatie bepalen volgens Daft en Lengel¹³⁰

Een belangrijke bemerking die bij de IRT gemaakt kan worden is de volgende: over het algemeen worden alle media gebruikt op elk niveau van de onderneming, maar 'rijke' media zullen een belangrijkere rol spelen in de interpretatie van de omgeving en in de vermindering van onzekerheden op hogere niveaus van de organisatie. Minder 'rijke' media worden dan prominenter

¹²⁷ STEIN (Andi). *Op. Cit.*, 2006, p. 251-252.;

DAFT (Richard L.) en LENGEL (Robert H.). *Op. Cit.*, 1983, p. 7-9.

¹²⁸ DENNIS (Alan R.) en KINNEY (Susan T.). *Op. Cit.*, 1998, p. 259-260.

¹²⁹ DAFT (Richard L.) en LENGEL (Robert H.). *Op. Cit.*, 1983, p. 9-11.

¹³⁰ IDEM, p.10.

voor werknemers die zich op de lagere niveaus van de organisatie bevinden.¹³¹ Met andere woorden zullen medewerkers die zich op hogere managementniveaus bevinden minder vaak gebruik maken van 'armere' interne media, omdat jobs die zich op die niveaus situeren vaker geconfronteerd worden met grotere dubbelzinnigheden.¹³²

Bij het onderzoek naar *information richness* stellen Daft en Lengel een tweede concept voor. Managers kunnen bij het meegeven van informatie aan hun medewerkers, geconfronteerd worden met situaties die een verschillende graad van complexiteit bezitten. De concrete selectie van een bepaald medium voor een bepaald niveau van complexiteit, kan een verschil maken in de wijze waarop de informatie ontvangen wordt door de medewerkers. Een voorbeeld die de auteurs hierbij geven gaat over informatie met betrekking tot organisationele veranderingen. Daft en Lengel beschouwen informatie over veranderingen in de organisatie als complexer in vergelijking met bijvoorbeeld informatie over een ondernemingsevenement. Daarom lijkt het gepast om gebruik te maken van een 'rijk' medium, zoals face-to-face communicatie, om informatie te verlenen over een organisationele verandering. Een minder 'rijk' medium, bijvoorbeeld een flyer, kan vervolgens dienen om een bedrijfsevenement aan te kondigen. Dit tweede concept van de theorie wordt hier slechts kort vermeld, aangezien deze masterproef zich zal focussen op het eerste deel van de theorie, namelijk de *richness* van verschillende media.¹³³ Hierbij is het ook interessant te vermelden dat de IRT zich traditioneel richt op de mediakeuzes van managers en niet noodzakelijk op de keuzes gemaakt door de medewerkers.¹³⁴ De doelstelling van deze thesis is juist om de aandacht te richten op de mediakeuze van de werknemers en deze te analyseren.

De reflectie van Maimone et al. met betrekking tot de IRT is zeer relevant voor deze masterproef. Zij gaan ervan uit, in overeenstemming met de IRT, dat verschillende media een verschillend effect uitlokken op verschillende dimensies. Dit heeft volgens hen belangrijke consequenties op de invloed van communicatie in het creëren en in het in stand houden van de OI van medewerkers.¹³⁵ Stein stelt dat het theoretisch kader van de *information richness* reeds vanuit verschillende hoeken geanalyseerd is geweest sinds de theorie voor het eerst werd geconceptualiseerd door Daft en Lengel. Hierbij merkt Stein echter op dat er nog geen aandacht is uitgegaan naar het feit of de keuze voor het gebruiken van bepaalde types media voor interne communicatiedoelinden een invloed zou kunnen hebben op het versterken van een gemeenschapsgevoel binnen een organisatie. Ook bestaat er een leemte in het academische veld wat betreft onderzoek dat het verband nagaat tussen de geschiktheid van interne media in het creëren van een gemeenschapsgevoel binnen organisaties en hun plaats op het *information richness*-continuüm.¹³⁶ Hoewel Stein's bemerking handelt over het concept 'gemeenschapsgevoel' en deze masterproef in essentie het concept OI onder de loep neemt, kan er gesteld worden dat beide concepten gelijkaardig zijn. Hierdoor zal, vertrekkende van Stein's stelling, in deze masterproef nagegaan worden wat het verband is tussen de *information richness* van interne media en hun vermogen in het creëren van OI.

¹³¹ DAFT (Richard L.) en LENGEL (Robert H.). *Op. Cit.*, 1983, p. 31.

¹³² MARKUS (Lynne M.). *Op. Cit.*, 1994, p. 506.

¹³³ STEIN (Andi). *Op. Cit.*, 2006, p. 252.

¹³⁴ DENNIS (Alan R.) en KINNEY (Susan T.). *Op. Cit.*, 1998, p. 257.

¹³⁵ MAIMONE (Fabrizio), D'UFFIZI (Angela) en MORMINO (Sara). *Op. Cit.*, 2006, p. 10.

¹³⁶ STEIN (Andi). *Op. Cit.*, 2006, p. 253-254.

3.2 Kritiek op IRT

Zoals reeds vermeld, heeft recent onderzoek de IRT aangevuld en uitgebreid, door rekening te houden met de sociale context waarin communicatie is ingebouwd. Zo merkt Markus op dat niet enkel rekening moet gehouden worden met de eigenschappen van de media zelf, maar ook met de sociale context (bijvoorbeeld: normen en gebruikspatronen) waarin media ontstaan, om de invloed van verschillende communicatiemediën op individuen te analyseren. Uit het onderzoek van Markus kan afgeleid worden dat de sociale context ook een belangrijke rol speelt in het bepalen van de invloed van verschillende communicatiemediën op individuen.¹³⁷ De auteur licht dit toe aan de hand van het volgende voorbeeld. Hoewel face-to-face communicatie wordt gezien als de meest gepaste vorm om ongestructureerde en dubbelzinnige taken te bespreken, is het mogelijk dat een bepaalde werkgroep normen ontwikkelt om deze taken te behandelen door middel van relatief 'arme' media, zoals de e-mail. In deze situatie kan de e-mail dus meer betekenis overbrengen en een grotere invloed hebben op zender(s) en ontvanger(s) dan dit het geval zou zijn in een andere context. Vanuit deze optiek beïnvloedt de sociale context niet enkel de technologie en de invloed hiervan op individuen, maar technologie kan ook de zich ontwikkelende sociale context bepalen door middel van het beïnvloeden van de totstandkoming van normen. Technologieën en de wijze waarop deze gebruikt worden evolueren mee met hun sociale contexten. In overeenstemming met dit perspectief kan OI de communicatietechnologie beïnvloeden, maar tegelijkertijd creëert de technologie ook de OI.¹³⁸

Verder merken Dennis en Kinney op dat het merendeel van het arsenaal aan studies omtrent de IRT, handelen over de perceptie van media door de mediakeuze van de zender(s) te onderzoeken en niet focussen op de eigenlijke performantie van het mediagebruik. In deze masterproef zal de focus wel worden gelegd op de eigenlijke performantie van media, en specifiek in het creëren van OI. Zoals reeds vermeld, ligt de nadruk in IRT-studies doorgaans op de mediakeuze van managers. De onderzoeksresultaten ondersteunden echter niet altijd de IRT; managers maken vaak mediakeuzes die verschillen van diegenen die door de IRT als beste worden bestempeld.¹³⁹ Volgens Markus blijft de IRT een rationele verklaring van de gedragskeuze op individueel niveau, ondanks de verschillende aanpassingen aan de theorie. Markus merkt dus een fundamenteel verschil op tussen de IRT en theorieën die de sociale context van het keuzegedrag van managers, met betrekking tot communicatie en media, benadrukken.¹⁴⁰

Hoewel de IRT de e-mail categoriseert als een 'arm' communicatiekanaal omwille van het schriftelijk kenmerk ervan¹⁴¹, hebben verschillende onderzoekers de positie van de e-mail op het *information richness*-continuüm geschat tussen de telefoon en niet-elektronische geschreven boodschappen. De kritieken op de traditionele beschouwingen van de IRT, hebben geleid tot de uitbreiding van de theorie waarbij rekening wordt gehouden met nieuwe elektronische communicatiemediën, waaronder de e-mail. De e-mail is een wijdverspreid medium die het mogelijk

¹³⁷ WIESENFELD (Batia M.), RAGHURAM (Sumita) en GARUD (Raghu). *Op. Cit.*, 1999, p. 780.; MAIMONE (Fabrizio), D'UFFIZI (Angela) en MORMINO (Sara). *Op. Cit.*, 2006, p. 10.

¹³⁸ WIESENFELD (Batia M.), RAGHURAM (Sumita) en GARUD (Raghu). *Op. Cit.*, 1999, p. 780.

¹³⁹ DENNIS (Alan R.) en KINNEY (Susan T.). *Op. Cit.*, 1998, p. 257.

¹⁴⁰ MARKUS (Lynne M.). *Op. Cit.*, 1994, p. 502.

¹⁴¹ EL-SHINNAWY (Maha) en MARKUS (Lynne M.). *Op. Cit.*, 1997, p. 447.

maakt op een zeer snelle wijze informatie uit te wisselen. Markus beweert dat het hier gaat over een medium met een relatief lage *richness*, omdat het een schriftelijk en asynchroon medium is. Echter, door gebruik te maken van computertechnologie, gaat het hier over een veel sneller medium dan zuivere schriftelijke communicatie.¹⁴²

Naast de e-mail, is het intranet tegenwoordig ook een belangrijk intern communicatiekanaal. Het intranet, een medium dat deel uitmaakt van het intern informatiesysteem van organisaties, maakt gebruik van technologieën geïntroduceerd door het internet en het World Wide Web. Dit kanaal is gericht op het ondersteunen van groepswerk en het beheren van organisationele kennis. Het doel van een intranet is het vergroten van de productiviteit en de kwaliteit van het werk door middel van goed geordende gegevens, de filtering hiervan en verbindingen tussen alle medewerkers mogelijk te maken binnen de organisatie en voor departementen die zich op verschillende locaties bevinden.¹⁴³ Aangezien het intranet nog een relatief nieuw medium is voor organisaties, werd de plaats ervan op het *information richness*-continuüm nog niet bepaald. Stein merkt hierbij op dat naarmate de tijd vordert het intranet een wijdverspreid medium wordt dat regelmatig wordt gebruikt voor interne communicatiedoelinden. Hierdoor zou dit intern informatiekanaal een belangrijk effect kunnen hebben op het *information richness*-continuüm. Volgens Stein is verder onderzoek naar de doeltreffendheid van het intranet als intern communicatiekanaal zeer nuttig.¹⁴⁴

¹⁴² EL-SHINNAWY (Maha) en MARKUS (Lynne M.). *Op. Cit.*, 1997, p. 505.

¹⁴³ BOTTAZZO (Violetta). Intranet: A medium of internal communication and training, in *Information Services & Use*, 2005, vol. 25, p. 79.

¹⁴⁴ STEIN (Andi). *Op. Cit.*, 2006, p. 262.

OI, INTERNE COMMUNICATIE EN IRT: EEN SYNTHESE

Op basis van de literatuurstudie, kunnen er een aantal vooronderstellingen of hypothesen geformuleerd worden. Het uiteindelijke doel hiervan is om de onderzoeksvragen van deze masterproef (deels) te kunnen beantwoorden. In het empirisch luik van deze studie worden de geformuleerde hypothesen getest aan de hand van een kwantitatieve enquête en kwalitatieve diepte-interviews en een uitvoerige analyse hiervan. In deze masterproef zullen drie onderzoeksvragen apart beschouwd worden. Bij de derde onderzoeksvraag worden er echter geen hypothesen geformuleerd, aangezien er hier op een exploratieve wijze wordt nagegaan wat de relatie is tussen de *richness* van een medium en de OI met de dochteronderneming. Dit onderzoek heeft dus zowel een toetsend als een exploratief karakter. De drie centrale onderzoeksvragen zijn de volgende:

Onderzoeksvraag 1: *Identificeren werknemers, werkzaam in de dochteronderneming, zich sterker met de dochteronderneming dan met het moederbedrijf?*

Onderzoeksvraag 2: *Is interne communicatie een belangrijk antecedent van OI (op het niveau van de dochteronderneming)?*

Onderzoeksvraag 3: *Is er een verband tussen de richness van interne media en OI (op het niveau van de dochteronderneming)?*

Voortbouwend op Ashforth, Mael, Johnson, Smidts, Pruyn, Van Riel en andere prominente auteurs vermeld in de literatuurstudie, wordt in deze masterproef het construct OI bekeken vanuit de Social Identity Approach. OI kan beschouwd worden als een specifieke vorm van sociale identificatie waarbij het individu zichzelf definieert in termen van zijn/haar lidmaatschap tot een welbepaalde organisatie.¹⁴⁵ Verder stapt dit onderzoek af van de idee dat er slechts één homogene identiteit leeft binnen een organisatie. Volgens verschillende auteurs, waaronder van Knippenberg, van Schie, Ellemers, Ashforth en Johnson, is dit beeld van OI misleidend en onhoudbaar, aangezien organisaties ook netwerken van groepen omvatten, die zelf identificatiegevoelens kunnen oproepen. Organisaties zijn vandaag complexe entiteiten waarin er sprake is van veelvoudige potentiële identiteiten.¹⁴⁶ Werknemers kunnen zich met andere woorden gelijktijdig identificeren met verschillende niveaus binnen eenzelfde organisatie. Een onderneming bestaat uit een mix van subidentiteiten waardoor er verschillende niveaus van identificatie zijn binnen eenzelfde organisatie.¹⁴⁷

Deze studie beoogt in de eerste plaats na te gaan of werknemers van een dochteronderneming zich sterker identificeren met de dochteronderneming dan met de moederonderneming. Om dit na te gaan wordt hieronder een hypothese geformuleerd, die gebaseerd is op voorgaande literatuur. Uit Bartels et al. blijkt dat identiteiten zichtbaarder worden

¹⁴⁵ MAEL (Fred) en ASHFORTH (Blake E.). *Op. Cit.*, 1992, p. 105.

¹⁴⁶ VAN KNIPPENBERG (Daan) en VAN SCHIE (Els C. M.). *Op. Cit.*, 2000, p. 139-140.; ASHFORTH (Blake E.) en JOHNSON (Scott A.). *Op. Cit.*, 2001, p. 31-32.;

VAN KNIPPENBERG (Daan) en ELLEMERS (Naomi). *Op. Cit.*, 2003, p. 34.

¹⁴⁷ BALMER (John M.T.) en WILSON (Alan). *Op. Cit.*, 1998, p. 17-18.

naarmate ze dichter staan bij de leefwereld van de werknemer.¹⁴⁸ Ook van Knippenberg en van Schie gaan ervan uit dat werknemers zich sterker identificeren met kleine groepen, omdat identificatie met grote groepen een bedreiging vormt voor de individuele uniciteit. Individuen zijn juist op zoek naar uniciteit en een identificatie met grote groepen staat voor gelijkheid met een groot aantal andere mensen.¹⁴⁹ Overeenkomstig met van Knippenberg en van Schie, stelt Reade dat de psychologische gehechtheid op een laag niveau van de onderneming over het algemeen sterker is, omdat medewerkers zich op die manier identificeren met kleinere sociale groepen.¹⁵⁰ Tenslotte volgt uit een onderzoek van Maimone et al. dat mensen zich eerder identificeren met hun werkgroep, afdeling, dochterbedrijf, ... dan met het bedrijf als geheel. De band met het algemene bedrijfsniveau is minder sterk dan de alledaagse ervaringen die ontstaan door te werken in de eigen werkgroep, de eigen afdeling, het eigen dochterbedrijf, ...¹⁵¹ Op basis van de literatuur wordt het volgende verwacht:

Hypothese 1: Werknemers werkzaam in een dochteronderneming zullen zich sterker identificeren met de dochteronderneming dan met de moederonderneming.

Verder beoogt deze studie na te gaan of interne communicatie een belangrijk antecedent is van OI. Dit zal worden onderzocht op het niveau van de dochteronderneming, aangezien Bartels et al. opmerken dat er zelden onderzoek is gevoerd naar het verband tussen OI en communicatie op lagere niveaus van de organisatie, zoals werkgroep, afdeling, branche of dochteronderneming.¹⁵² Voortbouwend op de bevindingen van Ertürk et al., Elving en Gravenhorst en Chalmers, kan gesteld worden dat er een verband is tussen interne communicatie en constructen zoals *commitment* en *engagement* ten aanzien van de organisatie.¹⁵³ Eerder in deze literatuurstudie werd opgemerkt dat OI en *commitment* verschillende constructen zijn. Hoewel *commitment* niet hetzelfde omvat als identificatie, zijn beide constructen sterk gerelateerd.¹⁵⁴ In de onderzoeken van Wiesenfeld et al. en van Smidts et al., gaat het specifiek over het verband tussen interne communicatie en OI. Deze auteurs nemen dus expliciet aan dat interne communicatie zorgt voor een versterking van de identificatie van werknemers.¹⁵⁵ Deze redenering leidt tot de volgende verwachting:

Hypothese 2: Er bestaat een (sterk) verband tussen de interne communicatie binnen de dochteronderneming en de OI met de dochteronderneming.

Na de twee eerste toetsende onderzoeksvragen, volgt nu een exploratieve onderzoeksvraag die de nadruk legt op hoe werknemers in een dochteronderneming de verschillende informatiemedia ervaren met betrekking tot het versterken van de OI in de dochteronderneming. Aangezien het hier gaat over een exploratieve onderzoeksvraag, zal er geen hypothese

¹⁴⁸ BARTELS (Jos), PRUYN (Ad), DE JONG (Menno) en JOUSTRA (Inge). *Op. Cit.*, 2007, p. 176.

¹⁴⁹ VAN KNIPPENBERG (Daan) en VAN SCHIE (Els C. M.). *Op. Cit.*, 2000, p. 138-139.

¹⁵⁰ READE (Carol). *Op. Cit.*, 2001 (a), p. 405-406.

¹⁵¹ MAIMONE (Fabrizio), D'UFFIZI (Angela) en MORMINO (Sara). *Op. Cit.*, 2006, p. 21.

¹⁵² BARTELS (Jos), PRUYN (Ad), DE JONG (Menno) en JOUSTRA (Inge). *Op. Cit.*, 2007, p. 177.

¹⁵³ ERTÜRK (Alper), DEMIRCAN (Nigar) en CEYLAN (Adnan). *Op. Cit.*, 2005, p. 82.;

ELVING (Wim J. L.) en GRAVENHORST (Killian M. B.). *Op. Cit.*, 2005, p. 320.;

CHALMERS (Sally). *Op. Cit.*, 2008, p. 6.

¹⁵⁴ ELVING (Wim J. L.) en GRAVENHORST (Killian M. B.). *Op. Cit.*, 2005, p. 320.;

RIKETTA (Michael). *Op. Cit.*, 2005, p. 373.

¹⁵⁵ WIESENFELD (Batia M.), RAGHURAM (Sumita) en GARUD (Raghu). *Op. Cit.*, 1999, p. 779.;

SMIDTS (Ale), PRUYN (Ad) en VAN RIEL (Cees B.M.). *Op. Cit.*, 2001, p. 1051.

geformuleerd worden. Met de derde onderzoeksvraag, namelijk "*Is er een verband tussen de richness van interne media en OI (op het niveau van de dochteronderneming)?*", beoogt deze studie na te gaan hoe werknemers de relatie ervaren tussen interne communicatie en OI met de dochteronderneming. Voortbouwend op Stein, werd geopteerd om te focussen op interne communicatie binnen de context van een dochteronderneming. Deze auteur stelt dat interne communicatie van cruciaal belang is wanneer de leden van een organisatie zich op verschillende locaties bevinden.¹⁵⁶ Uit het onderzoek van Stein kan afgeleid worden dat een aantal factoren beïnvloedend zijn voor de doeltreffendheid van interne communicatie in het creëren van een gemeenschapsgevoel. De interne communicatiekanalen binnen een organisatie zijn één van deze factoren.¹⁵⁷ Hoewel gemeenschapsgevoel en OI niet hetzelfde betekenen, gaat het over gelijkaardige concepten. Deze eindverhandeling gaat op een exploratieve wijze na of er een verband bestaat tussen de *richness* van media (in dochteronderneming) en de OI met de dochteronderneming. In navolging van Stein, zal deze studie de nadruk leggen op de meest wijdverspreide en meest gebruikelijke interne informatiekanaalen, namelijk face-to-face meetings, telefoongesprekken, persoonlijk geschreven publicaties (zoals memos en brieven), formeel geschreven publicaties (zoals rapporten en flyers), e-mail en intranet.¹⁵⁸

Alvorens een antwoord geformuleerd kan worden op de derde onderzoeksvraag, moet eerst de volgende vraag gesteld worden: "*Wat is de richness van elk intern communicatiekanaal?*" Zoals reeds vermeld, kunnen volgens de IRT verschillende types van media geplaatst worden op een informatiecontinuüm volgens de mate van *richness* van die media. Daft en Lengel hebben vijf verschillende communicatiemedia op dit continuüm gepositioneerd in aflopende volgorde, van de 'rijkste' (*rich*) vorm van communicatiemedia naar 'armere' (*lean*) vormen van communicatiemedia: face-to-face, telefoon, persoonlijk geschreven (memos en brieven) publicaties, formeel geschreven (rapporten en flyers) publicaties en numerieke vormen (computer output).¹⁵⁹ In de literatuurstudie van dit onderzoek werd echter vermeld dat de classificatie van Daft en Lengel wat verouderd is. Zo hebben verschillende onderzoekers de positie van de e-mail op het *information richness*-continuüm geschat tussen de telefoon en niet-elektronische geschreven boodschappen.¹⁶⁰ Traditioneel categoriseerde de IRT de e-mail als een 'arm' communicatiekanaal omwille van het schriftelijk kenmerk ervan.¹⁶¹ Omwille van voorgaande redenen baseert deze masterproef zich niet uitsluitend op de categorisering van Daft en Lengel, maar houdt het ook rekening met een recente indeling van de verschillende interne informatiekanaalen.

¹⁵⁶ STEIN (Andi). *Op. Cit.*, 2006, p. 256.

¹⁵⁷ IDEM, p. 255.

¹⁵⁸ IDEM, p. 260.

¹⁵⁹ DAFT (Richard L.) en LENGEL (Robert H.). *Op. Cit.*, 1983, p. 6-11.

¹⁶⁰ MARKUS (Lynne M.). *Op. Cit.*, 1994, p. 505.

¹⁶¹ EL-SHINNAWY (Maha) en MARKUS (Lynne M.). *Op. Cit.*, 1997, p. 447.

II. EMPIRISCH ONDERZOEK

Na een kritisch overzicht van de literatuur omtrent OI en interne communicatie volgt het empirisch luik. De data voor het empirisch onderzoek van deze masterproef werden verzameld aan de hand van kwantitatieve online enquêtes en een aantal kwalitatieve diepte-interviews.

In het empirisch luik van deze masterproef zal eerst het type onderzoek besproken worden. Verder zal de kwantitatieve enquête in het algemeen en specifiek besproken worden. Hierbij zal de nadruk gelegd worden op de voor- en nadelen van het gebruik van een online survey. Ook zal besproken worden hoe de kwalitatieve diepte-interviews werden voorbereid. Vervolgens zal de selectie van de respondenten kort aan bod komen.

Het grootste onderdeel van het empirisch luik van deze masterproef is de data-analyse. Hierbij worden eerst de kwantitatieve data en de kwalitatieve data afzonderlijk geanalyseerd. Vervolgens worden de data, verkregen via de twee methoden, samen geëvalueerd. In het onderdeel 'data-analyse' worden de resultaten telkens per onderzoeksvraag besproken. Na elke onderzoeksvraag wordt ook steeds een kort besluit geformuleerd.

1. TYPE ONDERZOEK

Zoals reeds vermeld, heeft dit onderzoek zowel een toetsend als een exploratief karakter. Toetsend onderzoek heeft als doel na te gaan of vooropgestelde hypothesen, afgeleid uit de theoretische literatuurstudie, kloppen.¹⁶² Bij exploratief onderzoek staat het ontdekken van fenomenen en mogelijks het formuleren van theorieën en hypothesen centraal. Het gaat met andere woorden niet om een loutere beschrijving van verschijnselen, maar om het bemerken van verbanden tussen verschillende kenmerken van onderzoekseenheden.¹⁶³

Voor onderzoeksvraag 1, namelijk "*Identificeren werknemers, werkzaam in de dochteronderneming, zich sterker met de dochteronderneming dan met het moederbedrijf?*" en onderzoeksvraag 2, namelijk "*Is interne communicatie een belangrijk antecedent van OI (op het niveau van de dochteronderneming)?*" werden, op basis van voorgaande literatuur, twee hypothesen geformuleerd. In het empirisch onderzoek is het bijgevolg de bedoeling na te gaan of de vooropgestelde hypothesen gefalsificeerd of bevestigd worden.

De eerste onderzoeksvraag polst naar de wijze waarop werknemers binnen dochterondernemingen zich identificeren met zowel het moederbedrijf als het dochterbedrijf. Op basis van voorgaande literatuur, wordt verwacht dat werknemers werkzaam in een dochteronderneming zich sterker zullen identificeren met de dochteronderneming dan met de moederonderneming.

Ook bij de tweede onderzoeksvraag zal de geformuleerde hypothese gefalsificeerd of bevestigd worden, aan de hand van de data-analyse. De tweede onderzoeksvraag heeft als doel te achterhalen welk belang werknemers werkzaam in een dochteronderneming hechten aan interne communicatie. Verder legt deze onderzoeksvraag de nadruk op het verband tussen de interne communicatie en OI op het niveau van de dochteronderneming. Op basis van de gevonden literatuur, wordt verwacht dat er een verband bestaat tussen de interne communicatie binnen de dochteronderneming en de OI met de dochteronderneming.

Bij de derde en laatste onderzoeksvraag, namelijk "*Is er een verband tussen de richness van interne media en OI (op het niveau van de dochteronderneming)?*", wordt geen hypothese geformuleerd, aangezien er hier op exploratieve wijze wordt nagegaan wat de relatie is tussen de richness van een medium en de OI met de dochteronderneming. De bedoeling is te ontdekken of er een verband bestaat tussen de richness van media en OI en hoe sterk dit verband is.

Zoals reeds aangegeven, zal in het empirisch onderdeel van deze masterproef gewerkt worden met zowel kwantitatieve als kwalitatieve gegevens. Door gebruik te maken van methodologische triangulatie, kunnen verbanden onderzocht worden, maar tegelijkertijd kan er ook gepolst worden naar dieperliggende redenen en motieven. Onderzoek binnen het academische veld over OI is vaak kwantitatief van aard. Om slechts enkele voorbeelden te noemen: Meal en Ashforth (1989 en 1992), van Knippenberg en van Schie (2000), Reade (2001), van Dick et al. (2004) en

¹⁶² <http://www.leidenuniv.nl/fsw/psychologielexicon/index.php3-c=90.htm>, zie Bijlage I: p. 1 [06.05.2013]

¹⁶³ BAARDA (D.B.) en DE GOEDE (M.P.M.). *Basisboek methoden en technieken. Handleiding voor het opzetten en uitvoeren van kwantitatief onderzoek*. Houten, Noordhoff Uitgevers Groningen, 2006, p. 103-104.

Boros et al. (2011). Ook onderzoekers die de relatie nagaan tussen interne communicatie en OI maken veelvuldig gebruik van een kwantitatieve onderzoeksmethode. Denk hierbij bijvoorbeeld aan de volgende onderzoekers: Wiesenfeld et al. (1999), Postmes et al. (2001), Smidts et al. (2001), Ertürk et al. (2005), Stein (2006) en Bartels et al. (2007).

2. KWANTITATIEVE ENQUÊTE EN KWALITATIEVE DIEPTE-INTERVIEWS

2.1 Kwantitatieve enquête: algemeen

In het kader van deze masterproef wordt in eerste instantie gebruik gemaakt van een kwantitatieve online survey. Er zijn een aantal aantrekkelijke aspecten verbonden aan websurveys die relevant zijn voor dit onderzoek:

- Het voordeel dat auteurs het meest aanhalen is de lage kost van online surveys. In vergelijking met de traditionele schriftelijke enquêtes zijn online vragenlijsten zeer goedkoop; de onderzoeker moet bijvoorbeeld geen geld besteden aan printkosten of verzendingskosten. Bovendien is het mogelijk om grote steekproeven te bekomen door de lage kost van webgebaseerde surveys.¹⁶⁴
- Een ander voordeel is de snelheid en de nauwkeurigheid van de dataverzameling. Online surveys kunnen op een eenvoudige en snelle wijze verspreid worden. De onderzoeker heeft ook onmiddellijk toegang tot de data. Deze data kunnen bovendien zeer gemakkelijk overgeplaatst worden naar een database of rekenblad. LimeSurvey biedt zelfs de mogelijkheid om de gegevens rechtstreeks te exporteren naar SPSS. Deze werkwijze bespaart de onderzoeker niet enkel tijd en geld, maar het verkleint ook de kans op het maken van fouten bij het invoeren van data en het coderen ervan.¹⁶⁵
- Een volgend belangrijk punt in verband met online surveys is de flexibiliteit en vrijheid die ze bieden, zowel voor de maker van de enquête als voor de respondenten ervan. Zo kan in LimeSurvey bijvoorbeeld gebruik gemaakt worden van verschillende kleuren, grafieken, afbeeldingen, tabellen, ... Een belangrijk voorbeeld van flexibiliteit voor respondenten is dat ze zelf kunnen kiezen op welk tijdstip ze de enquête invullen. Bovendien kunnen ze een deel van de vragenlijst invullen en dit opslaan om hieraan op een ander moment verder te werken.¹⁶⁶
- Tenslotte kan ook vermeld worden dat onderzoekers aan de hand van websurveys in staat zijn om continu data te verzamelen, ongeacht het tijdstip en de geografische ligging.¹⁶⁷

Naast deze voordelen zijn er ook een aantal nadelen verbonden aan online vragenlijsten, waarmee rekening moet gehouden worden tijdens het eigen onderzoek. Ondanks de algemene merkbare vooruitgang binnen survey-onderzoek, zijn er een aantal belangrijke uitdagingen en beperkingen aan verbonden¹⁶⁸:

¹⁶⁴ FLEMING (Christopher M.) en BOWDEN (Mark). Web-based surveys as an alternative to traditional mail methods, in *Journal of Environmental Management*, 2009, vol. 90, nr. 1, p. 285.

¹⁶⁵ IBIDEM.

¹⁶⁶ SZPUNAR (Magdalena). How to increase the percentage of respondents in Internet research – facts and myths about online surveys, 2008, p. 1-2: http://sm.id.uw.edu.pl/Numery/2008_1_32/szpunar.pdf [08.05.2013]

¹⁶⁷ FLEMING (Christopher M.) en BOWDEN (Mark). *Op. Cit.*, 2009, p. 285.

¹⁶⁸ EVANS (Joel R.), MATHUR (Anil). The value of online surveys, in *Internet Research – Electronic Networking Applications and Policy*, 2005, vol. 15, nr. 2, p. 196.

- Een eerste uitdaging van online surveys die in de literatuur aan bod komt, is het bereiken van respondenten.¹⁶⁹ Ook in de praktijk worden onderzoekers vaak geconfronteerd met dit probleem. Wanneer, in het kader van dit onderzoek, bedrijven gecontacteerd werden met de vraag of ze wilden participeren aan een online vragenlijst, was het antwoord van de meeste bedrijven negatief. De reden die hier meermaals aan bod kwam, was dat ze zeer veel aanvragen kregen om deel te nemen aan enquêtes. Eens de enquête ter beschikking is gesteld van de respondenten, kunnen ze zelf beslissen of ze deelnemen aan de enquête of niet. De onderzoeker is met andere woorden volledig afhankelijk van de respondenten.¹⁷⁰ Er zijn natuurlijk een aantal technieken om de respons te verhogen. In dit kader stellen Deutskens, Ruyters, Wetzels en Oosterveld dat follow-ups, incentives en de lengte van een enquête belangrijkste factoren zijn waarmee rekening moet gehouden worden.¹⁷¹ Wanneer een enquête ongeveer tien minuten in beslag neemt, zal ongeveer 9% de enquête niet afwerken. Wanneer een enquête twintig minuten duurt, zal het percentage van niet afgewerkte enquêtes stijgen tot 35%. Hieruit kan geconcludeerd worden dat hoe langer een enquête is, hoe minder mensen het zullen invullen.¹⁷² Binnen deze eindverhandeling werd rekening gehouden met de factoren aangehaald door Deutskens et al.; er werd gevraagd aan de bedrijven om na het verloop van een tweetal weken een remindermail te versturen naar de medewerkers; verder werd binnen dit onderzoek ook gezorgd voor een kleine incentive, namelijk 4 bioscoopcheques (Kinapolis) en 2 "Food & Drink" vouchers, ter waarde van 50,20 euro; tenslotte werd getracht om de vragenlijst zo kort mogelijk te houden, namelijk vijf à tien minuten.
- Een ander nadeel dat vaak aangehaald wordt door auteurs is het uitsluiten van individuen van het steekproefkader. In de meeste populaties is er sprake van een kloof in de toegang tot en het gebruik van het internet, waardoor de representativiteit van het online onderzoek kan dalen.¹⁷³ In dit onderzoek is dit van minder groot belang aangezien het gaat over een studie in dienstverlenende bedrijven waarbij de meerderheid van de werknemers over een internetverbinding beschikt.
- Verder kan hierbij nog vermeld worden dat er bij online enquêtes sprake is van een lagere concentratie van de respondenten. Gemiddeld zijn de respondenten minder geconcentreerd na 25 tot 30 vragen.¹⁷⁴ Bij het opstellen van de enquête voor deze studie werd hiermee rekening gehouden. De enquête bestaat namelijk uit 17 vragen.

¹⁶⁹ EVANS (Joel R.), MATHUR (Anil). *Op. Cit.*, 2005, p. 196.

¹⁷⁰ SZPUNAR (Magdalena). How to increase the percentage of respondents in Internet research – facts and myths about online surveys, 2008, p. 2: http://sm.id.uw.edu.pl/Numery/2008_1_32/szpunar.pdf [08.05.2013]

¹⁷¹ DEUTSKENS (Elisabeth), DE RUYTER (Ko), WETZELS (Martin) & OOSTERVELD (Paul). Response rate and response quality of internet-based surveys: an experimental study, in *Marketing Letters*, 2004, vol. 15, nr. 1, p. 22.

¹⁷² SZPUNAR (Magdalena). How to increase the percentage of respondents in Internet research – facts and myths about online surveys, 2008, p. 2: http://sm.id.uw.edu.pl/Numery/2008_1_32/szpunar.pdf [08.05.2013]

¹⁷³ FLEMING (Christopher M.) en BOWDEN (Mark). *Op. Cit.*, 2009, p. 285.; SZPUNAR (Magdalena). How to increase the percentage of respondents in Internet research – facts and myths about online surveys, 2008, p. 2: http://sm.id.uw.edu.pl/Numery/2008_1_32/szpunar.pdf [08.05.2013]

¹⁷⁴ SZPUNAR (Magdalena). How to increase the percentage of respondents in Internet research – facts and myths about online surveys, 2008, p. 2: http://sm.id.uw.edu.pl/Numery/2008_1_32/szpunar.pdf [08.05.2013]

- Een laatste nadeel dat hier wordt besproken, heeft betrekking op de privacy van respondenten. De participanten kunnen zich afvragen wat er gebeurt met hun gegevens en of deze worden doorverkocht aan geïnteresseerde commerciële bedrijven.¹⁷⁵ In de survey van dit onderzoek werd rekening gehouden met de privacy van respondenten. Zo zijn de enquêtes aangemaakt in LimeSurvey voorzien van een standaardtekst die verschijnt aan het begin van elke enquête waarin duidelijk wordt vermeld dat het om een anonieme vragenlijst gaat. Wanneer de respondenten echter kans willen maken om de incentive te winnen, moeten ze hun e-mailadres invoeren. Het achterlaten van een e-mailadres is uiteraard optioneel.

2.2 Kwantitatieve enquête: specifiek

De kwantitatieve enquête (zie Bijlage II) die de basis vormt voor dit empirisch onderzoek werd aangemaakt aan de hand van het programma LimeSurvey. De enquête werd in totaal vier keer aangemaakt, namelijk twee maal (Nederlands en Frans) voor het eerste deelnemend bedrijf en twee maal (Nederlands en Frans) voor het tweede deelnemend bedrijf. De survey bestaat uit vier grote luiken.

In het eerste onderdeel wordt de graad van OI nagegaan van de medewerkers in de dochteronderneming, dit zowel voor de moederonderneming als voor de dochteronderneming. Dit werd gerealiseerd door gebruik te maken van een bestaande schaal ontwikkeld door Smidts et al. De auteurs hebben de vijf items, die samen de schaal vormen, geselecteerd op basis van het concept van sociale identiteit en op basis van reeds bestaande schalen. De items, geformuleerd onder de vorm van stellingen, houden rekening met zowel cognitieve als affectieve elementen.¹⁷⁶ Dezelfde stellingen moesten door de respondenten twee keer beantwoord worden, een eerste keer met betrekking tot het moederbedrijf en een tweede keer met betrekking tot het dochterbedrijf. Hierbij konden de respondenten steeds kiezen tussen vijf antwoordmogelijkheden (5-punt Likert schaal), namelijk 'helemaal mee eens', 'eens', 'niet eens noch oneens (neutraal)', 'oneens' en 'sterk mee oneens'.

In een tweede deel van de enquête wordt de interne communicatie gemeten. Dit construct bestaat uit drie deeldimensies, die afzonderlijk opgenomen zijn in de enquête. De samenstelling van interne communicatie is gebaseerd op Smidts et al., waarbij de auteurs stellen dat drie verschillende dimensies deel uitmaken van interne communicatie, namelijk de inhoud van de interne communicatie met betrekking tot de organisatie, de inhoud van interne communicatie met betrekking tot de persoonlijke rol binnen de organisatie en het communicatieklimaat.¹⁷⁷ Deze constructen zullen voor de vragenlijst geoperationaliseerd worden aan de hand van een eigen selectie van items uit enkele communicatie-audits. Hierbij zijn de items weer stellingen die beantwoord worden op basis van een 5-punt Likert schaal (eens/oneens). De gebruikte communicatie-audits zijn de volgende: Communication Satisfaction Questionnaire¹⁷⁸,

¹⁷⁵ EVANS (Joel R.), MATHUR (Anil). *Op. Cit.*, 2005, p. 202.

¹⁷⁶ SMIDTS (Ale), PRUYN (Ad) en VAN RIEL (Cees B.M.). *Op. Cit.*, 2001, p. 1054.

¹⁷⁷ IDEM, p. 1052-1053.

¹⁷⁸ RUBIN (Rebecca B.), PALMGREEN (Philip) en SYPHER (Howard E.), eds. *Communication Research Measures. A sourcebook*. New Jersey, Lawrence Erlbaum Associates, 2004, p. 114-119.

Communication Audit Survey Questionnaire, meer bekend onder de vroegere naam, namelijk International Communication Association Audit¹⁷⁹ en Organizational Communication Questionnaire¹⁸⁰.

Zoals reeds vermeld, legt deze studie, in navolging van Stein, de nadruk op de meest wijdverspreide en meest gebruikelijke interne informatiekkanalen, namelijk face-to-face meetings, telefoongesprekken, persoonlijk geschreven publicaties (zoals memos en brieven), formeel geschreven publicaties (zoals rapporten en flyers), e-mail en intranet.¹⁸¹ Om de perceptie van de respondenten met betrekking tot de *richness* van elk medium na te gaan, werd gebruik gemaakt van een schaal ontwikkeld door D'Ambra, Rice en O'Connor. De auteurs ontwikkelden deze schaal door rekening te houden met de capaciteiten van interne media, die geïdentificeerd werden door Daft en Lengel: de mogelijkheid tot feedback, de mogelijkheid tot het gebruik van verschillende communicatiekanalen, de mogelijkheid tot afwisseling in de gebruikte communicatietaal en de mate waarin een medium het mogelijk maakt voor individuen om hun gevoelens te uiten.¹⁸² De vier items die samen de schaal vormen, worden geformuleerd in stellingen, die beantwoord worden op basis van een 5-punt Likert schaal (eens/oneens).

In het vierde en laatste onderdeel van de enquête werden enkele vragen gesteld met betrekking tot de demografische gegevens van de respondenten. Deze vragen werden bewust aan het einde van de survey geplaatst om de respondenten niet af te schrikken. Dergelijke vragen worden als saai ervaren, wat kan leiden tot non-respons. Volgende demografische gegevens werden opgevraagd: geslacht, leeftijd, huidige functie en tijd werkzaam in de onderneming. De antwoordmogelijkheden voor huidige functie zijn de volgende: 'directeur', 'manager', 'team leader', 'technical engineer' en 'administratief bediende'. De antwoordmogelijkheden voor tijd werkzaam in de onderneming zijn de volgende: 'minder dan 1 jaar', '1-5 jaar', '6-10 jaar', '11-15 jaar' en 'meer dan 15 jaar'. Tenslotte konden de respondenten hun e-mailadres invullen aan het einde van de enquête. Dit veld moest enkel ingevuld worden indien de respondenten een kans wilden maken op de incentive, namelijk 4 bioscoopcheques (Kinopolis) en 2 "Food & Drink" vouchers, ter waarde van 50,20 euro.

2.3 Kwantitatieve en kwalitatieve data gebruiken

Er bestaan een aantal verkeerde opvattingen omtrent het onderscheid tussen kwantitatief onderzoek en kwalitatief onderzoek. Zo is het stellen dat kwantitatief onderzoek gaat over cijfers en kwalitatieve studies over woorden te simplistisch. Verder is het niet volledig juist om aan te nemen dat kwalitatieve studies de nadruk leggen op betekenis en kwantitatieve studies op gedrag, aangezien beide methoden aandacht kunnen hebben voor inzichten en acties van individuen. Ook is er een misverstand op het vlak van generaliseerbaarheid, namelijk dat kwalitatief onderzoek niet op dezelfde wijze gegeneraliseerd kan worden als kwantitatief onderzoek. Dit moet echter

¹⁷⁹ OWEN (Hargie) en DENNIS (Tourish), eds. *Auditing Organizational Communication. A Handbook of Research, Theory and Practice*. East Sussex, Routledge, 2009, p. 420-436.

¹⁸⁰ VAN RIEL (Cees B. M.). *Op. Cit.*, 2010, p. 70-72.

¹⁸¹ STEIN (Andi). *Op. Cit.*, 2006, p. 256.

¹⁸² D'AMBRA (John), RICE (Ronald E.) en O'CONNOR (Marcus). Computer-mediated communication and media preference: an investigation of the dimensionality of perceived task equivocality and media richness, in *Behaviour & Information Technology*, 1998, vol. 17, nr. 3, p. 168

genueanceerd worden. Zowel bij kwalitatieve als kwantitatieve resultaten is er sprake van generaliseerbaarheid, maar op een andere wijze. Zo kunnen kwantitatieve bevindingen van een steekproef op een statistische manier gegeneraliseerd worden naar de populatie waaruit de steekproef werd getrokken. Kwalitatieve bevindingen kunnen echter ook gegeneraliseerd worden, maar dan naar andere settings of contexten of er kan ook sprake zijn van theoretische generalisatie. In dit laatste geval worden bevindingen geëxtrapoleerd naar hun theoretische toepassing.¹⁸³

In het kader van het gebruiken van verschillende methoden, stelt Bryman dat er relatief weinig richtlijnen zijn over *hoe, waarom* en *wanneer* verschillende onderzoeksmethoden gecombineerd kunnen worden. Door de focus op het theoretisch debat rond het combineren van methoden, is het zeer moeilijk geworden om te achterhalen op welke manieren onderzoekers tegenwoordig methoden combineren in de praktijk.¹⁸⁴

Het is belangrijk op te merken dat onderzoekers niet zomaar mogen aannemen dat data bekomen aan de hand van verschillende methoden elkaar zullen bekrachtigen. Deze data kunnen niet zomaar samengebracht worden om een eenvormige realiteit te creëren. Bij het combineren van methoden zijn er verschillende uitkomsten mogelijk, het bekrachtigen van resultaten is er slechts één van. Bij *bekrachtiging* worden dezelfde resultaten bekomen aan de hand van zowel kwantitatief als kwalitatief onderzoek. In het geval van *uitwerking* is de kwalitatieve data-analyse een voorbeeld voor de manier waarop de kwantitatieve resultaten toepasbaar zijn in bepaalde gevallen. Wanneer de kwantitatieve en kwalitatieve resultaten verschillen, maar tegelijkertijd samen inzichten ontwikkelen, is er sprake van *complementariteit*. Tenslotte is de laatste uitkomst *tegenstrijdigheid*: de kwalitatieve en de kwantitatieve data zijn in strijd met elkaar. Brannen merkt ook op dat de wijze waarop onderzoekers de data, afkomstig van verschillende methoden, gebruiken afhankelijk zal zijn van de fase waarin het onderzoek zich bevindt.¹⁸⁵

2.4 Voorbereiding diepte-interviews

Wanneer onderzoekers gebruik maken van diepte-interviews moeten ze deze eerst op een gepaste wijze voorbereiden. In dit onderzoek werd geopteerd om gebruik te maken van semigestructureerde interviews. Hierbij heeft de onderzoeker het interview op een gestructureerde wijze voorbereid, maar de geïnterviewde heeft nog steeds de mogelijkheid om het interview zelf vorm te geven.¹⁸⁶ Bij semigestructureerde interviews kan de interviewer gebruik maken van een *aide-mémoire*. De twee meest voorkomende vormen zijn de topiclijst en het vragenprotocol.¹⁸⁷

¹⁸³ BRANNEN (Julia). Mixing Methods: The Entry of Qualitative and Quantitative Approaches into the Research Process, in *International Journal of Social Research Methodology*, 2005, vol. 8, nr. 3, p. 175.

¹⁸⁴ BRYMAN (Alan). Integrating quantitative and qualitative research: how is it done?, in *Qualitative Research*, 2006, vol. 6, nr. 1, p. 99.

¹⁸⁵ BRANNEN (Julia). *Op. Cit.*, 2005, p. 176.

¹⁸⁶ MORTELMANS (Dimitri). *Handboek kwalitatieve onderzoeksmethoden*. Leuven, Acco, 2007, p. 216.

¹⁸⁷ IDEM, p. 217.

In deze studie werden beide vormen gebruikt. Eerst werd een topiclijst opgesteld om een goed beeld te verkrijgen van de verschillende onderwerpen die in de loop van het interview aan bod moesten komen.¹⁸⁸ Op basis van de topiclijst werd vervolgens het vragenprotocol opgesteld. Een vragenprotocol werkt, in tegenstelling tot de topiclijst, met meer uitgeschreven interviewvragen.¹⁸⁹

Het voordeel van een vragenprotocol is dat de interviewer ongeveer dezelfde vragen kan stellen aan elke respondent door deze steeds op ongeveer dezelfde wijze te verwoorden. Hierdoor worden de antwoorden van de respondenten meer vergelijkbaar, aangezien de vraagstelling gelijkaardig is. Bij het gebruiken van een vragenprotocol moet de onderzoeker er wel op letten om de vragen zo natuurlijk mogelijk te stellen, aangezien de vraagstelling snel het gevaar loopt kunstmatig over te komen.¹⁹⁰

Het vragenprotocol, dat gebruikt werd tijdens de interviews, bestaat uit drie onderdelen. De vragen die werden gesteld liggen in lijn met de vragen uit de kwantitatieve vragenlijst. Vragen die kwantitatief van aard waren en dus niet gesteld konden worden tijdens de kwalitatieve interviews, werden echter weggelaten. Het eerste onderdeel van het vragenprotocol gaat over de OI met de dochteronderneming en met de moederonderneming. Hierbij werd telkens gevraagd aan de werknemers werkzaam in dochterondernemingen om hun band met zowel het moederbedrijf als het dochterbedrijf te beschrijven en om de gevoelens aan te geven die de werknemers hadden bij de idee om (eventueel) deel uit te maken van beide entiteiten. Ook werd hierbij gevraagd welke band sterker was.

In het tweede deel van het vragenprotocol werden enkele vragen gesteld omtrent de interne communicatie binnen de dochteronderneming. Zo werd gevraagd aan de respondenten wat ze in het algemeen verstonden onder een effectieve interne communicatie. Daarnaast ging het over de relatie tussen interne communicatie en OI met de dochteronderneming. Binnen dit deel kregen de respondenten ook de kans om te spreken over hun ervaringen met de interne communicatie, de rol hiervan en hun mening hierover. Verder werd de respondenten gevraagd of ze kwalitatieve en voldoende informatie ontvangen met betrekking tot de organisatie (bijvoorbeeld doelen, veranderingen, financiële prestaties, resultaten/mislukkingen, evaluatie klanten) en met betrekking tot de persoonlijke rol van werknemers in de organisatie (bijvoorbeeld prestaties, voordelen, verwachtingen met betrekking tot jobinhoud,...). Als laatste thema binnen dit onderdeel kwam het communicatieklimaat aan bod. Hierbij kregen de werknemers de kans om iets te vertellen over de band met hun collega's binnen de dochteronderneming. Ook konden ze hun mening geven over de wijze waarop het personeel kan participeren aan de interne communicatie binnen de dochteronderneming.

Het laatste onderdeel gaat over de interne informatiekkanalen binnen de dochteronderneming. Hierbij werd gevraagd naar de verschillende kanalen die ter beschikking staan en de algemene tevredenheid hierover.

Zowel de topiclijst als het vragenprotocol zijn opgenomen in Bijlage III.

¹⁸⁸ MORTELMANS (Dimitri). *Op. Cit.*, 2007, p.217-218.

¹⁸⁹ IDEM, p. 218.

¹⁹⁰ IBIDEM.

2.5 Selectie respondenten

De selectie van de respondenten gebeurde in dit onderzoek via doelgerichte steekproeftrekking. De respondenten werden geselecteerd aan de hand van een centraal criterium: ze moesten werkzaam zijn in dochterondernemingen van financiële bedrijven. Voor het bereiken van respondenten werkzaam in dochterondernemingen van financiële instellingen, werd een groot aantal bedrijven gecontacteerd. Uiteindelijk waren slechts twee bedrijven bereid te participeren aan het onderzoek, namelijk Athlon Car Lease en Crefius. Na het verkrijgen van een akkoord van de contactpersonen bij de bedrijven werd een kwantitatieve enquête aangemaakt met behulp van LimeSurvey. Nadien werd in beide bedrijven een mail verstuurd met daarin een korte introductie van het onderzoek en een link naar de enquête.

De kwantitatieve enquête, verspreid over beide bedrijven, werd in het totaal 148 keer ingevuld. In deze studie wordt geopteerd om enkel te werken met de volledig ingevulde enquêtes, aangezien het aantal onbeantwoorde vragen in de gedeeltelijk ingevulde enquêtes te groot is. Het aantal volledig ingevulde enquêtes bedraagt 129. Bij Athlon Car Lease werd de Franstalige enquête 13 keer ingevuld en de Nederlandstalige enquête 31 keer. Bij Crefius werd de Franstalige enquête 5 keer ingevuld en de Nederlandstalige enquête 80 keer. De enquête werd bij Athlon Car Lease gelanceerd op 20 maart 2013 en bij Crefius op 25 april 2013. In Athlon Car Lease leverde het versturen van een remindermail weinig extra enquêtes op. Na het versturen van een remindermail binnen Crefius, kwam er ineens een groot aantal enquêtes bij.

Wat betreft de kwalitatieve interviews, wilden bij Athlon Car Lease drie werknemers deelnemen en bij Crefius twee werknemers. De respondenten bij Athlon Car Lease werden bereikt via een sneeuwbalsteekproef. Hierbij werd een bruikbare respondent geïnterviewd en vervolgens werd deze respondent gevraagd of hij/zij iemand kende binnen het bedrijf die ook bereid was om deel te nemen aan het interview, zodat deze gecontacteerd kon worden.¹⁹¹ Op deze wijze werden in totaal drie werknemers van Athlon Car Lease geïnterviewd. In verband met de werknemers van Crefius, meldde de contactpersoon dat twee werknemers wilden participeren.

2.5.1 Bedrijf 1: Athlon Car Lease

Athlon Car Lease Belgium is een leasingbedrijf met een wagenpark van bijna 40.000 voertuigen. Het bedrijf houdt zich bezig met het verhuren van personenwagens en bedrijfsvoertuigen op lange termijn.¹⁹² Athlon Car Lease, een internationale onderneming actief in zeven Europese landen en aanbieder van operationele autoleasing, maakt sinds 2006 deel uit van De Lage Landen Groep. De Lage Landen is sinds 2007 het competentiecentrum van Rabobank Groep op het vlak van consumentenkrediet in Nederland. De Lage Landen is 100% dochterbedrijf van Rabobank.¹⁹³

¹⁹¹ MORTELMANS (Dimitri). *Op. Cit.*, 2007, p. 155.

¹⁹² <http://www.athloncarlease.com/athlon-be/Over-Athlon/Bedrijfsinformatie/Athlon-Car-Lease-Belgium/>, zie Bijlage I: p.1 [08.07.2013]

¹⁹³ <http://www.athloncarlease.com/athlon-be/Over-Athlon/Bedrijfsinformatie/De-Lage-Landen/>, zie Bijlage I: p. 2 [08.07.2013]

2.5.2 Bedrijf 2: Crefius

Crefius is een dochteronderneming van Belfius Bank. Dit bedrijf is gespecialiseerd in het toekennen en beheren van woonkredieten. In Crefius werken 180 medewerkers verspreid over twee vestigingen, namelijk Roeselare en Wépion.¹⁹⁴

Opmerking:

De winnaar van de incentive verbonden aan dit onderzoek, namelijk 4 bioscoopcheques (Kinopolis) en 2 "Food & Drink" vouchers, ter waarde van 50,20 euro, werd geselecteerd aan de hand van de website www.random.org. De e-mailadressen van de respondenten van de kwantitatieve enquête werden overgezet in een Excel-bestand. De namen van de participanten aan het kwalitatief interview werden op een willekeurige wijze in dit bestand toegevoegd. In Bijlage XIII kan de mail geraadpleegd worden die werd opgestuurd naar de winnaar.

¹⁹⁴ <http://www.crefius.com/NL/index.html>, zie Bijlage I: p. 2 [08.07.2013]

3. ONDERZOEKSBVINDINGEN: KWANTITATIEF ONDERZOEK

3.1 Algemeen

Zoals reeds vermeld, werd voor de kwantitatieve data-analyse enkel gebruik gemaakt van de volledig ingevulde enquêtes. De reden hiervoor is dat er teveel onbeantwoorde vragen waren in de gedeeltelijk ingevulde enquêtes. Er zal uiteindelijk gewerkt worden met de data van 129 enquêtes.

In dit eerste onderdeel zal een algemeen beeld geschetst worden van de werknemers die hebben geparticipeerd aan de kwantitatieve enquête. Dit zal gedaan worden aan de hand van een aantal demografische gegevens die werden bevraagd. De SPSS-output van de bewerkingen die voor dit onderdeel uitgevoerd werden, zijn opgenomen in Bijlage IX (SPSS-output bij 3.1 Algemeen).

De kwantitatieve enquête werd verspreid in twee dochterondernemingen van financiële instellingen, namelijk Crefius en Athlon Car Lease. De survey werd 85 keer ingevuld door werknemers van Crefius en 44 keer door werknemers van Athlon Car Lease. Voor de verdere data-analyse zullen de gegevens van beide bedrijven samen aanzien worden, omdat dit onderzoek de nadruk legt op werknemers van dochterondernemingen van financiële instellingen. Het feit dat de werknemers deel uitmaken van een bepaald bedrijf is bijgevolg niet relevant voor deze studie.

Verder valt op dat meer vrouwen dan mannen hebben geparticipeerd aan de survey. Zo werd de vragenlijst ingevuld door 83 vrouwen (64,3%). 35,7% (46 respondenten) van de respondenten gaf aan man te zijn.

De gemiddelde leeftijd van de respondenten die deelnamen aan de vragenlijst is 37,81 jaar, met een bereik of range van minimum 22 jaar en maximum 59 jaar. De leeftijden van de respondenten werden aan de hand van de actie 'Recode into Different Variables' in SPSS ingedeeld in klassen. Dit werd gedaan om een goed beeld te verkrijgen van de leeftijdsverdeling van de respondenten. Het grootste deel van de respondenten, namelijk 24,8%, heeft een leeftijd tussen 41 en 45 jaar. Verder heeft 17,8% van de respondenten een leeftijd van 26 tot 30 jaar. Hetzelfde aantal respondenten bevindt zich in de categorie van 36- tot 40-jarigen. Daarnaast is 16,3% van de respondenten 31 tot 35 jaar, 9,3% 46 tot 50 jaar en 4,7% 51 tot 55 jaar. 7% van de participanten is jonger dan of gelijk aan 25 jaar en 2,3% van de participanten is ouder dan 55 jaar.

Op het vlak van de functie van de respondenten, is het meest voorkomende antwoord 'administratief bediende'. 86 respondenten (72,3%) gaf aan administratief bediende te zijn. 13,4% van de participanten is team leader, 6,7% is manager, 5% is technisch medewerker en 2,5% is directeur. Daarnaast gaven acht respondenten aan dat zij een andere functie hadden; vijf participanten zijn hierbij 'account manager (sales)', één persoon 'consultant,' één persoon 'bediende (special)' en één persoon 'specialist'.

Het laatste aspect in verband met de demografische gegevens van de respondenten dat hier aan bod komt, is de tijd dat de werknemers in de dochterondernemingen werken. 34,1% van de respondenten werkt 6 tot 10 jaar in het bedrijf, 23,3% werkt er 1 tot 5 jaar, 21,7% werkt er lager dan 15 jaar, 11,6% werkt er minder dan één jaar en 9,3% werkt er 11 tot 15 jaar.

3.2 Onderzoeksvraag 1: *Identificeren werknemers, werkzaam in de dochteronderneming, zich sterker met de dochteronderneming dan met het moederbedrijf?*

Na het weergeven van een algemeen beeld van de respondenten volgt een uitgebreide analyse met betrekking tot de eerste onderzoeksvraag. Dit onderzoek wil in de eerste plaats nagaan of werknemers in dochterondernemingen zich sterker identificeren met de dochteronderneming zelf dan met het moederfiliaal. In deze studie werd geopteerd om dit na te gaan bij bedrijven uit dezelfde sector, namelijk de financiële sector. Zoals reeds vermeld in de synthese van de literatuurstudie, werd, aan de hand van literatuur, bij deze onderzoeksvraag een hypothese geformuleerd. Deze hypothese luidt als volgt:

Hypothese 1: Werknemers werkzaam in een dochteronderneming zullen zich sterker identificeren met de dochteronderneming dan met de moederonderneming.

Alle bewerkingen uitgevoerd in SPSS voor dit onderdeel, kunnen geraadpleegd worden in Bijlage X (SPSS-output bij 3.2 Onderzoeksvraag 1: *Identificeren werknemers, werkzaam in de dochteronderneming, zich sterker met de dochteronderneming dan met het moederbedrijf?*)

Teneinde de resultaten te verkrijgen die de hypothese bevestigen of ontkrachten, moesten een aantal bewerkingen uitgevoerd worden in SPSS. Zoals reeds vermeld, wordt het begrip OI in dit onderzoek gemeten aan de hand van vijf indicatoren of items, namelijk 'Ik voel een sterke band met de organisatie', 'Ik heb een sterk gevoel dat ik tot de organisatie behoor', 'Ik voel me fier dat ik werk voor de organisatie', 'Ik heb het gevoel dat ik voldoende erkenning krijg binnen de organisatie' en 'Ik ben blij dat ik lid ben van de organisatie'. De antwoordmogelijkheden bij deze stellingen zijn steeds 'helemaal mee oneens', 'mee oneens', 'neutraal', 'mee eens' en 'helemaal mee eens'. In de enquête werden deze stellingen bevraagd op het niveau van de moederonderneming en op het niveau van de dochteronderneming.

Wanneer items worden gecombineerd tot een totaalscore is het belangrijk dat alle variabelen op dezelfde wijze geschaald zijn. Dit is belangrijk aangezien, in het geval van de OI, een hoge waarde op alle items, of op alle stellingen, zou moeten overeenkomen met een hoge graad van identificatie met de organisatie.¹⁹⁵ Alvorens een schaal samen te stellen, is het belangrijk na te gaan of de te construeren schaal homogeen of betrouwbaar is.¹⁹⁶

¹⁹⁵ BAARDA (D.B.), DE GOEDE (M.P.M.) en VAN DIJKUM (C.J.). *Basisboek statistiek met SPSS. Handleiding voor het verwerken en analyseren van en rapporteren over (onderzoeks)gegevens*. Houten, Noordhoff Uitgevers Groningen, 2007, p. 74-75.

¹⁹⁶ IDEM, p. 75.

Om na te gaan of de afzonderlijke variabelen opgeteld konden worden tot een totaalscore werd de homogeniteitscoëfficiënt alpha opgevraagd van de verschillende indicatoren. Deze alpha kan een waarde aannemen die gaat van 0,00 tot 1,00, waarbij 0,00 betekent dat er totaal geen samenhang bestaat tussen de vragen en 1,00 betekent dat de vragen elkaar volledig overlappen.¹⁹⁷ De gewenste minimale alpha voor complexe begrippen bedraagt 0,60 en voor minder abstracte begrippen 0,80.¹⁹⁸

Aan de hand van de actie 'Analyze > Scale > Reliability Analysis' werd de Cronbach's alpha opgevraagd van de verschillende items met betrekking tot de dochteronderneming en van de items met betrekking tot de moederonderneming. De Cronbach's alpha gaf een score aan van respectievelijk 0,883 en 0,879. Deze homogeniteitstesten kunnen geraadpleegd worden in Bijlage VIII (SPSS-output homogeniteitstesten). Uit de hoge waarden van de homogeniteitsindex alpha, kan afgeleid worden dat de items van zowel OI met dochteronderneming als OI met moederonderneming sterk hetzelfde meten. Na het uitvoeren van deze test, is het mogelijk om de verschillende indicatoren samen te nemen om op die manier een totaalscore te construeren. Dit wordt gedaan aan de hand van de actie 'Compute Variable' in SPSS. De samengestelde score OI_dochter werd geconstrueerd aan de hand van volgende variabelen: OId_1, OId_2, OId_3, OId_4 en OId_5. De samengestelde score OI_moeder werd op dezelfde wijze geconstrueerd aan de hand van volgende variabelen: OIm_1, OIm_2, OIm_3, OIm_4 en OIm_5.

Na het construeren van de samengestelde scores, kan overgegaan worden tot de bewerkingen die uitgevoerd dienen te worden om een antwoord te kunnen formuleren op onderzoeksvraag 1. Zo werd ten eerste in SPSS het gemiddelde opgevraagd van de nieuwe variabelen, namelijk OI_dochter en OI_moeder. Hieruit blijkt dat het gemiddelde van de totaalscore van de OI op het niveau van de dochteronderneming hoog is (18,09), zeker gezien de range met een maximale score van 25 en een minimale score van 5. Het gemiddelde van de totaalscore van de OI op het niveau van de moederonderneming is lager (14,24), gezien de range met een maximale score van 25 en een minimale score van 5. (zie Tabel 2) Uit deze waarden kan afgeleid worden dat de respondenten, werkzaam in een dochteronderneming, zich sterker identificeren met de dochteronderneming dan met de moederonderneming. Wanneer rekening wordt gehouden met het voorgaande, kan gesteld worden dat hypothese 1 bevestigd wordt.

	Totaalscore OI met dochteronderneming	Totaalscore OI met moederonderneming
Mean (gemiddelde)	18,09	14,24
Median (mediaan)	19	15
Mode (modus)	20	15
Minimum	8	5
Maximum	25	25

Tabel 2: Gemiddelde, mediaan, modus, minimum en maximum OI_dochter en OI_moeder

¹⁹⁷ BAARDA (D.B.), DE GOEDE (M.P.M.) en VAN DIJKUM (C.J.). *Op. Cit.*, 2007, p. 74-75.

¹⁹⁸ BAARDA (D.B.), DE GOEDE (M.P.M.) en VAN DIJKUM (C.J.). *Basisboek statistiek met SPSS. Handleiding voor het verwerken en analyseren van en rapporteren over (onderzoeks)gegevens*. Houten, Noordhoff Uitgevers Groningen, 2011, p. 151.

Naast het opvragen van het gemiddelde van beide variabelen, werden ook een aantal andere bewerkingen uitgevoerd. Zo werd voor de variabelen OI_dochter en OI_moeder een frequentietabel opgevraagd (zie Tabel 3 en 4). Bij deze frequentietabellen moet opgemerkt worden dat in de kolommen 'Totaalscore OI met dochteronderneming' en 'Totaalscore OI met moederonderneming' de waarden staan die voorkomen bij de variabele OI_dochter en OI_moeder. Deze waarden kunnen variëren van 5 (op alle items score 1) tot en met 25 (op alle items score 5). Zowel de variabele OI_dochter als OI_moeder zijn de som van de vijf indicatoren of stellingen in verband met identificatie, enerzijds met het dochterbedrijf en anderzijds met het moederbedrijf.

Bij de OI met de dochteronderneming, heeft slechts één respondent de laagste score, namelijk 8, behaald. Vier respondenten (of 3,1%) behaalden de maximale score van 25. 60,5% van de werknemers in de dochterondernemingen heeft een OI-totaalscore (dochteronderneming) van 18 of hoger. Hierbij kan gesteld worden dat de meeste werknemers in de dochterondernemingen zich relatief sterk identificeren met het dochterbedrijf waarin ze werken. Daarnaast kan opgemerkt worden dat bij de OI met de moederonderneming twee respondenten een minimale score van 5 hebben behaald en één respondent de maximale score van 25 heeft behaald. Een score van 18 of hoger op de totaalscore OI met moederonderneming werd hier slechts behaald door 15,6% van de werknemers. 43,6% van de respondenten behaalde een score van 14 of lager op de totaalscore van OI met de moederonderneming. Na deze bespreking valt op dat de respondenten, werkzaam in de dochterondernemingen Crefius en Athlon Car Lease zich sterker identificeren met de dochterondernemingen dan met de moederondernemingen Belfius Bank en De Lage Landen International.

Totaalscore OI met dochteronderneming	Frequentie	Procent
8	1	0,8
9	1	0,8
10	3	2,3
11	1	0,8
12	1	0,8
13	3	2,3
14	7	5,4
15	9	7
16	11	8,5
17	14	10,9
18	13	10,1
19	19	14,7

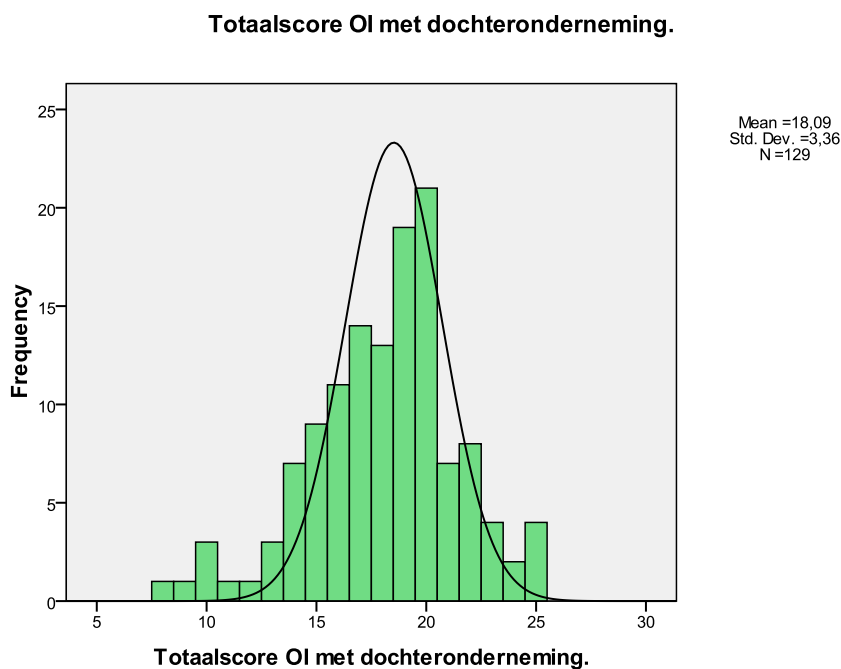
20	21	16,3
21	7	5,4
22	8	6,2
23	4	3,1
24	2	1,6
25	4	3,1
<i>Totaal</i>	<i>129</i>	<i>100</i>

Tabel 3: Frequentietabel 'Totaalscore OI met dochteronderneming' (absolute aantallen en percentages)

Totaalscore OI met moederonderneming	Frequentie	Procent
5	2	1,6
7	1	0,8
8	3	2,3
9	5	3,9
10	6	4,7
11	11	8,5
12	6	4,7
13	9	7
14	13	10,1
15	39	30,2
16	9	7
17	5	3,9
18	10	7,8
19	3	2,3
20	5	3,9
23	1	0,8
25	1	0,8
<i>Totaal</i>	<i>129</i>	<i>100</i>

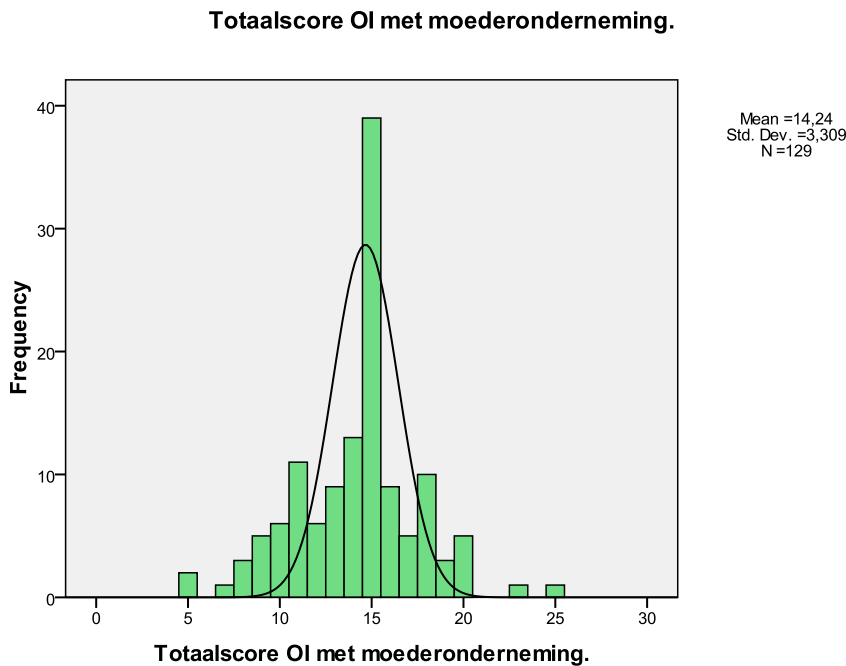
Tabel 4: Frequentietabel 'Totaalscore OI met moederonderneming' (absolute aantallen en percentages)

Als laatste bewerking bij deze onderzoeksvraag, werden in SPSS twee histogrammen (with normal curve) opgevraagd voor de variabelen OI_dochter en OI_moeder (zie Figuur 3 en 4). Hierbij valt onmiddellijk op dat beide histogrammen de vorm aannemen van een normaalcurve. Bij een normaalverdeling, of een symmetrische verdeling, liggen de waarden voor het rekenkundig gemiddelde, de mediaan en de modus dicht bij elkaar.¹⁹⁹ Voor de totaalscore OI met dochteronderneming bedragen deze waarden respectievelijk 18,09, 19 en 20. Vervolgens bedragen de waarden voor de totaalscore OI met moederonderneming respectievelijk 14,24, 15 en 15. (zie Tabel 2)



Figuur 3: Histogram totaalscore OI met dochteronderneming

¹⁹⁹ BAARDA (D.B.), DE GOEDE (M.P.M.) en VAN DIJKUM (C.J.). *Op. Cit.*, 2007, p. 96.



Figuur 4: Histogram totaalscore OI met moederonderneming

3.2.1 Besluit onderzoeksvraag 1

De eerste doelstelling van deze studie bestaat erin na te gaan of werknemers van dochterondernemingen zich sterker identificeren met de dochteronderneming dan met de moederonderneming. Gebaseerd op auteurs zoals Bartels et al., van Knippenberg en van Schie en Reade werd hypothese 1 geformuleerd. Deze auteurs legden de nadruk op het feit dat identiteiten prominenter zijn naarmate ze dichter staan bij de leefwereld van de werknemers. Aan de hand van de net vermelde auteurs, wordt ook duidelijk dat werknemers zich eerder identificeren met kleine groepen om zo te streven naar individuele uniciteit. Ook Maimone et al. benadrukken dat er sprake is van een sterkere identificatie van werknemers met hun werkgroep, afdeling, dochterbedrijf, ... dan met het bedrijf als geheel.²⁰⁰ (Zie literatuurstudie voor een uitgebreide bespreking.)

Op basis van de analyse van de kwantitatieve enquêtes, die verspreid werden in de dochterondernemingen Crefius en Athlon Car Lease, kan geconcludeerd worden dat hypothese 1 (Werknemers werkzaam in een dochteronderneming zullen zich sterker identificeren met de dochteronderneming dan met de moederonderneming.) bevestigd wordt.

²⁰⁰ BARTELS (Jos), PRUYN (Ad), DE JONG (Menno) en JOUSTRA (Inge). *Op. Cit.*, 2007, p. 176.;
VAN KNIPPENBERG (Daan) en VAN SCHIE (Els C. M.). *Op. Cit.*, 2000, p. 138-139.;
READE (Carol). *Op. Cit.*, 2001 (a), p. 405-406.;
MAIMONE (Fabrizio), D'UFFIZI (Angela) en MORMINO (Sara). *Op. Cit.*, 2006, p. 21.

3.3 Onderzoeksvraag 2: Is interne communicatie een belangrijk antecedent van OI (op het niveau van de dochteronderneming)?

Een tweede aspect dat deze studie wenst te onderzoeken is de mate waarin interne communicatie een belangrijk antecedent is van OI. Het is de bedoeling om dit na te gaan op het niveau van de dochteronderneming, aangezien Bartels et al. opmerken dat er niet veel studies de nadruk leggen op het verband tussen OI en interne communicatie op lagere ondernemingsniveaus, zoals werkgroep, afdeling, branche of dochteronderneming.²⁰¹ De hypothese die in het kader van deze onderzoeksvraag kan geformuleerd worden, op basis van auteurs zoals Ertürk et al., Elving en Gravenhorst, Chalmers, Wiesenfeld et al. en Smidts et al., is²⁰²:

Hypothese 2: Er bestaat een (sterk) verband tussen de interne communicatie binnen de dochteronderneming en de OI met de dochteronderneming.

Alle bewerkingen uitgevoerd in SPSS voor dit onderdeel, kunnen geraadpleegd worden in Bijlage XI (SPSS-output bij 3.3 Onderzoeksvraag 2: *Is interne communicatie een belangrijk antecedent van OI (op het niveau van de dochteronderneming)?*)

Ook bij deze onderzoeksvraag zal gewerkt worden met variabelen die samengestelde scores voorstellen. Zoals reeds duidelijk is geworden uit de literatuurstudie, is de samenstelling van het construct interne communicatie gebaseerd op Smidts et al.. De auteurs stellen hierbij dat interne communicatie wordt gevormd door drie deeldimensies, namelijk de inhoud van de interne communicatie met betrekking tot de organisatie (1), de inhoud van interne communicatie met betrekking tot de persoonlijke rol binnen de organisatie (2) en het communicatieklimaat (3).²⁰³ De componenten van interne communicatie worden gemeten aan de hand van items die geselecteerd werden uit drie communicatie-audits, namelijk Communication Satisfaction Questionnaire, Communication Audit Survey Questionnaire en Organizational Communication Questionnaire. In deze studie werden met andere woorden drie afzonderlijke schalen gecreëerd aan de hand van reeds bestaande stellingen.

De eerste deeldimensie van interne communicatie (de inhoud van de interne communicatie met betrekking tot de organisatie) wordt gemeten aan de hand van volgende stellingen: 'Ik ontvang voldoende en kwalitatieve informatie over de doelen van dochteronderneming X', 'Ik ontvang voldoende en kwalitatieve informatie over veranderingen in dochteronderneming X', 'Ik ontvang voldoende en kwalitatieve informatie over de financiële prestaties van dochteronderneming X', 'Ik ontvang voldoende en kwalitatieve informatie over de resultaten/mislukkingen van dochteronderneming X' en 'Ik ontvang voldoende en kwalitatieve informatie over hoe de klanten de producten/diensten van dochteronderneming X evalueren'. De tweede component van interne communicatie (de inhoud van interne communicatie met betrekking tot de persoonlijke rol binnen de organisatie) wordt gemeten aan de hand van volgende stellingen:

²⁰¹ BARTELS (Jos), PRUYN (Ad), DE JONG (Menno) en JOUSTRA (Inge). *Op. Cit.*, 2007, p. 177.

²⁰² ERTÜRK (Alper), DEMIRCAN (Nigar) en CEYLAN (Adnan). *Op. Cit.*, 2005, p. 82.;

ELVING (Wim J. L.) en GRAVENHORST (Killian M. B.). *Op. Cit.*, 2005, p. 320.;

CHALMERS (Sally). *Op. Cit.*, 2008, p. 6.;

WIESENFELD (Batia M.), RAGHURAM (Sumita) en GARUD (Raghu). *Op. Cit.*, 1999, p. 779.;

SMIDTS (Ale), PRUYN (Ad) en VAN RIEL (Cees B.M.). *Op. Cit.*, 2001, p. 1051.

'Ik ontvang voldoende en kwalitatieve informatie over wat er van mij verwacht wordt binnen dochteronderneming X', 'Ik ontvang voldoende en kwalitatieve informatie over de manier waarop ik presteer binnen dochteronderneming X', 'Ik ontvang voldoende en kwalitatieve informatie over de manier waarop mijn job wordt geëvalueerd binnen dochteronderneming X' en 'Ik ontvang voldoende en kwalitatieve informatie over mijn vergoeding en ander voordelen binnen dochteronderneming X'. De laatste deeldimensie (communicatieklimaat) wordt gemeten aan de hand van volgende stellingen: 'Mijn collega's zijn open en eerlijk ten opzichte van mij', 'Ik heb het gevoel dat ik deel uitmaak van de interne communicatie binnen dochteronderneming X', 'Meetings zijn steeds goed georganiseerd binnen dochteronderneming X', 'Rapporten en richtlijnen zijn steeds duidelijk binnen dochteronderneming X', 'Ik ervaar GEEN *communication overload* binnen dochteronderneming X', 'Ik heb de mogelijkheid om mijn eigen mening te uiten met betrekking tot thema's over dochteronderneming X' en 'Ik heb het gevoel dat er naar mij geluisterd wordt binnen dochteronderneming X'. De antwoordmogelijkheden bij alle items met betrekking tot interne communicatie zijn steeds 'helemaal mee oneens', 'mee oneens', 'neutraal', 'mee eens' en 'helemaal mee eens'.

Ook hier moeten de te construeren schalen homogeen of betrouwbaar zijn. Dit wordt nagegaan aan de hand van de Cronbach's alpha. De homogeniteitsindex alpha bedraagt voor de deeldimensies van interne communicatie respectievelijk 0,824 (1), 0,792 (2) en 0,751 (3). Deze hoge waarden tonen aan dat de geselecteerde items sterk hetzelfde meten. Deze homogeniteitstesten kunnen geraadpleegd worden in Bijlage VIII (SPSS-output homogeniteitstesten).

De volgende stap, na het nagaan van de betrouwbaarheid van de schalen, is het creëren van de samengestelde scores. Aan de hand van de actie 'Compute Variable' in SPSS werden voor deze onderzoeksvraag drie nieuwe variabelen aangemaakt, namelijk IC_organisatie, IC_persoonlijkerol en IC_commklim. De eerste score werd geconstrueerd aan de hand van volgende variabelen: ICo_1, ICo_2, ICo_3, ICo_4 en ICo_5. De tweede score aan de hand van volgende variabelen: ICpr1, ICpr2, ICpr3 en ICpr4. De laatste score werd tenslotte geconstrueerd aan de hand van volgende variabelen: ICc_1, ICc_2, ICc_3, ICc_4, ICc_5, ICc_6 en ICc_7.

Stellingen	Mean	Std. Dev.	Variance
Ik ontvang voldoen en kwalitatieve informatie over de doelen van dochteronderneming X.	3,60	0,713	0,508
Ik ontvang voldoen en kwalitatieve informatie over veranderingen in dochteronderneming X.	3,33	0,840	0,706
Ik ontvang voldoen en kwalitatieve informatie over de financiële prestaties van dochteronderneming X.	3,46	0,820	0,672
Ik ontvang voldoen en kwalitatieve informatie over de resultaten/mislukkingen van dochteronderneming X.	3,37	0,839	0,704
Ik ontvang voldoen en kwalitatieve informatie over hoe de klanten de producten/diensten van dochteronderneming X evalueren.	3,22	0,838	0,703
Totaalscore: Inhoud van de interne communicatie met betrekking tot de organisatie	16,97	3,107	9,655

Tabel 5: Stellingen van schaal 'Inhoud van de interne communicatie met betrekking tot de organisatie'

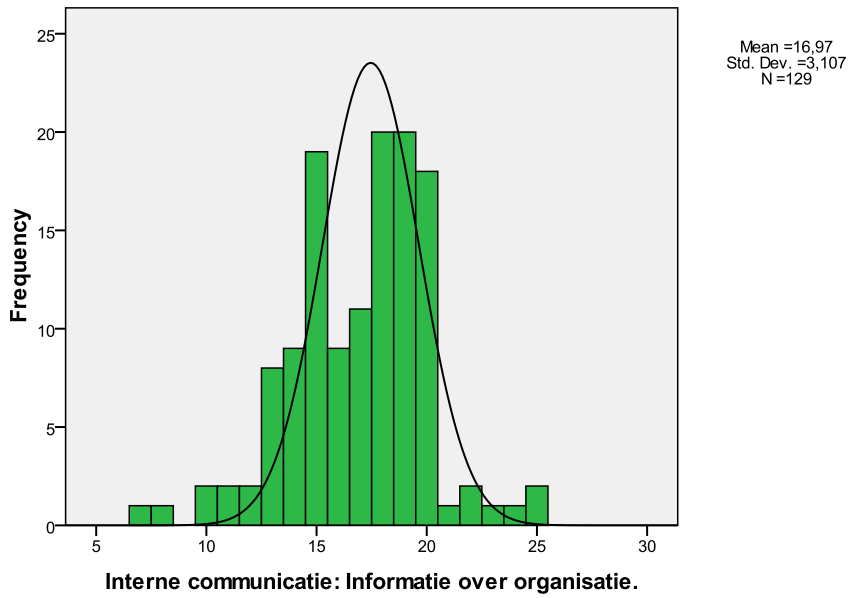
Stellingen	Mean	Std. Dev.	Variance
Ik ontvang voldoen en kwalitatieve informatie over wat er van mij verwacht wordt binnen dochteronderneming X.	3,95	0,623	0,388
Ik ontvang voldoen en kwalitatieve informatie over de manier waarop ik presteer binnen dochteronderneming X.	3,71	0,783	0,612
Ik ontvang voldoen en kwalitatieve informatie over de manier waarop mijn job wordt geëvalueerd binnen dochteronderneming X.	3,48	0,928	0,861
Ik ontvang voldoen en kwalitatieve informatie over mijn vergoeding en ander voordelen binnen dochteronderneming X.	3,36	0,942	0,887
Totaalscore: Inhoud van interne communicatie met betrekking tot de persoonlijke rol binnen de organisatie	14,50	2,601	6,768

Tabel 6: Stellingen van schaal 'Inhoud van interne communicatie met betrekking tot de persoonlijke rol binnen de organisatie'

Stellingen	Mean	Std. Dev.	Variance
Mijn collega's zijn open en eerlijk ten opzichte van mij.	3,71	0,764	0,584
Ik heb het gevoel dat ik deel uitmaak van de interne communicatie binnen dochteronderneming X.	3,40	0,815	0,664
Meetings zijn steeds goed georganiseerd binnen dochteronderneming X.	3,13	0,794	0,631
Rapporten en richtlijnen zijn steeds duidelijk binnen dochteronderneming X.	3,00	0,820	0,672
Ik ervaar GEEN <i>communication overload</i> binnen dochteronderneming X.	3,40	0,785	0,616
Ik heb de mogelijkheid om mijn eigen mening te uiten met betrekking tot thema's over dochteronderneming X.	3,40	0,888	0,788
Ik heb het gevoel dat er naar mij geluisterd wordt binnen dochteronderneming X.	3,19	0,891	0,793
Totaalscore: Communicatieklimaat	23,22	3,653	13,343

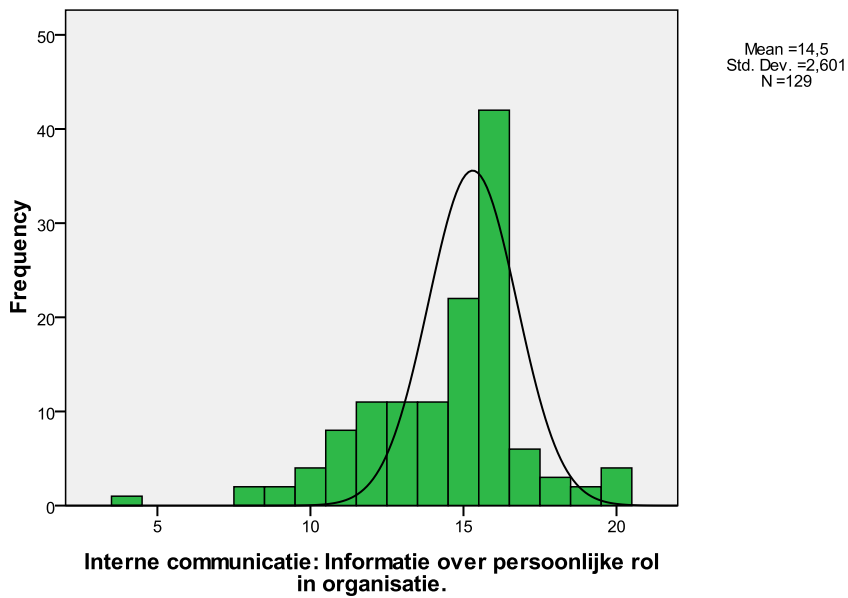
Tabel 7: Stellingen van schaal 'Communicatieklimaat'

Interne communicatie: Informatie over organisatie.

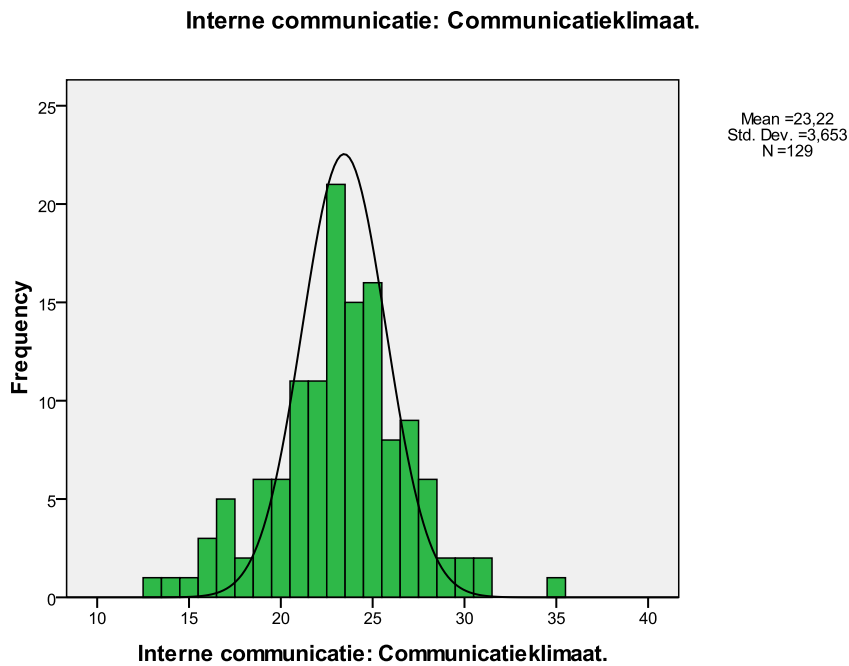


Figuur 5: Inhoud van de interne communicatie met betrekking tot de organisatie

Interne communicatie: Informatie over persoonlijke rol in organisatie.



Figuur 6: Inhoud van interne communicatie met betrekking tot de persoonlijke rol binnen de organisatie



Figuur 7: *Communicatieklimaat*

Uit Tabel 5 blijkt ten eerste dat de gemiddelde score van 'inhoud van interne communicatie met betrekking tot de persoonlijke rol binnen de organisatie' 16,97 bedraagt, met een bereik of range van een minimale score van 7 en een maximale score van 25. Het gemiddelde van 'inhoud van interne communicatie met betrekking tot de persoonlijke rol binnen de organisatie' is 14,50, met een bereik van minimum score 4 en maximum score 20. Tenslotte bedraagt het gemiddelde van de totaalscore 'communicatieklimaat' 23,22, met een bereik van minimum score 13 en maximum score 35. Figuren 5, 6 en 7 geven de verdeling weer van de drie verschillende samengestelde scores met betrekking tot interne communicatie.

Na een uitgebreide uitleg met betrekking tot de samenstelling van het construct interne communicatie, kan de stap gemaakt worden tot de bewerkingen inzake het verband tussen de interne communicatie binnen dochterondernemingen en de OI van werknemers van dochterondernemingen.

Zoals reeds blijkt uit voorgaande bespreking, bestaat interne communicatie uit drie verschillende deeldimensie. Omwille van deze reden zal onderzoeksvraag 2 opgesplitst worden in drie deelvragen. Er zal telkens nagegaan worden wat het verband is tussen een deelconstruct van interne communicatie en de OI op het niveau van de dochteronderneming. De verbanden worden steeds vastgesteld tussen ordinale variabelen. Bij een samenhangonderzoeksvraag worden verbanden, in het rekenprogramma SPSS, duidelijk aan de hand van de Spearman's rangcorrelatiecoëfficiënt (ρ). De waarde van de coëfficiënt r_s kan fluctueren van -1 tot +1. Bij een waarde van +1 is er sprake van een perfect positief verband tussen de variabelen. Hierbij is er geen verschil in rangorde; de rangorde van variabele X is gelijk aan de rangorde van variabele Y. Wanneer de waarde van r_s -1 bedraagt (perfect negatief verband), gaat de hoogste rangscore op

variabele X perfect samen met de laagste rangscore op variabele Y. Logischerwijs gaat hierbij de laagste rangscore op X perfect samen met de hoogste rangscore op Y. Wanneer tenslotte de waarde van r_s nul bedraagt, is er helemaal geen verband tussen de variabelen.²⁰⁴

De onderzoeksvraag, namelijk "*Is interne communicatie een belangrijk antecedent van OI (op het niveau van de dochteronderneming)?*" valt uiteen in de volgende drie deelvragen:

a) *Is de interne communicatie omtrent informatie over de organisatie een belangrijk antecedent van de OI (op het niveau van de dochteronderneming)?*

Hierbij werden volgende variabelen gebruikt: IC_organisatie en OI_dochter

Om een antwoord te kunnen formuleren op deze vraag, werd in SPSS aan de hand van de volgende acties de Spearman's rangcorrelatiecoëfficiënt (rho) opgevraagd: Analyze > Correlate > Bivariate (bij 'Correlation Coefficient' werd Spearman aangeduid en bij 'Test of Significance' werd One-tailed aangeduid). Omdat er voor deze onderzoeksvraag al een bepaald idee bestond over de richting van het verband, werd eenzijdig getoetst. Bij onderzoeksvraag 2 werd namelijk een expliciete hypothese geformuleerd over het bestaan van een verband tussen interne communicatie binnen dochterondernemingen en OI.

Uit deze bewerking blijkt dat er een zwakke tot matige, positieve samenhang bestaat tussen de interne communicatie omtrent informatie over de organisatie en de OI op het niveau van de dochteronderneming ($r_s = 0,476$; $p < 0,001$, eenzijdig). De samenhang tussen beide variabelen is dus significant bij een alpha van 0,01 of zelfs 0,001.

b) *Is de interne communicatie omtrent informatie over de persoonlijke rol binnen de organisatie een belangrijk antecedent van de OI (op het niveau van de dochteronderneming)?*

Hierbij werden volgende variabelen gebruikt: IC_persoonlijkerol en OI_dochter

Vervolgens blijkt uit de waarde van de Spearman's rangcorrelatiecoëfficiënt van 0,446 dat er een zwak, positief verband bestaat tussen de interne communicatie omtrent informatie over de persoonlijke rol binnen de organisatie en de OI op het niveau van de dochteronderneming ($r_s = 0,446$; $p < 0,001$, eenzijdig). De samenhang tussen beide variabelen is dus significant bij een alpha van 0,01 of zelfs 0,001. Met andere woorden betekent dit dat de kans dat het gevonden verband op toeval berust minimaal is.

²⁰⁴ BAARDA (D.B.), DE GOEDE (M.P.M.) en VAN DIJKUM (C.J.). *Op. Cit.*, 2007, p. 177-178.

c) *Is het communicatieklimaat een belangrijk antecedent van de OI (op het niveau van de dochteronderneming)?*

Hierbij werden volgende variabelen gebruikt: IC_commklim en OI_dochter

Tenslotte bestaat er een zwakke tot matige, positieve samenhang tussen het communicatieklimaat en de OI op het niveau van de dochteronderneming ($r_s = 0,467$; $p < 0,001$, eenzijdig). De samenhang tussen beide variabelen is significant bij een alpha van 0,01 of zelfs 0,001 en de kans dat dit verband op toeval berust is minimaal.

3.3.1 *Besluit onderzoeksvraag 2*

Uit de verbanden die zonet besproken werden op het vlak van interne communicatie en de OI van werknemers, blijkt dat hypothese 2 (Er bestaat een (sterk) verband tussen de interne communicatie binnen de dochteronderneming en de OI met de dochteronderneming.) bevestigd wordt. Er bestaan verbanden tussen de deeldimensies van interne communicatie en OI, maar deze verbanden zijn zwak tot matig. Dit geeft meteen ook een antwoord op onderzoeksvraag 2, namelijk "*Is interne communicatie een belangrijk antecedent van OI (op het niveau van de dochteronderneming)?*". Aangezien de gevonden verbanden niet op toeval berusten, kan gesteld worden dat het zeker interessant is interne communicatie te beschouwen als een factor die bijdraagt tot de OI van werknemers in een bedrijf. Er kan besloten worden dat de interne communicatie binnen de dochteronderneming een zwakke tot matige invloed heeft op de identificatie van de werknemers met de organisatie.

3.4 *Onderzoeksvraag 3: Is er een verband tussen de richness van interne media en OI (op het niveau van de dochteronderneming)?*

In de derde en laatste onderzoeksvraag van dit onderzoek wordt de nadruk gelegd op de interne informatiekkanalen binnen de context van een dochteronderneming. Meer bepaald wil deze studie nagaan hoe werknemers in dochterondernemingen de relatie ervaren tussen interne communicatie en de OI met de onderneming. Deze studie zal hierbij de nadruk leggen op de interne informatiekkanalen. Zoals reeds duidelijk is geworden uit de literatuurstudie, stelt Stein dat een aantal factoren beïnvloedend zijn voor de doeltreffendheid van interne communicatie in het creëren van een gemeenschapsgevoel. De interne communicatiekanalen binnen een organisatie zijn één van deze factoren.²⁰⁵ Om dit na te gaan zullen de meest wijdverspreide en meest gebruikelijke interne informatiekkanalen besproken worden, namelijk face-to-face meetings, telefoongesprekken, persoonlijk geschreven publicaties (zoals memos en brieven), formeel geschreven publicaties (zoals rapporten en flyers), e-mail en intranet.

Alle bewerkingen uitgevoerd in SPSS voor dit onderdeel, kunnen geraadpleegd worden in Bijlage XII (SPSS-output bij 3.4 *Onderzoeksvraag 3: Is er een verband tussen de richness van interne media en OI (op het niveau van de dochteronderneming)?*)

²⁰⁵ STEIN (Andi). *Op. Cit.*, 2006, p. 255.

Een eerste vraag omtrent de interne informatiekkanalen die aan bod komt in de kwantitatieve enquête betreft de algemene tevredenheid met betrekking tot de interne informatiekkanalen in de dochteronderneming. De respondenten moesten hierbij één van de volgende vijf antwoordmogelijkheden aanduiden: 'heel tevreden', 'tevreden', 'neutraal', 'ontevreden' en 'heel ontevreden'. Hierbij kan opgemerkt worden dat slechts twee respondenten (1,6%) aangeven heel ontevreden te zijn over de interne informatiekkanalen. Daarnaast geven drie respondenten (2,3%) aan heel tevreden te zijn over de interne informatiekkanalen. Meer dan de helft van de weknemers (55,8%) is tevreden over de interne informatiekkanalen en 10,9% van de respondenten is er ontevreden over. Tenslotte is 29,5% van de participanten neutraal over hun tevredenheid omtrent de interne informatiekkanalen.

Tevredenheid omtrent interne informatiekkanalen	Frequentie	Procent
Heel ontevreden	2	1,6
Ontevreden	14	10,9
Neutraal	38	29,5
Tevreden	72	55,8
Heel ontevreden	3	2,3
<i>Totaal</i>	<i>129</i>	<i>100</i>

Tabel 8: *Tevredenheid omtrent interne informatiekkanalen*

Alvorens over te gaan tot de bespreking van het verband tussen de *richness* van de interne informatiekkanalen en de OI, zal dieper ingegaan worden op de *richness* van de verschillende interne mediakanalen. Zoals bij de voorgaande twee onderzoeksvragen, zal hier ook gewerkt worden met samengestelde scores die de *richness* van de afzonderlijke kanalen voorstellen. De *richness* van een medium wordt gemeten aan de hand van vier indicatoren, namelijk 'Wanneer de gebruikers van dit medium onduidelijk zijn of elkaar niet volledig begrijpen, laat dit medium toe vragen te stellen en de juiste antwoorden te bekomen', 'Dit medium maakt het mogelijk voor de gebruikers om betekenis toe te voegen aan wat ze willen zeggen door middel van verschillende ondersteunende communicatiemogelijkheden zoals lichaamstaal, stem, toon, enzovoort', 'Dit medium maakt het voor de gebruikers ervan mogelijk om flexibel om te gaan met hun woordkeuze zodat de boodschap beter begrepen wordt' en 'Wanneer de gebruikers van dit medium een bepaald gevoel hebben over iets (positief of negatief), maakt dit medium het mogelijk om hun gevoelens te uiten'. De antwoordmogelijkheden voor deze items zijn steeds: 'helemaal mee oneens', 'mee oneens', 'neutraal', 'mee eens' en 'helemaal mee eens'.

Alvorens de verschillende schalen te creëren werd de Cronbach's alpha opgevraagd van de verschillende items die de totaalscores Richness_face, Richness_telefoon, Richness_persgesch, Richness_formgesch, Richness_email en Richness_intranet meten. De waarden van de Cronbach's alpha bedraagt respectievelijk 0,864; 0,798; 0,794; 0,870; 0,752 en 0,868. Uit deze waarden blijkt dat het telkens gaat om een homogene schaal. Deze homogeniteitstesten kunnen geraadpleegd worden in Bijlage VIII (SPSS-output homogeniteitstesten).

Vervolgens werden aan de hand van de actie 'Compute Variables' in SPSS de zes samengestelde scores gecreëerd. Dit gebeurde op de volgende wijze:

- Target variable: Richness_face = R_f1 + R_f2 + R_f3 + R_f4
- Target variable: Richness_telefoon = Rt_1 + Rt_2 + Rt_3 + Rt_4
- Target variable: Richness_persgesch = Rp_1 + Rp_2 + Rp_3 + Rp_4
- Target variable: Richness_formgesch = Rf_1 + Rf_2 + Rf_3 + Rf_4
- Target variable: Richness_email = Re_1 + Re_2 + Re_3 + Re_4
- Target variable: Richness_intranet = Ri_1 + Ri_2 + Ri_3 + Ri_4

Zoals reeds vermeld, zal dieper ingegaan worden op de *richness* van de verschillende interne media. De *richness* van de interne kanalen, die werden bevraagd tijdens de kwantitatieve survey, wordt weergegeven aan de hand van het gemiddelde van de totaalscore die voor elk medium werd aangemaakt.

	Richness face-to-face meetings	Richness telefoon	Richness persoonlijk geschreven publicaties	Richness formeel geschreven publicaties	Richness e-mail	Richness intranet
Gemiddelde	14,93	14,11	11,78	10,74	12,89	10,33
Mediaan	16	14	12	12	12	11
Modus	16	16	12	12	12	12
Minimum	4	6	4	4	6	4
Maximum	20	20	17	16	17	16

Tabel 9: Gemiddelde, mediaan, modus, minimum en maximum van de *richness* van interne informatiekkanalen

De items die samen de schaal *richness* voorstellen, kunnen een waarde hebben gaande van 1 tot en met 4. De waarde van de totaalscore *richness* kan bijgevolg variëren tussen 4 (score 1 op alle items) en 20 (score 5 op alle items). Wanneer de interne informatiekkanalen worden geordend volgens de gemiddelde *richness* levert dit de volgende classificatie op:

1. Face-to-face (gemiddelde = 14,93)
2. Telefoon (gemiddelde = 14,11)
3. E-mail (gemiddelde = 12,89)
3. Persoonlijk geschreven publicaties (bijvoorbeeld memos en brieven) (gemiddelde = 11,78)
4. Formeel geschreven publicaties (bijvoorbeeld rapporten en flyers) (gemiddelde = 10,74)
5. Intranet (gemiddelde = 10,33)

Face-to-face communicatie is volgens de respondenten het intern informatiekanaal dat over de grootste *richness* beschikt. Het intranet is volgens de participanten de 'armste' vorm van interne communicatiemediën. Deze classificatie van interne mediakanalen, gebaseerd op de *richness* van de verschillende kanalen, komt grotendeels overeen met de indeling van Daft en Lengel. Deze auteurs hebben vijf verschillende interne communicatiemediën gepositioneerd op het *information richness*-continuüm in aflopende volgorde, van 'rijkste' (*rich*) vorm van communicatiemediën naar 'armere'

(lean) vormen van communicatiemediën: face-to-face, telefoon, persoonlijk geschreven (memos en brieven) publicaties, formeel geschreven (rapporten en flyers) publicaties en numerieke vormen (computer output).²⁰⁶ Zoals reeds vermeld in de literatuurstudie van dit onderzoek, is de rangschikking van Daft en Lengel wat verouderd. Zo stellen verschillende onderzoekers dat de positie van de e-mail op het *information richness*-continuüm zich bevindt tussen de telefoon en niet-elektronische geschreven boodschappen.²⁰⁷ Dit laatste komt ook tot uiting in de resultaten van de kwantitatieve enquête. De gemiddelde *richness* van de e-mail bedraagt 12,89, waardoor dit medium de derde plaats inneemt op het continuüm.

Na een overzichtelijke weergave van de *richness* van de verschillende onderzochte interne mediakanalen kan de stap gezet worden naar de bewerkingen met betrekking tot de samenhang tussen de *media richness* en de OI (op het niveau van de dochteronderneming). Aangezien het hierbij steeds gaat om verbanden tussen ordinale variabelen, wordt gebruik gemaakt van de Spearman's rangcorrelatiecoëfficiënt (ρ). Meer uitleg omtrent deze coëfficiënt kan teruggevonden worden bij tussentitel '3.3 Onderzoeksvraag 2: *Is interne communicatie een belangrijk antecedent van OI (op het niveau van de dochteronderneming)?*'. In totaal werd hierbij de Spearman's rangcorrelatiecoëfficiënt zes keer opgevraagd in SPSS. Omdat er voor deze onderzoeksvraag geen idee aanwezig is met betrekking tot de richting van het verband, werd tweezijdig getoetst.

a) *Bestaat er een samenhang tussen de richness van face-to-face meetings en de OI op het niveau van de dochteronderneming?*

Hierbij werden volgende variabelen gebruikt: Richness_face en OI_dochter

Er blijkt een zwakke, positieve samenhang te bestaan tussen de *richness* van face-to-face meetings en de OI op het niveau van de dochteronderneming ($r_s = 0,342$; $p < 0,001$, tweezijdig). Het gevonden verband tussen beide variabelen is dus significant bij een alpha van 0,01 of zelfs 0,001. De kans dat de samenhang tussen de variabelen op toeval berust is minimaal.

b) *Bestaat er een samenhang tussen de richness van telefoongesprekken en de OI op het niveau van de dochteronderneming?*

Hierbij werden volgende variabelen gebruikt: Richness_telefoon en OI_dochter

Er werd geen significant verband gevonden tussen de *richness* van telefoongesprekken en de OI op het niveau van de dochteronderneming (p -waarde = 0,608).

c) *Bestaat er een samenhang tussen de richness van persoonlijk geschreven publicaties en de OI op het niveau van de dochteronderneming?*

Hierbij werden volgende variabelen gebruikt: Richness_persgesch en OI_dochter

Er werd geen significant verband gevonden tussen de *richness* van persoonlijk geschreven publicaties en de OI op het niveau van de dochteronderneming (p -waarde = 0,476).

²⁰⁶ DAFT (Richard L.) en LENGEL (Robert H.). *Op. Cit.*, 1983, p. 6-11.

²⁰⁷ MARKUS (Lynne M.). *Op. Cit.*, 1994, p. 505.

d) Bestaat er een samenhang tussen de richness van formeel geschreven publicaties en de OI op het niveau van de dochteronderneming?

Hierbij werden volgende variabelen gebruikt: Richness_formgesch en OI_dochter

Er werd geen significant verband gevonden tussen de *richness* van formeel geschreven publicaties en de OI op het niveau van de dochteronderneming (p-waarde = 0,400).

e) Bestaat er een samenhang tussen de richness van de e-mail en de OI op het niveau van de dochteronderneming?

Hierbij werden volgende variabelen gebruikt: Richness_email en OI_dochter

Er werd geen significant verband gevonden tussen de *richness* van e-mail en de OI op het niveau van de dochteronderneming (p-waarde = 0,292).

f) Bestaat er een samenhang tussen de richness van het intranet en de OI op het niveau van de dochteronderneming?

Hierbij werden volgende variabelen gebruikt: Richness_intranet en OI_dochter

Er werd geen significant verband gevonden tussen de *richness* van het intranet en de OI op het niveau van de dochteronderneming (p-waarde = 0,654).

3.4.1 Besluit onderzoeksvraag 3

Bij onderzoeksvraag 3 werd eerst de gemiddelde *richness* van de verschillende media besproken. Wanneer de onderzochte interne mediakanalen worden gerangschikt op basis van hun *richness*, levert dit het volgende op: face-to-face meetings, telefoongesprekken, e-mail, persoonlijk geschreven publicaties, formeel geschreven publicaties en het intranet. Deze indeling, die volgt uit de data-analyse, komt grotendeels overeen met de indeling die in de literatuur kan teruggevonden worden. Hiermee wordt bedoeld: de indeling van Daft en Lengel aangevuld met de inzichten van verschillende onderzoekers die rekening houden met de kenmerken van relatief nieuwe interne informatiekkanalen, zoals de e-mail (zie supra).

Verder werd het verband nagegaan tussen de *richness* van de verschillende media en de OI op het niveau van de dochteronderneming. Hieruit blijkt dat er enkel sprake is van een significant verband tussen de *richness* van face-to-face meetings en de OI op het niveau van de dochteronderneming. Het gaat hierbij echter om een zwakke, positieve samenhang ($r_s = 0,342$; $p < 0,001$, tweezijdig). Vervolgens kan gesteld worden dat er geen significant verband bestaat tussen de *richness* van de andere onderzochte interne mediakanalen (telefoon, persoonlijk geschreven publicaties, formeel geschreven publicaties, e-mail en intranet) en de OI van werknemers in dochterondernemingen.

Aan de hand van het voorgaande kan een antwoord geformuleerd worden op onderzoeksvraag 3, namelijk "Is er een verband tussen de richness van interne media en OI (op het niveau van de dochteronderneming)?" Enkel bij de richness van face-to-face meetings is er sprake van een zwak, positief verband met de OI op het niveau van het dochterbedrijf. Er werd geen significant verband gevonden tussen de overige interne informatiekanaalen en de OI (dochteronderneming).

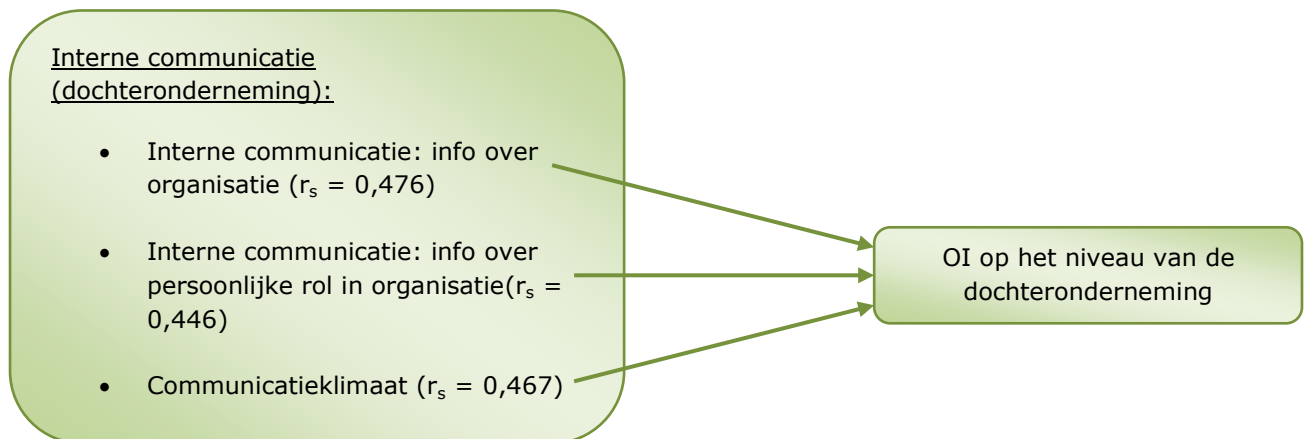
3.5 Samenvattend overzicht verbanden

Legende:

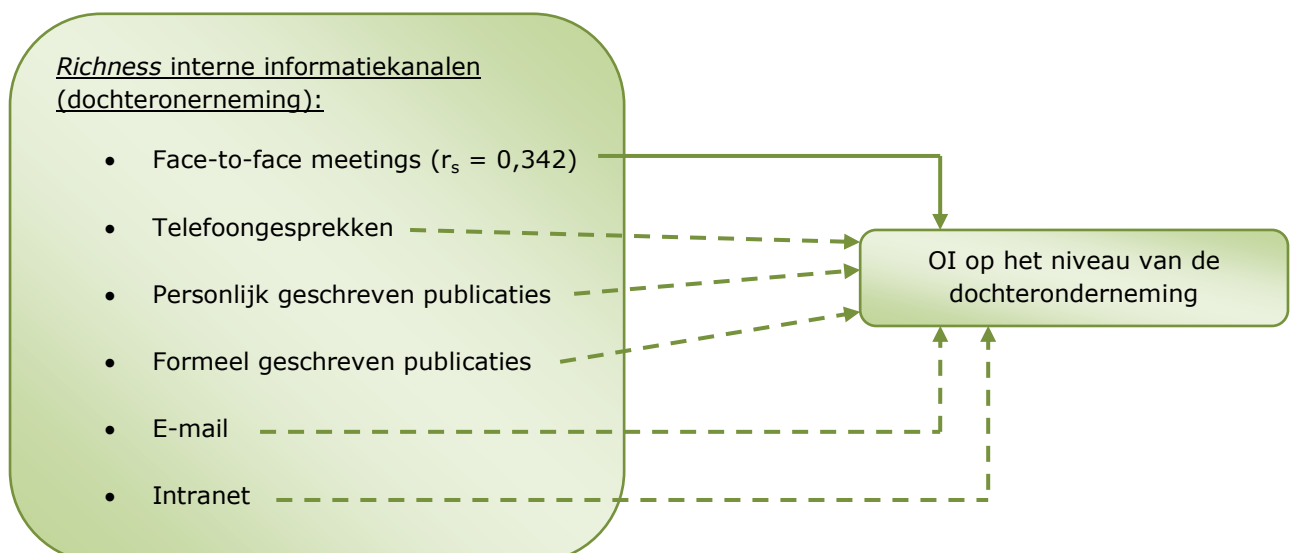
Significant verband gevonden: —————

Geen significant gevonden: - - - - -

Onderzoeksvraag 2: *Is interne communicatie een belangrijk antecedent van OI (op het niveau van de dochteronderneming)?*



Onderzoeksvraag 3: *Is er een verband tussen de richness van interne media en OI (op het niveau van de dochteronderneming)?*



4. ONDERZOEKSBEVINDINGEN: KWALITATIEF ONDERZOEK

Aangezien weinig respondenten participeerden aan het kwantitatief onderzoek, werd geopteerd om aanvullend kwalitatief onderzoek te voeren. Zoals reeds vermeld bij het onderdeel met betrekking tot de selectie van de respondenten, werden vijf werknemers van de dochterondernemingen geïnterviewd. Hierbij werden drie werknemers van Athlon Car Lease geïnterviewd en twee werknemers van Crefius.

Het is belangrijk te vermelden bij dit onderdeel dat de diepte-interviews de kwantitatieve resultaten in perspectief plaatsen. Het gaat hierbij om de standpunten en meningen van enkele werknemers. Deze impressies moeten op zichzelf niet als representatief worden beschouwd.

De analyse van de diepte-interviews is gebaseerd op de gecodeerde interviews die opgenomen zijn in Bijlage V. De bijhorende codebomen kunnen eveneens geraadpleegd worden in de bijlage van deze masterthesis (zie Bijlage VI).

4.1 OI met dochteronderneming/moederonderneming

Net zoals bij de kwantitatieve enquête, was het eerste thema dat aan bod kwam tijdens de diepte-interviews de OI van werknemers met zowel het dochterbedrijf waarin ze werken als met de moederonderneming. In dit onderdeel werden vragen gesteld omtrent de band met beide entiteiten en over de gevoelens die de respondenten hebben om deel uit te maken van de entiteiten. Verder werd hierbij ook duidelijk welke band voor de respondenten sterker is en waarom.

Allereerst valt op dat de meeste participanten de dochteronderneming waarin ze werken zien als 'hun werkgever' of de 'plaats waar ze veel uren per dag zitten'. De meeste respondenten spreken over een neutrale en positieve band met het bedrijf waarin ze werken, maar niemand sprak over de aanwezigheid van een zeer sterke band. De respondenten verwoordden hun band met de dochteronderneming als volgt:

"Tgoh, mijn band, ja, [...] dat mijn werkgever, [...] en maandelijks heb ik mijn loon en ik ben tevreden. De collega's beschouw ik meer als vrienden nu dan collega's, buiten de werkuren, dus daar hebben we wel ... daardoor ... Athlon heeft me meer vrienden opgebracht, maar voor de rest. Athlon is mijn werkgever en mijn uren zijn gedaan, ik kom naar huis en daar stopt het." (Debbie Didden, Athlon Car Lease, 26 jaar)

"Euh, tgoh, Crefius is, ja, is mijn werkgever bij wijze van spreken dus euh, op zich is daar wel een positieve band mee, maar het is natuurlijk wel zo dat Crefius als onderneming op zich naar de buitenwereld toe qua naam eigenlijk minder bekend is, [...]. Euh, dus euh, alé, naar de buitenwereld toe, ge zit niet echt te verkondigen van "ik ben werknemer bij Crefius". Euh, maar alé, ik denk als personeelslid dat je wel een sterke band hebt met Crefius op zich." (Andy Demeulenaere, Crefius, 37 jaar)

"Tgoh, ja het is mijn werkgever, maar voor de rest, band, ja, niet echt een ..." (Silvie Neiryndck, Crefius, 30 jaar)

Een andere respondent geeft aan dat het moeilijk is om te spreken over een band met de onderneming aangezien hij er nog niet lang werkt. Het feit dat een bedrijf verspreid is over verschillende vestigingen, lijkt ook een impact te hebben op de OI. Zo heeft Athlon Car Lease verschillende administratieve vestigingen. Een respondent vertelde hoe dit een impact heeft op de band met het bedrijf:

"[...] ik ga het uitleggen Athlon Car Lease heeft de vestiging, waar ik werk in Machelen en ze hebben ook een vestiging in Zaventem op de Lozenberg. En veel, euh, ja, als wij iets nodig hebben, komt het, zijn we vaak afhankelijk van wat er zich in Zaventem afspeelt, van de diensten die zich daar bevinden. En als ik die, ja, ik heb die mensen eigenlijk nog nooit gezien dus echt een band met Athlon Car Lease is wat, wat raar." (anoniem, Athlon Car Lease)

Eén respondent, Anne-lise Balimaka, omschrijft haar band met het dochterbedrijf waarin ze werkt, namelijk Athlon Car Lease, als 'heel slecht'. Volgens haar ligt dit aan het feit dat er tijdens het sollicitatiegesprek niet voldoende duidelijkheid was omtrent de jobinhoud. Ze wou absoluut niet in een 'callcenter' terecht komen en uiteindelijk bleek dat ze toch een job kreeg bij het 'callcenter', of de dienst 'customer support', van Athlon Car Lease. Verder vindt ze dat er zeer veel wordt verwacht van de werknemers en dat ze onder veel druk staan. Dit resulteert in een stressvolle en onaangename sfeer volgens Anne-lise:

"Heel veel druk, voor weinig mogelijkheden en het werk was ook onrealistisch, dus ze vroegen aan ons veel te veel, we moeten alles kennen en we waren daar maar een maand of twee en we moesten alles kennen. [...] En als ge dan iets vraag aan de mensen die rondom u zijn, dan hebben die ook niet alle info altijd of de juiste, dus ge zijn nooit niet zeker van wat dat ge doet eigenlijk. Dus da zorgt voor stress. En ook, wij gaan ook alle klachten opvangen van de bestuurders, maar voor alle, voor heel Athlon. Als het niet gaat bij boekhouding, komen ze eerst bij u terecht. En gij kunt niet bij de andere diensten, of moeilijk. Das't probleem. [...]" (Anne-lise Balimaka, Athlon Car Lease, 27 jaar)

Wanneer het vervolgens gaat over de band met de moederonderneming, is er sprake van een veel vagere en lichtere band. Sommige respondenten geven zelfs aan dat er geen band aanwezig is. Het feit dat de werknemers in de dochteronderneming weinig contact hebben met de werknemers van de moederonderneming, is een belangrijke reden voor deze vagere band. Het contact met de moederonderneming blijft vaak beperkt tot telefonische gesprekken.

"Mmm ... daar is genen band." (Debbie Didden, Athlon Car Lease, 26 jaar)

"Minder als... ja, wij kennen wel bepaalde mensen, soms horen we mensen per telefoon van De Lage Landen, maar voor de rest hebben we daar eigenlijk geen contact mee [...]. En qua collega's hebben we eigenlijk praktisch geen contact. Buiten als we per ongeluk iemand aan de lijn krijgen voor De Lage Landen dat we doorschakelen." (Debbie Didden, Athlon Car Lease, 26 jaar)

"Tgoh, dat is al helemaal onbestaande, euh, ik weet dat, dat Athlon Car Lease deel uitmaakt van De Lage Landen en ze willen daar 'one DLL' van maken en dat zou ook zo moeten zijn dat wij één structuur volgen, maar alé, iedereen praat ook altijd over Athlon en, en De Lage Landen, ik weet dat dat ergens erboven bestaat, maar ..." (anoniem, Athlon Car Lease)

Een andere respondent benadrukt dat er vaak een verschil is in de regels die gelden voor de werknemers in de dochteronderneming en de regels die gelden voor de medewerkers van de moederonderneming. Andy Demeulenaere spreekt ook over een aparte ondernemingsraad en aparte beslissingen voor het dochterbedrijf. Door de diverse initiatieven en maatregelen, die enkel van toepassing zijn voor de medewerkers van het dochterbedrijf, voelt deze respondent zich eerder verbonden met het bedrijf waarin hij werkt, namelijk Crefius.

"Euh, Belfius Bank is dan onze moeder, ons moederbedrijf bij wijze van spreken. Euh, maar als personeelslid hebben we daar effectief wel minder euh, een minder sterke band mee dan met Crefius op zich. Euh, wij zijn wel voor een stuk afhankelijk, maar wij ondervinden zelf ook bepaalde dat zaken, bijvoorbeeld, wel voor medewerkers bij Belfius gelden, maar niet voor ons. Euh, 't feit dat we ook onze eigen ondernemingraad en onze eigen beslissingen en onze eigen bedrijfsregels en dergelijke meer. Euh, maakt dat we toch sterker met Crefius verbonden zijn dan met Belfius." (Andy Demeulenaere, Crefius, 37 jaar)

Uit alle gesprekken omtrent de identificatie met het dochterbedrijf en met het moederbedrijf, blijkt dat alle participanten zich sterker identificeren met het dochterbedrijf waar ze werken. De respondenten illustreren dit aan de hand van verschillende percepties. Zo ziet Debbie Didden het bedrijf waarin ze werkt als 'A' en het moederbedrijf als 'B'. Hierbij vermeldt ze ook dat ze het gevoel heeft dat de twee entiteiten precies niets met elkaar te maken hebben.

"Het is dus duidelijk dat de band met Athlon Car Lease veel sterker is dan die met De Lage Landen."

"Ja, ja, ja ... want ik ben begonnen voor Athlon Car Lease en we blijven Athlon Car Lease." (Debbie Didden, Athlon Car Lease, 26 jaar)

Hoewel Anne-lise Balimaka tijdens het gesprek aangaf dat ze een negatieve band heeft met de dochteronderneming waarin ze werkt, erkent ze wel dat ze eerder het gevoel heeft dat ze werkt voor Athlon Car Lease (dochterbedrijf) dan voor De Lage Landen (moederbedrijf). Hierbij merkt ze wel op dat ze in de dochteronderneming de druk voelt van het moederfiliaal. Ze illustreert dit als volgt:

"Maar voor wie voelt ge nu da ge werkt, voor Athlon of voor De Lage Landen?"

"Voor Athlon, maar we voelen wel het negatieve van De Lage Landen. Alles wat niet goed draait bij ons is De Lage Landen want ze zetten naar't schijnt veel druk op ons. [...]. Dus de druk voelen we wel, maar niet zo echt het verband van ok, we werken voor De Lage Landen, nee, dat voelen we niet. [...]" (Anne-lise Balimaka, Athlon Car Lease, 27 jaar)

Ook uit de interviews met de andere respondenten kon duidelijk afgeleid worden dat er sprake is van een sterkere OI met de dochteronderneming:

"[...] maar ik zeg het ja, echt overwegend Athlon Car Lease, ja." (anoniem, Athlon Car Lease)

"Ffff, vooral Crefius, alé gevoelsmatig, vooral Crefius." (Andy Demeulenaere, Crefius, 37 jaar)

"Toch meer deel van Crefius." (Silvie Neiryndck, Crefius, 30 jaar)

4.2 Interne communicatie in de dochteronderneming

4.2.1 Effectieve interne communicatie volgens de werknemers

Alvorens in te gaan op de werking van de interne communicatie in de organisatie en de verschillende ervaringen van de werknemers hiermee, werden de respondenten gevraagd om kort samen te vatten wat zij verstonden onder een effectieve interne communicatie, of een doeltreffende communicatie naar de medewerkers toe. Hierbij kwamen verschillende inzichten aan bod. Zo vinden twee werknemers van Athlon Car Lease, namelijk Debbie Didden en Anne-lise Balimaka, dat interne communicatie vooral constant en transparant moet zijn. Hiermee wordt bedoeld dat de communicatie naar de medewerkers toe continu moet behouden worden en dat er op regelmatige wijze moet gecommuniceerd worden naar het personeel toe. Verder is het volgens Debbie Didden ook van groot belang dat alle werknemers de gecommuniceerde boodschappen verstaan. De personeelsleden willen weten wat de verschillende boodschappen voor hen concreet betekenen. In lijn met wat Debbie Didden stelt omtrent de duidelijkheid van de mededelingen, vermeldt Anne-lise Balimaka dat het vooral belangrijk is dat het gaat over een persoonlijke communicatieoverdracht zonder taboes. Een andere respondent, die anoniem wil blijven, brengt interne communicatie in verband met het creëren van een gemeenschapsgevoel. Volgens deze respondent moet de interne communicatie de werknemers in een organisatie dichter bij elkaar brengen. Daarom vindt hij het belangrijk dat de werknemers op de hoogte worden gehouden van alles wat er gebeurt met betrekking tot de organisatie. De werknemers van Crefius die geïnterviewd werden, vinden vooral dat een toegankelijk en gebruiksvriendelijk intranet centraal staat in de realisatie van een effectieve interne communicatie. Wanneer het gaat over de interne communicatie op het niveau van de verschillende diensten, vindt Andy Demeulenaere dat de communicatie dan beter verloopt via de diensthoofden. Dit zou volgens deze respondent kunnen gecoördineerd worden door middel van team meetings en e-mails gericht aan de teams. Een aantal citaten van de respondenten illustreren voorgaande bespreking:

"Tgoh, das een moeilijke. Wat maakt het effectief? Ja, alé ik vind als bedrijf dat ge sowieso de communicatie naar uw medewerkers toe moet blijven behouden en dat er alles moet meegedeeld worden. [...]" (Debbie Didden, Athlon Car Lease, 26 jaar)

"Euh, ik denk dat da effectief is als de communicatie echt naar ons gericht is zonder taboes en zo. Echte ... zo transparant mogelijk en echt naar ons gericht." (Anne-lise Balimaka, Athlon Car Lease, 27 jaar)

"Tgoh, voor mij is een goede interne communicatie, alé, da zou ervoor moeten zorgen om de werknemers dichter bij elkaar te brengen, een soort gemeenschap te vormen en, en als dat goed gebruikt wordt dan is er een echte groep, een gemeenschap. Ja, ik, ik, ik, da's voor mij het doel van interne communicatie. Zodat we ons verbonden voelen bij het bedrijf waarbij we werken, dat we op de hoogte zijn van alles en ja, [...]." (anoniem, Athlon Car Lease)

"Euh, ik denk dat de beste communicatie euh, algemeen, als het over alle dienste gaat euh, de, het intranet is, [...]. Euh, als we dienst per dienst gaan bekijken, denk ik dat de communicatie dan eigenlijk beter via diensthoofd verloopt, via teamvergadering of zelfs een mail naar iedereen in het team versturen euh, om dan toch ..." (Andy Demeulenaere, Crefius, 37 jaar)

Het is tenslotte relevant om bij dit onderdeel te vermelden dat een werknemer van Athlon Car Lease een efficiënte en effectieve interne communicatie associeert met een professioneel sociaal netwerkplatform. Hij stelt dat de huidige interne communicatie bij Athlon Car Lease vrij statisch is. Bijna alles wordt meegedeeld via e-mails en het intranet, maar de personeelsleden kunnen hier niet zo eenvoudig op ingaan. Er wordt met andere woorden geen mogelijkheid tot interactie gegeven aan de werknemers. Een vorm van interne communicatie, waarbij medewerkers niet enkel informatie ontvangen, maar ook zelf informatie kunnen verzenden, zou volgens deze respondent een sterk punt zijn voor elk bedrijf. In het volgend citaat spreekt de respondent over de voordelen van zo'n professionele sociale netwerk site:

"Ik zou graag zo, ja, iets professioneel facebook-achtig waar dat er zo interactie is, sociaal, euh, waar iemand aan iets denkt of iets nodig heeft, die zet dat daarop en, en mensen gaan daarop reageren en, en, alé ik denk dat ge zo veel beter uw collega's leert kennen ten eerste en ook ten tweede, dat er op een meer efficiënte manier wordt opge ... alé, gebruik wordt gemaakt van kennis die aanwezig is in een bedrijf vind ik. Maar ja ..." (anoniem, Athlon Car Lease)

4.2.2 Interne communicatie en OI (dochteronderneming)

Verder werd in de interviews de nadruk gelegd op de inzichten en ideeën van de respondenten met betrekking tot de link tussen interne communicatie en de OI op het niveau van de dochteronderneming. Wat vooral opvalt bij het analyseren van de verschillende interviews, is dat alle geïnterviewde werknemers een link zien tussen een goede interne communicatie en een gemeenschapsgevoel of identificatiegevoel met de onderneming. Hoewel de respondenten over het algemeen de interne communicatie in de organisatie in de huidige vorm niet echt optimaal vinden, denken ze dat een goed gecoördineerde interne communicatie kan leiden tot een sterkere identificatie van de werknemers met het dochterbedrijf. Debbie Didden en Andy Demeulenaere leggen in deze context de nadruk op het feit dat de medewerkers soms niet voldoende worden

geïnformeerd over bepaalde zaken. Er is met andere woorden een tekort aan informatie. Debbie Didden vindt bijvoorbeeld dat de werknemers bij Athlon Car Lease te weinig worden geïnformeerd over het moederbedrijf De Lage Landen. Ze worden enkel op de hoogte gehouden van een aantal algemene zaken met betrekking tot het moederbedrijf door middel van een korte meeting die om de vier maanden plaatsvindt. Volgens deze respondent weten de werknemers in de dochteronderneming niet wat er effectief gebeurt met het moederbedrijf. Ze verwoordt dit als volgt:

"[...] Dus om de vier maanden nekeer is er een kleine meeting met alle mensen dat er aanwezig kunnen zijn. Euh, maar dat is maar een beperkte communicatie op dat moment van we zijn daarmee bezig en daarmee, maar wat dat er effectief aan het gebeuren is, dat zeggen ze ons niet en da vind ik wel spijtig want uiteindelijk wij gaan er ook voor werken voor De Lage Landen." (Debbie Didden, Athlon Car Lease, 26 jaar)

In lijn met wat Debbie Didden zegt, stellen twee respondenten dat het belangrijk is om zich als werknemer betrokken te voelen met het bedrijf. Werknemers appreciëren het wanneer ze op regelmatige tijdstippen informatie ontvangen over zaken met betrekking tot het bedrijf. Een goede interne communicatie, en dus een goed contact met de medewerkers geeft blijk dat een organisatie de personeelsleden niet beschouwt als nummers, maar als personen. Silvie Neiryck zegt het volgende over het belang van interne communicatie in het creëren van betrokkenheid op het werk:

"Euh, ja ge moet toch, ge moet, ge moet mensen toch motiveren op, op, waar dat je werkt en ook betrokken laten voelen dus ik denk dat dat wel belangrijk is die interne communicatie om de mensen betrokken te laten voelen bij hun werk. Euh, zodat je toch niet gewoon een nummer of gewoon een werknemer zijn, maar dat je toch, ja het gevoel hebt dat je er toch ..." (Silvie Neiryck, Crefius, 30 jaar)

4.2.3 Thema's die vaak aan bod komen in de interne communicatie

Uit de diepte-interviews met de respondenten blijkt dat de thema's die vaak aan bod komen in de dochterondernemingen die participeerden aan dit onderzoek de volgende zijn:

- Geboortes
- Ontslagen en nieuwe medewerkers
- Evenementen
- Financiële informatie
- Verslagen van de ondernemingsraad
- Acties voor werknemers (bijvoorbeeld: 'soepdag', 'fruit op het werk')

Zoals reeds in de literatuurstudie vermeld, zou interne communicatie tegenwoordig de nadruk moeten leggen op bedrijfsgerelateerde informatie zoals doelen, plannen, strategieën, visie en verwachtingen. Holtz stelde dat deze nieuwe vorm van interne communicatie in de plaats moet komen van de oudere vorm waarbij de focus lag op de vier b's: *birthdays, babies, brides* en

bowling scores.²⁰⁸ Ook Chalmers stelt dat interne communicatie vandaag de dag rekening moet houden met veranderingen, verbeteringen, gedeelde kennis, het creëren van ideeën en het personeel betrekken in het bereiken van verschillende ondernemingsdoelen.²⁰⁹ Uit de thema's die de geïnterviewde werknemers hebben vermeldt, blijkt dat enkele cruciale aspecten niet echt aan bod komen. Sommige respondenten vinden dat ze te weinig werkgerelateerde informatie ontvangen en te veel informatie over zaken die niets te maken hebben met de werking van de organisatie.

"[...] Voor mij is da niet werkgerelateerd qua interne communicatie van bepaalde nieuwe dingen of zo. Dat is echt gewoon een 'nieuwetje'." (Debbie Didden, Athlon Car Lease, 26 jaar)

"[...] En ook veel te veel, veel te veel, euh, alé, morgen komt het 'Ijsboerke', ge krijgt een mail. Da's niks me ons te maken, [...]" (Anne-lise Balimaka, Athlon Car Lease, 27 jaar)

4.2.4 Algemene ervaringen van werknemers met interne communicatie

Wat over het algemeen opvalt, bij zowel de werknemers van Athlon Car Lease als bij de werknemers van Crefius, is dat de werknemers een tekort aan informatie ervaren. Wat ook wordt vermeld is dat de werknemers in één keer een grote hoeveelheid informatie ontvangen en dan gedurende een hele tijd niets meer. Bij Athlon Car Lease valt bijvoorbeeld op dat de werknemers niet geïnformeerd worden op een consequente wijze over de veranderingen in de organisatie. Anne-lise Balimaka vertelt hoe ze de interne communicatie met betrekking tot organisationele veranderingen ervaart binnen Athlon Car Lease.

" [...] en dan hebben ze tegen ons eigenlijk niet veel gecommuniceerd. Helemaal niet dat was het probleem, dat was het probleem, of te veel dus ineens een uur of zo, ja, ja, ja, zo van dat gaat veranderen, dat ga veranderen. Dan gaan we naar ons plaats, iedereen, alé, geshockeerd en zo van we gaan veranderen en zo onze dienst en die en dat en dan gedurende drie maand hadden we niks nemeer." (Anne-lise Balimaka, Athlon Car Lease, 27 jaar)

"Minder en euh, we krijgen echt niks van onze supervisors van onze directe chefs [...]. Daarvan horen we niks. Enkel zo in heel grote groep, met de grote baas dan, [...] maar in u dagdagelijkse leven op't werk, daar is geen communicatie en dat is het probleem met Athlon." (Anne-lise Balimaka, Athlon Car Lease, 27 jaar)

²⁰⁸ HOLTZ (Shel). *Op. Cit.*, 2004, p. 5, 12.

²⁰⁹ CHALMERS (Sally). *Op. Cit.*, 2008, p. 3-4.

Ook Andy Demeulenaere, werknemer bij Crefius, spreekt over het tekort aan interne informatie binnen de organisatie:

"Euh, en waar zit eigenlijk het probleem dan denkt u?"

"Dat er te weinig gecommuniceerd wordt, euh, en als er zaken meegedeeld worden, euh, dat die niet, dat die info vaak ook onvolledig is. [...]" (Andy Demeulenaere, Crefius, 37 jaar)

Hierbij vermelden de respondenten van Athlon Car Lease wel dat het bedrijf werkt aan het probleem met betrekking tot de interne communicatie. Zo wordt bijvoorbeeld een survey rondgestuurd over de tevredenheid van het personeel inzake de interne communicatie. Debbie Didden spreekt ook over de introductie van een nieuw systeem binnen de organisatie waardoor de informatieoverdracht eenvoudiger verloopt:

"Ja, met momenten wel. En dat is ook al een paar keer meegedeeld geweest. We zijn eraan aan het werken via het nieuwe interne systeem, gaat dat allemaal veel gemakkelijker gaan. [...]" (Debbie Didden, Athlon Car Lease, 26 jaar)

4.2.5 Inhoud van de interne communicatie met betrekking tot de organisatie

Zoals reeds vermeld in de literatuurstudie en in de analyse van de kwantitatieve resultaten, wordt interne communicatie gemeten aan de hand van drie deeldimensies. Ook tijdens de kwalitatieve diepte-interviews kwamen deze deeldimensies aan bod. Een eerste aspect van interne communicatie is de inhoud van de interne communicatie met betrekking tot de organisatie (bijvoorbeeld de doelen, veranderingen, financiële prestaties, resultaten/mislukkingen, evaluatie klanten). Tijdens de kwalitatieve interviews kregen de geïnterviewden de kans om hun mening en ideeën weer te geven omtrent de kwaliteit van de informatie inzake deze eerste deeldimensie.

Uit de gesprekken met de respondenten kan afgeleid worden dat er in beide bedrijven wordt gewerkt aan het informeren van het personeel over de organisatie. Maar zoals reeds duidelijk is geworden bij de voorgaande tussentitel (4.2.4 Algemene ervaringen van werknemers met interne communicatie), is er bij de werknemers sprake van een tekort aan informatie. Deze informatie, waarover de respondenten spreken, heeft vaak betrekking op organisationele veranderingen. Over het algemeen stellen de respondenten dat de inhoud van interne communicatie met betrekking tot de organisatie met momenten goed is, maar dat er aan kan gewerkt worden. Debbie Didden spreekt bijvoorbeeld over een positieve ervaring met de interne communicatie over een verandering met betrekking tot de dienst waar zij werkt:

"Die zijn sinds dat we, sinds dat Erwin de nieuwe baas van België is geworden, zijn die veel verbeterd. Door dat we op het moment dat er besloten is geweest om de organisatie te veranderen naar 'driver desk' [...]. En we hebben toen een heel duidelijk overzicht gekregen per mail dan, persoonlijk van hem, wie dat wat wordt, wat onze nieuwe functie is en ook een organigram van die en die en die persoon veranderen van functie. En da verandert er intern ..." (Debbie Didden, Athlon Car Lease, 26 jaar)

Daarnaast spreekt een andere respondent over haar negatieve ervaring met de communicatie naar de medewerkers toe met betrekking tot de organisatie. Ze spreekt over een tekort aan informatie met betrekking tot de moederonderneming van Athlon Car Lease, namelijk De Lage Landen:

"We hadden niks van informatie. Zo roddels van ... maar we wisten eigenlijk niks. [...] Ze zijn meer en meer in onze kantoren, niet in Machelen, maar toch wel in Zaventem. [...]"
(Anne-lise Balimaka, Athlon Car Lease, 27 jaar)

Hierbij vermeldt ze wel dat Athlon Car Lease werkt aan dit informatietekort door bijvoorbeeld op een presentatie tijdens het personeelsfeest te spreken over het moederbedrijf:

"[...] We hebben ze terug gezien op het tweede personeelsfeest, de laatste, met echt zo een slide en zo en euh, wie zijn ze, wat doen ze, euh, de collega's waren ook zo met ons gemengd en zo. We hebben ook kunnen meedoen aan een event van De Lage Landen 'de clipper', en dat was echt zo meer een verband dan met die mensen. Ok, dat is die van die afdeling en die doet dat." (Anne-lise Balimaka, Athlon Car Lease, 27 jaar)

Een volgend belangrijk punt dat aan bod kwam tijdens de gesprekken is dat de werknemers steeds willen weten wat de informatie concreet betekent voor hen. Duidelijke informatie, die begrepen wordt door alle werknemers is volgens de meeste respondenten een 'must'. Moeilijke termen of documenten waarin de financiële informatie op een complexe wijze wordt uitgelegd wordt niet geapprecieerd. Hieronder volgen een aantal citaten ter illustratie:

"Nee, euh, ge ziet daar cijfers staan en dan denkt ge ah ja ok ja, en wat wilt da voor ons zegge ... dat weten we niet. Dat is zo van ... en als ge dan die vraag stelt naar iemand hogerop, ja da weten ze ook niet. Het is meer zo cijferkes en we hebben winst gemaakt, maar wat dat dat voor ons betekent ... [...]" (Debbie Didden, Athlon Car Lease, 26 jaar)

"Ja, ge krijgt een mail "ja, er is een meeting geweest en zo". Ze zeggen ja, dat en dat gaat veranderen, maar voor alle daags moet ge daar zien. Of ge krijgt zo van die grafieken zo met pijlkes van "eerst dat meer geboekt dit jaar en dan dit ...". Ja ok, maar ...

Ja, worden we ontslagen, of hebben we winst of niet. Winst is bonus, geen winst is geen bonus, euh, we weten eigenlijk niks. [...]" (Anne-lise Balimaka, Athlon Car Lease, 27 jaar)

4.2.6 Inhoud van interne communicatie met betrekking tot de persoonlijke rol binnen de organisatie

Bij de gesprekken rond de tweede deeldimensie van interne communicatie ging het over de geschiktheid van de interne communicatie met betrekking tot de persoonlijke rol van de medewerkers binnen de organisatie. Het gaat hierbij bijvoorbeeld over volgende thema's: prestaties van werknemers, voordelen en verwachtingen met betrekking tot de job. Hierbij valt op dat dit type informatie vooral overgedragen wordt naar de werknemers via face-to-face gesprekken. De respondenten spreken hierbij over informatie omtrent de te behalen target(s) op

individueel niveau en op niveau van de dienst, attitude, feedback van de supervisors. Eén respondent verwoordt dit bijvoorbeeld als volgt:

"Tgoh, ja we hebben zoals overal wel denk ik persoonlijke targets en dan ook nog groepstargets, euh, en die werden mij wat uitgelegd tijdens mijn sollicitatiegesprekken. Toen ik hier net begon heb ik ook een paar, euh, een paar cursussekes, euh, cursusjes gekregen euh, en dat was wel ok, maar ik denk dat dat voornamelijk aan bod komt tijdens ja, om de zoveel tijd hebben we een face-to-face gesprek met onze teamleader en dan zit daar volgens mij ook, ja bij mij zat er ook één keer de manager bij, tweede keer niet. Manager voor bepaalde operationele diensten, niet de hoge manager of zo. En dat zijn dan face-to-face gesprekken waarin duidelijk wordt kijk da's uw target voor dit kwartaal of voor dit jaar zou dit moeten zijn, zo ben je bezig, dat is onze feedback, heb jij nog euh, feedback voor ons, dat zou zeker moeten gebeuren, dat kan misschien wel nog verbeterd worden en zo een zaken ..." (anoniem, Athlon Car Lease)

Er kan vervolgens opgemerkt worden dat twee respondenten van Athlon Car Lease niet volledig tevreden zijn over de communicatie afkomstig van de dienst HR. Wanneer gevraagd werd naar de kwaliteit van de informatie met betrekking tot de voordelen voor de medewerkers en de verwachtingen met betrekking tot de job, gaf Anne-lise Balimaka het volgende antwoord:

"Heel slecht, uw voordelen, ge hebt een auto en wees content. Voila. Ge kunt een bonus krijgen, ge moet kweetni wat doen om promotie te krijgen en dan krijgt ge niks. Want er is eigenlijk geen geld." (Anne-lise Balimaka, Athlon Car Lease, 27 jaar)

Ook respondent Debbie Didden geeft aan niet volledig tevreden te zijn over de werking van de dienst HR:

"Euh, doordat onze, ja we zitten in Machelen, en de personeelsdienst is in Zaventem, dus wat gebeurt er? Ene keer per week, normaal komt er iemand van HR naar Machelen als ge vragen hebt. Maar als ge dan langsgaat 'ah, maar dat is niet voor mij, dat is voor iemand anders, ik kan u daar niet op antwoorden' of als ge dan belt 'ah maar die is in meeting, die kan u niet verder helpen' ... Ja, ok. Dus het is wel heel lang wachten op een antwoord of uw vraag is ... Nu zijn er ook een paar dingetjes misgelopen bij de bestelling van wagens voor personeelsleden die dan in januari hadden gevraagd een nieuwe auto te bestellen en die wordt gewoon niet besteld. Ze vergeten het gewoon." (Debbie Didden, Athlon Car Lease, 26 jaar)

4.2.7 Communicatieklimaat

De derde deeldimensie van interne communicatie is het communicatieklimaat. Dit aspect kwam tijdens de diepte-interviews aan bod aan de hand van volgende vragen: 'Hoe is de band met uw collega's binnen dochterbedrijf X?', 'Op welke manier kunnen werknemers volgens u participeren in de interne communicatie binnen dochterbedrijf X?' en 'Op welke manier wordt er binnen dochterbedrijf X omgegaan met de mening en ideeën van werknemers?'

Allereerst valt bij dit thema op dat vier van de vijf respondenten een goede band hebben met hun collega's. Slechts één respondent, Anne-lise Balimaka, zegt een minder goede band te hebben met haar collega's. Volgens haar is de reden hiervoor dat het personeel veel stress heeft en dat dit een negatieve invloed heeft op de sfeer tussen de collega's.

"Heel moeilijk. Maar bon niet altijd he, [...] Met de collega's, er is zoveel stress, dat de mensen raar doen, da's niet door hen, da's door de stress. Euh, er is veel druk, elke fout wordt tien keer ...

Herinnerd?

Ja, maar zo meer benadrukt. Euh, dus iedereen loopt daar een bekke ambetant en met die herstructurering was iedereen echt aan't stressen. [...]" (Anne-lise Balimaka, Athlon Car Lease, 27 jaar)

Wat betreft de participatie van de medewerkers in de interne communicatie van de organisatie kan bemerkt worden dat er beperkte mogelijkheden ter beschikking staan van de werknemers. De meeste respondenten stellen dat er weinig kanalen ter beschikking staan die hen toelaten te participeren in de interne communicatie. Eén respondent (anoniem) is zelfs niet op de hoogte van de diverse interne kanalen die hiervoor gebruikt kunnen worden:

"De website is vrij statisch, dus daar is er niet echt een wisselwerking, euh, het intranet is er en dat kan je bekijken, maar ik doe dat persoonlijk niet echt. We zijn ook aan't werken natuurlijk en heel veel tijd is er niet, euh om wat te gaan opzoeken op't intranet en participeren echt, ja ik zeg het, er zal wel is een mailbox zijn waar ik iets naar zal kunnen sturen, maar die ken ik niet of zou ik dan op't moment zelf wel vragen. [...]" (anoniem, Athlon Car Lease)

Anne-lise Balimaka, is zelfs nog extremer in haar uitspraak door het volgende te stellen:

"Dat ge dat kunt zeggen? Nee. Zeker niet. Dat moet ge niet proberen.

Ge moogt niet, ge moogt niet. Dus vroeger moeste we praten, maar het is niet altijd positief natuurlijk. Dus ge moest da zeggen in ons ... dus in ons privémeeting zogezegd. Dus ik en mijn baas of ik en mijn tweede baas." (Anne-lise Balimaka, Athlon Car Lease, 27 jaar)

Met andere woorden, Anne-lise Balimaka is niet enkel van mening dat er te weinig interne kanalen aanwezig zijn om te participeren, maar ze heeft daarenboven het gevoel dat ze haar participatie in de interne communicatie niet kan uiten.

De andere respondenten hebben wel het gevoel dat ze hun meningen en ideeën kunnen uiten binnen het bedrijf waar ze werken. Hierbij moet echter opgemerkt worden dat er soms twijfels bestaan over de aandacht die gehecht wordt door de supervisors of directeurs aan de voorstellen van de werknemers. Hieronder volgt een citaat van Andy Demeulenaere ter illustratie:

"Euh, tghoh, als werknemer mogen we altijd euh voorstellen doen, euh, vaak hebben we, alé, da's misschien ook het stukske vakbondsgedeelte die spreekt, euh (lach) euh, dat er misschien wat te weinig naar geluisterd wordt soms naar die ideeën van, van personeel. Euh, maar daar heeft de directie dan zijn eigen argumenten voor, euh, ..." (Andy Demeulenaere, Crefius, 37 jaar)

4.2.8 Interne informatiekkanalen

Bij dit onderwerp valt ten eerste op dat drie respondenten over het algemeen tevreden zijn over de interne informatiekkanalen. Andy Demeulenaere vermeldt hier wel bij dat hij vindt dat deze kanalen te weinig worden gebruikt binnen de dochteronderneming waarin hij werkt. Verder kan Silvie Neiryck's mening omtrent de tevredenheid over de interne mediakanalen neutraal genoemd worden. Anoniem stelt dat de interne kanalen binnen Athlon Car Lease 'niet helemaal OK zijn'.

De kanalen die het meest gebruikt worden door de respondenten zijn de volgende: intranet, e-mail, face-to-face gesprekken en telefoon. In de volgende twee citaten geven de respondenten aan waarom ze opteren voor bepaalde mediakanalen:

"Ik heb het beste gevoel bij face-to-face gesprekken omdat je dan weet wie dat er voor u zit en kan je alles meteen vragen. Bijvoorbeeld via mail dat kan wel handig zijn voor sommige type vragen. Maar euh, helemaal niet oor alles en euh, daar zit ook altijd, het is dat wat ik bedoel met mijn generatie, wij zijn het gewoon mijn generatie, ik ben ook nog vrij jong, om als we een vraag hebben die vrij dringend is, om daar ook meteen antwoord op te krijgen en via mail da's toch een statisch, een statisch medium, waarbij ja, het soms kan zijn dat je na een week pas een antwoord krijgt dus ja ..." (anoniem, Athlon Car Lease)

"Wel, infokiosk dat staat bij iedereen dagelijks of ... euh ja, dat is eigenlijk, daar kun je alles bekijken he, daar komen alle nieuwe dingen op he." (Silvie Neiryck, Crefius, 30 jaar)

4.3 Besluit: kwantitatieve resultaten in perspectief

Voor het kwalitatief onderzoek van deze masterthesis werden in totaal vijf werknemers geïnterviewd. Aangezien het enkel mogelijk was om vijf diepte-interviews uit te voeren, kunnen er geen veralgemeenbare uitspraken gedaan worden. Zoals reeds vermeld, plaatsen de diepte-interviews de kwantitatieve resultaten in perspectief, maar de ervaringen van de respondenten moeten op zichzelf niet als representatief beschouwd worden.

Allereerst werd aan de hand van de diepte-interviews nagegaan hoe werknemers in dochterondernemingen zich identificeren met zowel de dochteronderneming als met de moederonderneming. Hierbij viel op dat de overgrote meerderheid van de participanten de dochteronderneming waarin ze werken zien als 'hun werkgever' of de 'plaats waar ze veel uren per dag zitten'. Hierbij is er sprake van een neutrale en positieve band met het dochterbedrijf. Daarnaast spreken de respondenten over een veel vagere band met de moederonderneming van hun bedrijf. Enkele respondenten gaven hierbij zelfs aan dat ze het gevoel hebben dat er geen band bestaat met het moederbedrijf. Weinig contact met de werknemers uit de moederonderneming wordt hier naar voren geschoven als een belangrijke reden voor de lichte band.

Uit de kwantitatieve resultaten blijkt ook dat werknemers in de dochteronderneming zich sterker identificeren met de dochteronderneming dan met de moederonderneming. In de kwantitatieve analyse wordt wel gesteld dat de respondenten werkzaam in de dochterondernemingen zich relatief sterk identificeren met het dochterbedrijf waarin ze werken, terwijl uit de kwalitatieve diepte-interviews blijkt dat er sprake is van een minder sterke band.

Een tweede thema dat aan bod kwam tijdens de diepte-interviews is 'interne communicatie'. Hierbij valt ten eerste op dat hoewel de respondenten over het algemeen de interne communicatie in de organisatie in de huidige vorm niet echt optimaal vinden, wel denken dat een goed gecoördineerde interne communicatie kan leiden tot een sterkere identificatie van de werknemers met het dochterbedrijf. Verder kan bemerkt worden dat de respondenten een regelmatige en transparante interne communicatie belangrijk vinden. Het is vervolgens ook van belang dat de boodschappen die intern verspreid worden door iedereen begrepen worden. Complexe grafieken en rapporten worden bijgevolg niet erg geapprecieerd. Het belangrijkste is dat de werknemers steeds begrijpen wat de globale boodschappen voor hen, op individueel niveau, betekenen. Een toegankelijke en gebruiksvriendelijk intranet is ook een prominente tool, aangezien dit kanaal frequent gebruikt wordt door de respondenten.

Verder valt op dat de respondenten wel degelijk beschouwen dat er een verband bestaat tussen een goede interne communicatie en OI (op het niveau van de dochteronderneming). Hierbij kan vermeld worden dat ook in de kwantitatieve analyse verbanden werden gevonden tussen de deeldimensies van interne communicatie en OI. Deze verbanden waren zwak tot matig. De geïnterviewde werknemers vinden dat een goed gecoördineerde interne communicatie kan leiden tot een sterkere identificatie van de werknemers. Het grootste probleem met betrekking tot de interne communicatie is volgens de respondenten het feit dat er een tekort is aan nuttige informatie, zoals bijvoorbeeld informatie over organisationele veranderingen.

Wat betreft het communicatieklimaat stellen vier van de vijf respondenten dat er een goede band bestaat tussen de collega's in de dochteronderneming waarin ze werkzaam zijn. Verder valt op dat er beperkte kanalen ter beschikking staan van de werknemers om te participeren aan de interne communicatie. Daarnaast hebben de respondenten wel het gevoel dat ze hun meningen en ideeën kunnen uiten binnen het bedrijf waar ze werken. Ze twijfelen echter over het feit of er met deze meningen en ideeën rekening wordt gehouden.

Tenslotte kan bemerkt worden dat de interne informatiekkanalen die het meest gebruikt worden door de respondenten de volgende zijn: intranet, e-mail, face-to-face gesprekken en telefoon. Verder valt op dat drie van de vijf respondenten over het algemeen tevreden zijn over de interne informatiekkanalen. Eén respondent is hier neutraal over en één respondent vindt de interne kanalen binnen de dochteronderneming waarin hij werkzaam is niet optimaal.

ALGEMEEN BESLUIT

De doelstelling van deze masterproef was ten eerste inzicht bieden in het gebied van OI op het niveau van de dochteronderneming. In tweede instantie werd de nadruk gelegd op de link tussen OI en interne communicatie. Tot slot was het doel van dit onderzoek om de *richness* van verschillende interne mediakanalen te meten en de implicaties hiervan in te schatten op de OI.

In het eerste hoofdstuk van de literatuurstudie werd OI gesitueerd binnen een theoretisch kader. Zowel de SIT als de SCT vormden hierbij het uitgangspunt. Het uitgangspunt van de SIT is dat de sociale categorie waartoe iemand behoort en waarmee iemand zich verbonden voelt, zoals nationaliteit, politieke partij, organisatie of werkgroep, omschrijft wie iemand is op basis van een omschrijving van de eigenschappen van die categorie. In het kort kan bij deze theorieën gesteld worden dat individuen de maatschappij waarin ze leven trachten te vereenvoudigen door te categoriseren. Individen moeten dan beslissen van welke groep of categorie zij lid willen worden. De SCT, die vaak aanzien wordt als een 'verlengstuk' van de SIT, heeft meer aandacht voor kwesties die zich binnen groepen afspelen en gaat met andere woorden in op de processen waarbij individuen zichzelf en anderen categoriseren in groepen. Elke entiteit binnen de maatschappij, een organisatie, een groep of een persoon, heeft nood aan een antwoord op de vraag "Wie ben ik?" om op een effectieve manier te kunnen samenwerken en interageren met andere entiteiten. Het is daarom dat OI wordt beschouwd als een specifieke vorm van sociale identificatie waarbij individuen zichzelf definiëren in termen van hun lidmaatschap tot een welbepaalde organisatie. Omdat de werknemers in bedrijven tegenwoordig steeds meer nood hebben aan een bepaalde band in een omgeving die steeds complexer wordt, is OI een belangrijk aspect binnen bedrijven. De mate waarin werknemers het gevoel hebben deel uit te maken van hun organisatie heeft verder een belangrijke invloed op het succesvol functioneren van deze organisatie. Er zijn een aantal positieve gevolgen verbonden aan de OI van werknemers: een positievere attitude ten aanzien van de onderneming, een hogere werktevredenheid, een lagere intentie om de organisatie waarin men is tewerkgesteld te verlaten, een grotere bereidheid om een financiële bijdrage te leveren en een werknemersgedrag dat ondersteunend is voor de organisatie. Vervolgens werd binnen het eerste hoofdstuk ook duidelijk dat de idee dat er slechts één homogene identiteit leeft binnen een organisatie verkeerd is. OI is een complex en meervoudig concept; organisaties zijn tegenwoordig complexe entiteiten waarin er sprake is van veelvoudige potentiële identiteiten. Werknemers kunnen zich met andere woorden gelijktijdig identificeren met verschillende niveaus binnen eenzelfde organisatie. Aan de hand van literatuur werd ook duidelijk dat werknemers zich sterker identificeren met kleine groepen, omdat identificatie met grote groepen een bedreiging vormt voor de individuele uniciteit. Individen zijn juist op zoek naar uniciteit en een identificatie met grote groepen staat voor gelijkheid met een groot aantal andere mensen. Werknemers identificeren zich met andere woorden eerder met hun werkgroep, afdeling, dochterbedrijf, ... dan met het bedrijf als geheel.

In het tweede hoofdstuk werd in de eerste plaats de term interne communicatie gedefinieerd. Verder werden de veranderende rol en doelstellingen van interne communicatie besproken. Tegenwoordig willen werknemers steeds meer hun eigen beslissingen nemen en zijn ze tegen het principe van opgelegde bevelen en orders door managers. Wat hierbij belangrijk is, is dat

werknemers hun ideeën en enthousiasme vrij kunnen delen met anderen. Er is tegenwoordig ook sprake van andere centrale thema's binnen de interne communicatie van een bedrijf: daar waar interne communicatie in het verleden ging over *birthdays, babies, brides* en *bowling scores*, gaat het vandaag over bedrijfsgerelateerde informatie zoals doelen, plannen, strategieën, visie en verwachtingen. Verder is het belangrijk dat managers hun werknemers beter leren kennen, en dit gebeurt niet enkel door aan een bureau te zitten, maar ook door een meer persoonlijke interactie tot stand te brengen. Een efficiënt intern communicatiebeleid begint bij managers die een verantwoordelijkheid opnemen ten opzichte van hun werknemers. Hierbij zijn werknemers dus een extra stakeholder van het bedrijf, ten aanzien waarvan het bedrijf zich moet verantwoorden. Hoewel werknemers het belangrijkste onderdeel zijn van een onderneming, worden ze te vaak aanzien als vanzelfsprekende elementen. Het niet betrekken van het personeel bij het maken van belangrijke beslissingen is bijgevolg een grote fout. Een laatste punt dat in dit hoofdstuk werd behandeld, is de relatie tussen interne communicatie en OI. Uit de literatuur omtrent dit thema kan geconcludeerd worden dat er een verband bestaat tussen interne communicatie en constructen zoals *commitment* en *engagement* ten aanzien van de organisatie. Hoewel *commitment* niet hetzelfde omvat als identificatie, zijn beide constructen sterk gerelateerd. In de onderzoeken van Wiesenfeld et al. en van Smidts et al., gaat het specifiek over het verband tussen interne communicatie en OI. Deze auteurs nemen dus expliciet aan dat interne communicatie zorgt voor een versterking van de identificatie van werknemers.

In het laatste en derde hoofdstuk van de literatuurstudie werd de IRT uitgebreid besproken. Volgens deze theorie kunnen verschillende types van media geplaatst worden op een informatiecontinuüm volgens de mate van *richness* van die media. Daft en Lengel hebben vijf verschillende communicatiemediën op dit continuüm gepositioneerd in aflopende volgorde, van de 'rijkste' (*rich*) vorm van communicatiemediën naar 'armere' (*lean*) vormen van communicatiemediën: face-to-face communicatie, telefoongesprekken, persoonlijk geschreven publicaties (memos en brieven), formeel geschreven publicaties (rapporten en flyers) en numerieke vormen (computer output). De hiërarchie van de *richness* van de verschillende media kan verklaard worden aan de hand van volgende factoren: de mogelijkheid tot feedback, de gebruikte communicatiekanalen, de bron van de informatie en de gebruikte communicatietaal. In dit hoofdstuk is vervolgens het inzicht van Stein zeer relevant. Hij stelt namelijk dat een aantal factoren beïnvloedend zijn voor de doeltreffendheid van interne communicatie in het creëren van een gemeenschapsgevoel. De interne communicatiekanalen binnen een organisatie zijn één van deze factoren. Tenslotte werd de nadruk gelegd op enkel kritieken met betrekking tot de IRT. Zoals reeds vermeld, is de classificatie van interne informatiekkanalen van Daft en Lengel wat verouderd. Verschillende onderzoekers hebben de positie van de e-mail, een relatief nieuw communicatiemedium, op het *information richness*-continuüm geschat tussen de telefoon en niet-elektronische geschreven boodschappen. Traditioneel categoriseerde de IRT de e-mail als een 'arm' communicatiekanaal omwille van het schriftelijk kenmerk ervan. In dit onderzoek werd omwille van deze reden niet enkel de focus gelegd op de categorisering van Daft en Lengel, maar werd rekening gehouden met een recente indeling van de verschillende interne informatiekkanalen.

In het empirisch luik van deze studie werd zowel gebruik gemaakt van een kwantitatieve enquête als van kwalitatieve diepte-interviews. In de empirische analyse werd in totaal gewerkt met 129 volledig ingevulde enquêtes en vijf diepte-interviews, afkomstig van werknemers van Athlon Car Lease en Crefius. Het bereiken van deze respondenten was een zeer zware opdracht. Zoals reeds vermeld in de inleiding, werd binnen dit onderzoek geopteerd om te werken met resultaten van bedrijven uit dezelfde sector, namelijk de financiële sector. In het kader van dit onderzoek werden zeer veel dochterondernemingen van financiële bedrijven gecontacteerd. Zeer veel bedrijven wilden niet participeren aan het onderzoek omwille van tijdsgebrek. De onderzoeker is afhankelijk van de reacties van de respondenten en kan deze bijvoorbeeld motiveren aan de hand van een incentive. Een lage respons van de participanten vertegenwoordigt bijgevolg steeds een risico voor onderzoekers.

Aan de hand van de analyse van de kwantitatieve resultaten kan een antwoord geformuleerd worden op de drie centrale onderzoeksvragen van deze thesis. Bij de eerste onderzoeksvraag werd, gebaseerd op auteurs zoals Bartels et al., van Knippenberg en van Schie en Reade een eerste hypothese geformuleerd, namelijk "*Werknemers werkzaam in een dochteronderneming zullen zich sterker identificeren met de dochteronderneming dan met de moederonderneming.*". De zonet vermelde auteurs leggen de nadruk op het feit dat identiteiten prominenter zijn naarmate ze dichter staan bij de leefwereld van de werknemers. Ook Maimone et al. benadrukken dat er sprake is van een sterkere identificatie van werknemers met hun werkgroep, afdeling, dochterbedrijf, ... dan met het bedrijf als geheel. Op basis van de analyse van de kwantitatieve enquêtes, die verspreid werden in dochterondernemingen Crefius en Athlon Car Lease, kan geconcludeerd worden dat hypothese 1 bevestigd wordt. De scores die de werknemers van het dochterbedrijf toekennen aan de OI met het dochterbedrijf liggen duidelijk hoger dan de scores toegekend aan de OI met het moederbedrijf. Het antwoord op onderzoeksvraag 1 is dus: ja, werknemers werkzaam in dochterondernemingen identificeren zich sterker met de dochteronderneming dan met de moederonderneming.

Bij de tweede onderzoeksvraag van deze masterproef werd ook een hypothese geformuleerd, namelijk "*Er bestaat een (sterk) verband tussen de interne communicatie binnen de dochteronderneming en de OI met de dochteronderneming.*". Uit de verbanden die nagegaan werden tussen de drie deeldimensies van interne communicatie en OI, blijkt dat hypothese 2 bevestigd wordt. Hierbij moet wel vermeld worden dat de gevonden verbanden tussen de drie aspecten van interne communicatie en OI zwak tot matig zijn. Aangezien de gevonden verbanden niet op toeval berusten, kan gesteld worden dat het zeker interessant is interne communicatie te beschouwen als een factor die bijdraagt tot de OI van werknemers in een bedrijf. Er kan besloten worden dat de interne communicatie binnen de dochteronderneming een zwakke tot matige invloed heeft op de identificatie van de werknemers met de organisatie.

Bij de laatste onderzoeksvraag van dit onderzoek werd geen hypothese geformuleerd, omdat het hier gaat om een exploratieve onderzoeksvraag. Aan de hand van de kwantitatieve resultaten werd eerst de *richness* van elk medium besproken. Wanneer de onderzochte interne mediakanalen worden gerangschikt op basis van hun *richness*, levert dit het volgende op: face-to-face meetings, telefoongesprekken, e-mail, persoonlijk geschreven publicaties, formeel geschreven

publicaties en het intranet. Deze indeling, die volgt uit de data-analyse, komt grotendeels overeen met de indeling die in de literatuur kan teruggevonden worden. Hiermee wordt bedoeld: de indeling van Daft en Lengel aangevuld met de inzichten van verschillende onderzoekers die rekening houden met de kenmerken van relatief nieuwe interne informatiekkanalen, zoals de e-mail. Bij deze onderzoeksvraag werd verder het verband nagegaan tussen de *richness* van de verschillende media en de OI op het niveau van de dochteronderneming. Hieruit blijkt dat er enkel sprake is van een significant verband tussen de *richness* van face-to-face meetings en de OI op het niveau van de dochteronderneming. Het gaat hierbij echter over een zwakke, positieve samenhang. Vervolgens kan gesteld worden dat er geen significant verband bestaat tussen de *richness* van de andere onderzochte interne mediakanalen (telefoon, persoonlijk geschreven publicaties, formeel geschreven publicaties, e-mail en intranet) en de OI van werknemers in dochterondernemingen. Aan de hand van het voorgaande kan een antwoord geformuleerd worden op onderzoeksvraag 3: enkel bij de *richness* van face-to-face meetings is er sprake van een zwak, positief verband met de OI op het niveau van het dochterbedrijf. Er werd geen significant verband gevonden tussen de overige interne informatiekkanalen en de OI (dochteronderneming). De *richness* van telefoongesprekken, persoonlijk geschreven publicaties, formeel geschreven publicaties, e-mails en het intranet heeft dus geen invloed op de OI van werknemers (op het niveau van de dochteronderneming).

In het empirisch luik werd ook een kwalitatief onderzoek uitgevoerd. Hierbij is het belangrijk op te merken dat aangezien slechts vijf participanten deelnamen, de impressies van de participanten op zichzelf niet als representatief moeten worden beschouwd. Allereerst werd aan de hand van de diepte-interviews nagegaan hoe werknemers in dochterondernemingen zich identificeren met zowel de dochteronderneming als met de moederonderneming. Hierbij viel op dat de overgrote meerderheid van de participanten de dochteronderneming waarin ze werken zien als 'hun werkgever' of de 'plaats waar ze veel uren per dag zitten'. Uit de kwalitatieve resultaten blijkt ook dat werknemers in de dochteronderneming zich sterker identificeren met de dochteronderneming dan met de moederonderneming.

Een tweede thema dat aan bod kwam tijdens de diepte-interviews is 'interne communicatie'. Een eerste belangrijk punt hierbij is dat de respondenten denken dat een goed gecoördineerde interne communicatie kan leiden tot een sterkere identificatie van de werknemers met de organisatie. Verder valt op dat de respondenten een regelmatige en transparante interne communicatie belangrijk vinden. Het is vervolgens ook van belang dat de boodschappen die intern verspreid worden door iedereen begrepen worden. Het belangrijkste is dat de werknemers steeds begrijpen wat de globale boodschappen voor hen, op individueel niveau, betekenen. Op het vlak van interne communicatie valt verder op dat de respondenten wel degelijk een verband merken tussen een goede interne communicatie en OI (op het niveau van de dochteronderneming). De geïnterviewde werknemers vinden dat een goed gecoördineerde interne communicatie kan leiden tot een sterkere identificatie van de werknemers. Het grootste probleem met betrekking tot de interne communicatie is volgens de respondenten het feit dat er een tekort is aan nuttige informatie, zoals bijvoorbeeld informatie over organisationele veranderingen. Tenslotte kan bemerkt worden dat de interne informatiekkanalen die het meest gebruikt worden door de

respondenten de volgende zijn: intranet, e-mail, face-to-face gesprekken en telefoon. Verder valt op dat drie van de vijf respondenten over het algemeen tevreden zijn over de interne informatiekkanalen. Eén respondent is hier neutraal over en één respondent vindt de interne kanalen binnen de dochteronderneming waarin hij werkzaam is niet optimaal.

AANBEVELINGEN VOOR VERDER ONDERZOEK

In dit laatste deel van de masterproef zullen, in het kort, een aantal aanbevelingen geformuleerd worden met het oog op toekomstig onderzoek.

Zoals reeds verschillende malen vermeld, stellen Bartels et al. dat er zelden onderzoek is gevoerd naar het verband tussen OI en communicatie op lagere niveaus van de organisatie, zoals werkgroep, afdeling, branche of dochteronderneming.²¹⁰ In deze masterproef lag de nadruk op de dochteronderneming als entiteit: het construct interne communicatie werd geanalyseerd op het niveau van de dochteronderneming. Het zou daarnaast interessant kunnen zijn om interne communicatie te analyseren op het niveau van bijvoorbeeld de afdeling of de werkgroep. Deze resultaten zouden dan vergeleken kunnen worden met de resultaten op het gebied van de interne communicatie in dochterondernemingen.

Zoals reeds duidelijk is gebleken uit de kwantitatieve data-analyse, bestaat er geen verband tussen de *richness* van interne mediakanalen en de OI van werknemers (dochteronderneming). Interne mediakanalen die over een hoge *richness* beschikken, leiden dus niet tot een sterkere OI van de werknemers. Het kan relevant zijn om in verder onderzoek de verschillende redenen of motieven hierbij te achterhalen. Het kan verder ook relevant zijn om rekening te houden met meerdere interne informatiekkanalen. In dit onderzoek werd in navolging van Stein, de nadruk gelegd op de meest wijdverspreide en meest gebruikelijke interne informatiekkanalen, namelijk face-to-face meetings, telefoongesprekken, persoonlijk geschreven publicaties (zoals memos en brieven), formeel geschreven publicaties (zoals rapporten en flyers), e-mail en intranet.²¹¹

Een laatste aanbeveling voor verder onderzoek zou zijn om zowel op kwantitatief als op kwalitatief gebied te werken met meer respondenten uit verschillende dochterondernemingen. Na een lange zoektocht naar dochterbedrijven en zeer veel telefoongesprekken met en mails naar communicatieverantwoordelijken, wilden slechts twee bedrijven participeren aan het onderzoek, namelijk Athlon Car Lease en Crefius. Om een representatief beeld te schetsen met betrekking tot dochterondernemingen, is het dus aangeraden om kwantitatieve enquêtes te verspreiden in meerdere dochterbedrijven. Ook op het vlak van de kwalitatieve interviews zou een groter aantal participanten verzameld kunnen worden om zo inzichten te verwerven die veralgemeend kunnen worden. In dit werk werd aanvankelijk geopteerd om enkel te werken met kwantitatieve enquêtes. Het risico hierbij is dat onderzoekers niet op voorhand kunnen voorspellen hoeveel respons de enquêtes zullen krijgen. Tijdens de onderzoeksfase van deze masterthesis bleek echter dat slechts 129 respondenten de enquête volledig hadden ingevuld. Omwille van deze reden werd geopteerd om aanvullend kwalitatief onderzoek uit te voeren. Ook hierbij was het zeer moeilijk om respondenten te vinden die bereid waren om te participeren aan het onderzoek, wat resulteerde in slechts vijf diepte-interviews.

²¹⁰ BARTELS (Jos), PRUYN (Ad), DE JONG (Menno) en JOUSTRA (Inge). *Op. Cit.*, 2007, p. 177.

²¹¹ STEIN (Andi). *Op. Cit.*, 2006, p. 256.

DANKWOORD

In de eerste plaats wil ik mijn promotor Prof. Dr. Jo Pierson bedanken om mij te begeleiden doorheen deze masterproef.

Daarnaast zou ik ook een woord van dank willen richten aan mijn co-promotor Mark Verheyden, die steeds klaarstond om mijn vragen te beantwoorden. Dankzij zijn hulp ben ik erin geslaagd deze masterthesis in goede banen te leiden.

Verder zou ik ook alle werknemers van Athlon Car Lease en Crefius willen bedanken die geparticipeerd hebben aan dit onderzoek.

Tot slot ook een woord van dank gericht aan Mirko Montorro voor de morele steun en het grondig nalezen van dit werk. Hij zorgde ook voor de nodige opbouwende kritiek.

BIBLIOGRAFIE

Artikels

ALBERT (Stuart), ASHFORTH (Blake E.) en DUTTON (Jane E.). Organizational Identity and Identification: Charting New Waters and Building New Bridges, in *Academy of Management Review*, 2000, vol. 25, nr. 1, p. 13-17.

ARGENTI (Paul A.). Strategic Employee Communications, in *Human Resource Management*, 1998, vol. 37, nr. 3 en 4, p. 199-206.

BALMER (John M.T.) en WILSON (Alan). Corporate Identity. There is More to It Than Meets the Eye, in *International Studies of Management and Organization*, 1998, vol. 28, nr. 3, p. 12-31.

BARTELS (Jos), PRUYN (Ad), DE JONG (Menno) en JOUSTRA (Inge). Multiple organizational identification levels and the impact of perceived external prestige and communication climate, in *Journal of Organizational Behavior*, 2007, vol. 28, nr. 2, p. 173-190.

BOROS (Smaranda), CURSEU (Petru Lucian) en MICLEA (Mircea). Integrative Tests of a Multidimensional Model of Organizational Identification, in *Social Psychology*, 2011, vol. 42, nr. 2, p. 111-123.

BOTTAZZO (Violetta). Intranet: A medium of internal communication and training, in *Information Services & Use*, 2005, vol. 25, p. 77-85.

BRANNEN (Julia). Mixing Methods: The Entry of Qualitative and Quantitative Approaches into the Research Process, in *International Journal of Social Research Methodology*, 2005, vol. 8, nr. 3, p. 173-184.

BRYMAN (Alan). Integrating quantitative and qualitative research: how is it done?, in *Qualitative Research*, 2006, vol. 6, nr. 1, p. 97-114.

CHALMERS (Sally). The Changing Role of Internal Communications. Are Required Practitioner Competencies Keeping Pace with the Opportunities and Challenges?, paper presented at *Euprera (European Public Relations Education and Research Association)*, unpublished, 2008, 32 p.

D'AMBRA (John), RICE (Ronald E.) en O'CONNOR (Marcus). Computer-mediated communication and media preference: an investigation of the dimensionality of perceived task equivocality and media richness, in *Behaviour & Information Technology*, 1998, vol. 17, nr. 3, p. 164-174.

DENNIS (Alan R.) en KINNEY (Susan T.). Testing Media Richness Theory in New Media: The Effects of Cues, Feedback and Task Equivocality, in *Information Systems Research*, 1998, vol. 9, nr. 3, p. 256-274.

DEUTSKENS (Elisabeth), DE RUYTER (Ko), WETZELS (Martin) & OOSTERVELD (Paul). Response rate and response quality of internet-based surveys: an experimental study, in *Marketing Letters*, 2004, vol. 15, nr. 1, p. 21-36.

EL-SHINNAWY (Maha) en MARKUS (Lynne M.). The poverty of media richness theory: explaining people's choice of electronic mail vs. voice mail, in *Int. J. Human-Computer Studies*, 1997, vol. 46, p. 443-467.

ELLEMERS (Naomi), DE GILDER (Dick) en HASLAM (Alexander S.). Motivating Individual and Groups at Work: A Social Identity Perspective on Leadership and Group Performance, in *Academy of Management Review*, 2004, vol. 29, nr. 3, p. 459-478.

ELLEMERS (Naomi), KORTEKAAS (Paulien) en OUWERKERK (Jaap W.). Self-categorisation, commitment to the group and group self-esteem as related but distinct aspects of social identity, in *European Journal of Social Psychology*, 1999, vol. 22, nr. 2-3, p. 371-389.

ELVIG (Wim J. L.) en GRAVENHORST (Killian M. B.). Communicatie en organisatieverandering: De rol van commitment en vertrouwen, in *Tijdschrift voor Communicatiewetenschap*, 2005, jg. 33, nr. 5, p. 317-329.

ERTÜRK (Alper), DEMIRCAN (Nigar) en CEYLAN (Adnan). The Effects of Organizational Communication and Commitment on Organizational Identification: A Sectoral Comparison, in *Bogaziçi Journal*, 2005, vol. 19, nr. 1-2, p. 81-98.

EVANS (Joel R.), MATHUR (Anil). The value of online surveys, in *Internet Research – Electronic Networking Applications and Policy*, 2005, vol. 15, nr. 2, p. 195-219.

FLEMING (Christopher M.) en BOWDEN (Mark). Web-based surveys as an alternative to traditional mail methods, in *Journal of Environmental Management*, 2009, vol. 90, nr. 1, p. 284-293.

MAEL (Fred) en ASHFORTH (Blake E.). Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification, in *Journal of Organizational Behavior*, 1992, vol. 13, nr. 2, p. 103-123.

MAEL (Fred) en ASHFORTH (Blake E.). Social Identity Theory and the Organization, in *The Academy of Management Review*, 1989, vol. 14, nr. 1, p. 20-30.

MAIMONE (Fabrizio), D'UFFIZI (Angela) en MORMINO (Sara). Identification processes in "horizontal" multinational firms: the case study of a "newtech" company, paper to be presented at the 22nd EGOS Colloquium, 2006, 28 p.

MARKUS (Lynne M.). Electronic Mail as the Medium of Managerial Choice, in *Organization Science*, 1994, vol. 5, nr. 4, p. 502-527.

NORDIN (Shahrina Md.), HALIB (Mohammed) en GHAZALI (Zulkipli). Strengthening Internal Communication: A Case of Communication Satisfaction in an Organization, in *European Journal of Social Sciences*, 2011, vol. 24, nr. 4, p. 617-624.

POSTMES (Tom), TANIS (Martin) en DE WIT (Boudewijn). Communication and Commitment in Organizations: A Social Identity Approach, in *Group Process & Intergroup Relations*, 2001, vol. 4, nr. 3, p. 227-246.

READE (Carol). Antecedents of organizational identification in multinational corporations: fostering psychological attachment to the local subsidiary and the global organization, in *International Journal of Human Resource Management*, 2001 (b), vol. 12, nr. 8, p. 1269-1291.

READE (Carol). Dual identification in multinational corporations: local managers and their psychological attachment to the subsidiary versus the global organization, in *International Journal of Human Resource Management*, 2001 (a), vol. 12, nr. 3, p. 405-424.

RIKETTA (Michael). Organizational identification: A meta-analysis, in *Journal of Vocational Behavior*, 2005, 66, p. 358-384.

SMIDTS (Ale), PRUYN (Ad) en VAN RIEL (Cees B.M.). The Impact of Employee Communication and Perceived External Prestige on Organizational Identification, in *Academy of Management Journal*, 2001, vol. 49, nr. 5, p. 1051-1060.

STEIN (Andi). Employee Communications and Community: An Exploratory Study, in *Journal of Public Relations Research*, 2006, vol. 18, nr. 3, p. 249-264.

VAN DICK (Ulrich), WAGNER (Ulrich), STELLMACHER (Jost) en CHRIST (Oliver). The utility of a broader conceptualization of organizational identification: Which aspects really matter?, in *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 2004, vol. 77, nr. 2, p. 171-192.

VAN KNIPPENBERG (Daan) en VAN SCHIE (Els C. M.). Foci and correlates of organizational identification, in *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 2000, vol. 73, nr. 2, p. 137-148.

VORA (Davina) en KOSTOVA (Tatiana). A model of dual organizational identification in the context of the multinational enterprise, in *Journal of Organizational Behavior*, 2007, vol. 28, nr. 3, p. 327-350.

VORA (Davina), KOSTOVA (Tatiana) en ROTH (Kendall). Roles of Subsidiary Managers in Multinational Corporations: The Effect of Dual Organizational Identification, in *Management International Review*, 2007, vol. 47, nr. 4, p. 595-620.

WIESENFELD (Batia M.), RAGHURAM (Sumita) en GARUD (Raghu). Communication Patterns as Determinants of Organizational Identification in a Virtual Organization, in *Organization Science*, 1999, vol. 10, nr. 6, p. 777-790.

Boeken

BAARDA (D.B.) en DE GOEDE (M.P.M.). *Basisboek methoden en technieken. Handleiding voor het opzetten en uitvoeren van kwantitatief onderzoek*. Houten, Noordhoff Uitgevers Groningen, 2006, 376 p.

BAARDA (D.B.), DE GOEDE (M.P.M.) en VAN DIJKUM (C.J.). *Basisboek statistiek met SPSS. Handleiding voor het verwerken en analyseren van en rapporteren over (onderzoeks)gegevens*. Houten, Noordhoff Uitgevers Groningen, 2007, 212 p.

BAARDA (D.B.), DE GOEDE (M.P.M.) en VAN DIJKUM (C.J.). *Basisboek statistiek met SPSS. Handleiding voor het verwerken en analyseren van en rapporteren over (onderzoeks)gegevens*. Houten, Noordhoff Uitgevers Groningen, 2011, 155 p.

HASLAM (Alexander S.). *Psychology in Organizations. The Social Identity Approach*. Londen, Sage, 2001, 411 p.

HOLTZ (Shel). *Corporate Conversations. A guide to crafting effective and appropriate internal communications*, New York, AMACOM, 2004, 292 p.

KOELEMAN (Huib). *Interne Communicatie als managementinstrument: Strategieën, middelen en achtergronden*, Amsterdam, Kluwer, 2008, 313 p.

MORTELMANS (Dimitri). *Handboek kwalitatieve onderzoeksmethoden*. Leuven, Acco, 2007, 534 p.

REIJNDERS (Erik). *Interne communicatie: aanpak en achtergronden*. Assen, Van Gorcum, 1997, 232 p.

VAN RIEL (Cees B. M.). *Identiteit & Imago (4^e geheel herziene druk)*. S.l., Academic Service, 2010, 313 p.

Verzamelwerken

HOGG (Michael A.) en TERRY (Deborah J.), eds. *Social Identity Processes in Organizational Contexts*. Hove, Psychology Press, 2001, 339 p.

OWEN (Hargie) en DENNIS (Tourish), eds. *Auditing Organizational Communication. A Handbook of Research, Theory and Practice*. East Sussex, Routledge, 2009, 520 p.

RUBIN (Rebecca B.), PALMGREEN (Philip) en SYPHER (Howard E.), eds. *Communication Research Measures. A sourcebook*. New Jersey, Lawrence Erlbaum Associates, 2004, 400 p.

WORCHEL (Stephen) en AUSTIN (William G.), eds. *Psychology of Intergroup Relations*. Chicago, Nelson-Hall Publishers, 1986, 429 p.

Uit verzamelwerken

ASHFORTH (Blake E.) en JOHNSON (Scott A.). Which Hat to Wear? The Relative Salience of Multiple Identities in Organizational Contexts, in: HOGG (Michael A.) en TERRY (Deborah J.), eds. *Social Identity Processes in Organizational Contexts*. Hove, Psychology Press, 2001, p. 31-48.

ELLEMERS (Naomi), HASLAM (Alexander S.), PLATOW (Michael J.) en VAN KNIPPENBERG (Daan). Social Identity at Work. Developments, Debates, Directions, in: HASLAM (S. Alexander), VAN KNIPPENBERG (Daan), PLATOW (Michael J.) en ELLEMERS (Naomi), eds. *Social Identity at Work. Developing Theory for Organizational Practice*. New York/Hove, Psychology Press, 2003, p. 3-26.

HOGG (Michael A.) en TERRY (Deborah J.). Social Identity Theory and the Organizational Processes, in: HOGG (Michael A.) en TERRY (Deborah J.), eds. *Social Identity Processes in Organizational Contexts*. Hove, Psychology Press, 2001, p. 1-12.

POSTMES (Tom). A Social Identity Approach to Communication in Organizations, in: HASLAM (S. Alexander), VAN KNIPPENBERG (Daan), PLATOW (Michael J.) en ELLEMERS (Naomi), eds. *Social Identity at Work. Developing Theory for Organizational Practice*. New York/Hove, Psychology Press, 2003, p. 81-97.

TAJFEL (Henri) en TURNER (John C.). The Social Identity Theory of Intergroup Behavior, in: WORCHEL (Stephen) en AUSTIN (William G.), eds. *Psychology of Intergroup Relations*. Chicago, Nelson-Hall Publishers, 1986, p. 7-24.

VAN KNIPPENBERG (Daan) en ELLEMERS (Naomi). Social Identity and Group Performance: Identification as the Key to Group-Oriented Effort, in: HASLAM (S. Alexander), VAN KNIPPENBERG (Daan), PLATOW (Michael J.) en ELLEMERS (Naomi), eds. *Social Identity at Work. Developing Theory for Organizational Practice*. New York/Hove, Psychology Press, 2003, p. 29-42.

Websites

<http://www.athloncarlease.com/athlon-be/Over-Athlon/Bedrijfsinformatie/Athlon-Car-Lease-Belgium/>, zie Bijlage I: p. 1 [08.07.2013]

<http://www.athloncarlease.com/athlon-be/Over-Athlon/Bedrijfsinformatie/De-Lage-Landen/>, zie Bijlage I: p. 2 [08.07.2013]

<http://www.crefius.com/NL/index.html>, zie Bijlage I: p. 2 [08.07.2013]

<http://www.leidenuniv.nl/fsw/psychologielexicon/index.php3-c=90.htm>, zie Bijlage I: p. 1 [06.05.2013]

Andere documenten

DAFT (Richard L.) en LENGEL (Robert H.). *Information Richness: A New Approach to Managerial Behavior and Organization Design*. Texas, Texas A&M University, 1983, 69 p.

RODRIGUEZ MORENO (Maite). *Veelvoudige organisatie-identificatie. Een exploratieve studie naar de belangrijkste antecedenten van organisatie-identificatie binnen de context van een dochteronderneming. Een case study binnen Dimension Data België*. Bachelorpaper Communicatiewetenschappen, Letteren en Wijsbegeerte, Vrije Universiteit Brussel, 2012, 72 p.

SZPUNAR (Magdalena). How to increase the percentage of respondents in Internet research – facts and myths about online surveys, 2008: http://sm.id.uw.edu.pl/Numery/2008_1_32/szpunar.pdf [08.05.2013]

BIJLAGEN

Alle bijlagen kunnen bekeken worden op de bijgeleverde cd-rom. Deze cd-rom bevat:

- Bijlage I: Schermafdruck van geraadpleegde websites doorheen masterproef
- Bijlage II: Kwantitatieve enquête
- Bijlage III: Topiclijst en vragenprotocol
- Bijlage IV: Uitgetypte interviews
- Bijlage V: Gecodeerde interviews
- Bijlage VI: Codebomen
- Bijlage VII: Persoonlijke fiches respondenten (kwalitatief onderzoek)
- Bijlage VIII: SPSS-output: Homogeniteitstesten
- Bijlage IX: SPSS-output bij 3.1 Algemeen
- Bijlage X: SPSS-output bij 3.2 Onderzoeksvraag 1: *Identificeren werknemers, werkzaam in de dochteronderneming, zich sterker met de dochteronderneming dan met het moederbedrijf?*
- Bijlage XI: SPSS-output bij 3.3 Onderzoeksvraag 2: *Is interne communicatie een belangrijk antecedent van OI (op het niveau van de dochteronderneming)?*
- Bijlage XII: SPSS-output bij 3.4 Onderzoeksvraag 3: *Is er een verband tussen de richness van interne media en OI (op het niveau van de dochteronderneming)?*
- Bijlage XIII: Incentive winnaar

Opmerking: de cd-rom bevat ook de volgende bestanden:

- De masterproef in elektronische vorm
- De dataset-bestanden van de enquêtegegevens en de bijhorende outputs (ruwe vorm)
- De geluidsfragmenten van de diepte-interviews (het interview met anoniem werd weggelaten)