

Betrokkenheid en identificatie met de organisatie

De effecten van transformationeel leiderschap op
strategische interne communicatie en
organisationale identificatie

Student: Roy Maas
Studentnummer: 4514122

Eerste lezer: prof. dr. L.A.L. van de Wijngaert
Tweede lezer: dr. A.E. Batenburg

Communicatie en Beïnvloeding
Radboud Universiteit te Nijmegen

Samenvatting

Deze studie draagt bij aan de literatuur over organisationele identificatie door de relaties tussen transformationeel leiderschap, strategische interne communicatie en organisationele identificatie te onderzoeken. Het begrip organisationele identificatie staats steeds meer centraal in management studies en wordt steeds belangrijker gevonden in organisaties. Dit komt doordat organisationele identificatie medewerkersmotivatie, -productiviteit en –tevredenheid bevordert. In deze studie is onderzocht of transformationeel leiderschap direct en/of indirect positieve invloed heeft organisationele identificatie. Hierbij zijn drie hypothesen opgesteld:

H1: Transformationeel leiderschap is positief gerelateerd aan strategische interne communicatie.

H2: Strategische interne communicatie is positief gerelateerd aan organisationele identificatie.

H3: Transformationeel leiderschap is positief gerelateerd aan organisationele identificatie.

Een survey is uitgevoerd om de hypothesen te toetsen. De survey heeft plaatsgevonden bij een organisatie, namelijk: Alrecrea. Hierbij hebben 101 van de 168 medewerkers deelgenomen. Het onderzoek bevestigt hypothese 1 en 3. Hypothese 2 wordt deels bevestigd. De studie laat namelijk zien dat alleen *participation* positief gerelateerd is aan organisationele identificatie. Uiteindelijk kan op basis van deze resultaten geconcludeerd worden dat transformationeel leiderschap organisationele identificatie positief kan beïnvloeden. Aan de hand van deze studie krijgen organisaties dus een mogelijkheid om de organisationele identificatie te bevorderen van hun medewerkers. Dit kan op zijn beurt voor gemotiveerde medewerkers zorgen die betrokken zijn bij de organisatie, duurzaam inzetbaar zijn en meer omzet genereren.

Introductie

Organisaties besteden veel tijd en energie aan het bepalen van een strategie ten aanzien van hun 'value proposition'. Hiernaast is het ook essentieel om ervoor te zorgen dat medewerkers zich kunnen identificeren met het bedrijf. Medewerkers die zich sterk identificeren met de organisatie waar ze werken, zijn namelijk sneller tevreden over het bedrijf en nemen beslissingen die consistent zijn met de organisatiedoelen (Smidts, Pruyn & Van Riel, 2001). Ook zorgt deze identificatie voor klantgerichtheid en prestatiegerichtheid (Schuttrups, 2009). Aansluitend kan door middel van organisationele identificatie de loyaliteit vergroot worden en kunnen medewerkers hierdoor makkelijker aangetrokken en behouden worden (Tanis & Beukeboom, 2011).

Verder blijkt dat organisationele identificatie ook een positieve invloed heeft op het financiële resultaat. Dit komt in het onderzoek van Lichtenstein, Maxham en Netemeyer (2011) naar voren. Het onderzoek laat zien dat er een verband is tussen de uitgaven van de klant en de organisatorische identificatie van de mensen die werken in het bedrijf. Hierbij leidde een verhoging van de organisationele identificatie van leidinggevende tot een verhoging van de organisationele identificatie van de medewerker en daaropvolgend de uitgaven van een klant. Managers met een hoge mate van identificatie blijken dus meer omzet te behalen doordat medewerkers met een hoge mate van identificatie meer blijken te verkopen (Lichtenstein, Maxham III, & Netemeyer, 2011). Samenvattend zorgt organisationele identificatie dus voor medewerkersmotivatie, -productiviteit en -tevredenheid.

In verschillende studies is onderzoek gedaan naar methoden om organisationele identificatie te kunnen beïnvloeden. Echter bestaan er maar enkele studies over het verband tussen de manier van leidinggeven en organisationele identificatie. Voorbeelden hiervan zijn de studies van Van Dick, Hirst, Grojean en Wieseke (2007) en Men en Stacks (2014). De manier van leidinggeven kan dus een cruciale rol spelen bij de organisationele identificatie van medewerkers. Aansluitend op deze studies wordt in deze studie getoetst of organisationele identificatie beïnvloed kan worden door een bepaalde leiderschapsstijl en de bijbehorende interne communicatie.

Achtergrond

Organisationele identificatie

Het begrip organisationele identificatie staat steeds meer centraal in de managementstudies (Edwards, 2005). Kijkend naar de literatuur van de afgelopen decennia blijkt dat de processen van organisationele identificatie belangrijk zijn om medewerkers naar de belangen van de organisatie te laten werken. De definitie van organisationele identificatie varieert in de literatuur. Zo blijkt volgens Foote (1951) dat mensen zichzelf indelen als een lid van de organisatie. Deze zelfindeling motiveert individuen vervolgens om te handelen namens de organisatie. Patchen (1970) en Lee (1969, 1971) voegen daaraan toe dat organisationele identificatie ook een gevoel van saamhorigheid, loyaliteit en gemeenschappelijke kenmerken omvat. Hall, Schneider en Nygren (1970) en Schneider, Hall en Nygren (1971) suggereren daarentegen dat het individu de waarden en doelen van de organisatie accepteert en ook deze toepast. Dit resulteert vervolgens in een mate van emotionele betrokkenheid. Het gebruik van emotionele betrokkenheid onderscheidt de benadering van de andere auteurs in die tijd. Rousseau (1998) maakt vervolgens nog een verschil in *situated* en *deep structure identification*. Bij *situated identification* maakt het individu zich de doelen en visie van de organisatie eigen om zodoende zichzelf te zien als een deel van een groter organisatie identiteit. Bij *deep structure identification* wordt de organisatie een deel van het zelfbeeld van het individu. In de literatuur blijken er dus verschillende benaderingen te zijn voor het concept organisationele identificatie.

De associatie met de social identity theory is een overheersende benadering betreffende organisationele identificatie (Edwards, 2005). Deze theorie veronderstelt dat een deel van je identiteit voortkomt uit het deelnemen aan bepaalde groepen en de emotionele betekenis hiervan. De social identity theory laat zien hoe het proces van organisationele identificatie eruit ziet (Edwards, 2005). De theorie suggereert dat mensen andere personen indelen in groepen (zoals geslacht, ras etc.) en dat ze zichzelf aanwijzen als lid van een bepaalde groep. Mensen komen immers bij een groep om ergens bij te kunnen horen en met die groep zich van andere groepen te kunnen onderscheiden. Aansluitend hebben mensen behoefte aan eigenwaarde en proberen hun positief zelfbeeld te verbeteren (Edwards, 2005).

Op basis hiervan wijzen mensen zichzelf dus toe aan een sociale groep en zullen ze gemotiveerd zijn om ervoor te zorgen dat deze bepaalde groep een positieve identiteit uitstraalt. Wanneer dit vertaald wordt naar organisationele identificatie, blijken mensen die zichzelf met hun organisatie identificeren zich dus effectief ingedeeld te hebben in een sociale groep. Deze sociale groep is namelijk de organisatie waarvoor zij werken (Ashforth & Mael, 1989).

Leiderschap en organisationele identificatie

De manier waarop leiding wordt gegeven kan invloed hebben op organisationele identificatie bij medewerkers. Zo blijkt uit onderzoek van Van Dick et al. (2007) dat een leidinggevende de identiteit van de organisatie meer benadrukt en meer handelt naar de organisatiedoelen als hij zich sterk identificeert met de organisatie. Dit leidt er toe dat medewerkers ook meer handelen naar de organisatiedoelen en zodoende ook een hogere mate van organisationele identificatie ontwikkelen (Van Dick et al., 2007). De mate waarin leidinggevendens zich identificeren met de organisatie en dit kunnen overbrengen, heeft dus invloed op de mate van organisationele identificatie van de medewerkers.

De manier van leidinggeven in combinatie met organisationele identificatie is ook onderzocht in de studie van Men en Stacks (2014). In dit onderzoek wordt de link gelegd tussen *authentic leadership*, medewerker-organisatie relaties en strategische interne communicatie. *Authentic leadership* communicatie wordt hierbij gekenmerkt door openheid, consistentie, transparantie, betrouwbaarheid en verantwoordelijkheid; medewerker-organisatie relaties omvatten organisationele betrokkenheid, werktevredenheid en organisationele identificatie. Daarnaast omvat Strategische interne communicatie symmetrische en transparante communicatie volgens Men en Stacks (2014). In dit onderzoek bleek dat medewerkers de communicatie van de organisatie als symmetrisch en transparant ervoeren wanneer er sprake was van *authentic leadership*. Aangezien de invulling strategische interne communicatie ook een mediërende rol speelde in dit onderzoek, laat dit onderzoek dus zien dat *authentic leadership* direct en indirect invloed heeft op organisationele identificatie.

Transformationeel leiderschap en strategische interne communicatie

Men en Stacks (2014) bespraken ook *transformational*, *transactional*, *inclusive*, en *shared leadership*. Deze leiderschapsstijlen worden echter buiten beschouwing gelaten in het vervolg van het onderzoek. Hierdoor komt niet naar voren of er een verband is tussen deze leiderschapsstijlen en strategische interne communicatie, dat vervolgens de organisationele identificatie kan bevorderen. In een ander onderzoek wordt wel gesuggereerd dat de leiderschapsstijl transformationeel leiderschap als zeer communicatief wordt ervaren (De Vries, Bakker-Pieper en Oostenveld, 2010). Dit komt doordat transformationeel leiderschap vijf van de zes communicatiestijlen bevat die in hun onderzoek staan beschreven, namelijk: *verbal aggressiveness*, *preciseness*, *assuredness*, *supportiveness*, en *argumentativeness*. De communicatiestijlen waren gerelateerd aan het delen van kennis, waargenomen prestaties van leidinggevendenden, tevredenheid met de leidinggevendenden en teambetrokkenheid. Hieruit kwam naar voren dat transformationeel leiderschap voor een aanzienlijk deel gebaseerd is op deze communicatiestijlen in tegenstelling tot de andere leiderschapsstijlen. De andere leiderschapsstijlen bevatten namelijk maar enkele communicatiestijlen (De Vries et al., 2010). Hierdoor wordt transformationeel leiderschap als het meest communicatief ervaren in het onderzoek.

Kijkende naar de communicatiestijlen zoals *supportiveness* en *assuredness* lijkt het erop dat de communicatie symmetrisch en transparant is bij de leiderschapsstijl transformationeel leiderschap. Oftewel er is sprake van strategische interne communicatie. Dit is echter nog niet getoetst. Hypothese 1 is daarom als volgt opgesteld:

H1: Transformationeel leiderschap is positief gerelateerd aan strategische interne communicatie.

Strategische interne communicatie en organisationele identificatie

In de studie van Men en Stacks (2014) blijkt de invulling strategische interne communicatie een mediator te zijn bij de relatie *authentic leadership* en organisationele identificatie. Strategische interne communicatie bestaat uit symmetrische en transparante communicatie (Men & Stacks, 2014).

Er is sprake van symmetrische communicatie als de communicatie als doel heeft om dialogen te vormen en om begrip te bevorderen tussen de organisatie en de medewerkers (Men & Stacks, 2014). Symmetrische communicatie is daarnaast gebaseerd op het motiveren van medewerkers en laat medewerkers participeren in de besluitvorming van de organisatie.

Transparante communicatie omvat vervolgens *substantial information*, *participation* en *accountability* (Balkin, 1999; Rawlins, 2009). Bij *substantial information* dient de organisatie alle legale uitgeefbare informatie te publiceren. Hierbij maakt het niet uit of het negatief of positief is. In dit communicatieproces probeert de organisatie zijn acties en keuzes begrijpend te maken voor zijn stakeholders en heeft het uiteindelijk als doel om begripvol te zijn. Het *participation* aspect verwijst naar de stakeholderbetrokkenheid en de behoefte aan informatie om beslissingen te nemen van stakeholders (Men & Stacks, 2014). Hierbij dient de organisatie vanuit het stakeholderperspectief te bepalen welke informatie zij echt nodig hebben (Rawlins, 2009). Tenslotte bevat transparantie *accountability*. Om transparant te zijn, dient een organisatie ook verantwoordelijk te zijn voor zijn woorden, acties en beslissingen (Men & Stacks, 2014). Een organisatie kan problemen verbergen maar het laat ze niet verdwijnen (Rawlins, 2009). In plaats daarvan kan een organisatie de verantwoordelijkheid op zich nemen en open zijn op kritiek. Tenslotte suggereren verschillende studies dat symmetrische en transparante communicatie gerelateerd zijn met elkaar, bijvoorbeeld: Christensen en Langer (2009) en Jahansoozi (2006). Ook uit de beschrijving van symmetrische en transparante communicatie blijkt er enig overlapping te zijn als er gekeken wordt naar het deel *participation*. Daarom worden deze communicatievormen samengebracht tot één benaming, namelijk: strategische interne communicatie.

Volgens Berger (2008) is symmetrische communicatie de basis voor de motivatie van medewerkers en het succes van de organisatie. Het zorgt voor constante feedback, wat cruciaal is voor het omgaan met organisatorische veranderingen (Berger, 2008). Uiteindelijk creëert symmetrische communicatie een cultuur waar medewerkers op alle niveaus ideeën, meningen en suggesties kunnen delen. Dit zal vervolgens het begrip, vertrouwen en betrokkenheid van de medewerker bevorderen en daarmee organisationele identificatie (Berger, 2008).

Daarnaast leidt symmetrische communicatie tot werktevredenheid, loyaliteit, sterke relaties, vertrouwen, geloofwaardigheid, betrokkenheid en organisationele identificatie (Jo & Shim, 2005; Gray & Laidlaw, 2004; Kim & Rhee, 2011; Smidts et al., 2001; Rawlins, 2008, 2009; Linhart, 2011).

Symmetrische communicatie blijkt dus onder andere organisationele identificatie te bevorderen. Eerder werd al gezegd dat symmetrische communicatie en transparante communicatie relateren met elkaar (strategische interne communicatie). Om te toetsen of symmetrische communicatie én transparante communicatie samen zorgen voor organisationele identificatie is de tweede hypothese opgesteld:

H2: Strategische interne communicatie is positief gerelateerd aan organisationele identificatie.

Transformationeel leiderschap en organisationele identificatie

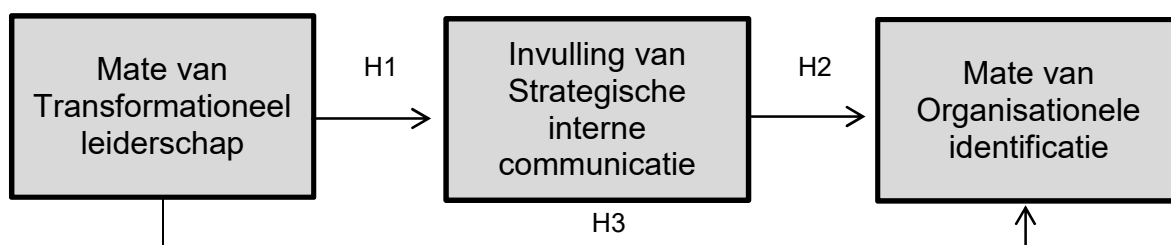
De bevindingen van De Vries, Bakker-Pieper en Oostenveld (2010) sluiten aan de definitie van transformationeel leiderschap in het onderzoek van Kelloway en Barling (2010). Het verschil is dat de studie van De Vries, Bakker-Pieper en Oostenveld (2010) over de communicatiestijl gaat en de studie van Kelloway en Barling (2010) over het gedrag van transformationeel leiderschap. In het onderzoek van Kelloway en Barling (2010) wordt transformationeel leiderschap gedefinieerd in vier losse types van gedrag, namelijk: *idealized influence*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation* en *individual consideration* (Kelloway & Barling, 2010). *idealized influence* houdt in dat leidinggevendens doen wat deugdelijk en ethisch is waarbij ze de belangen van de organisatie buiten beschouwing houden. Bij *inspirational motivation* inspireren leidinggevendens de medewerkers om meer te bereiken dan gedacht dat mogelijk was door het instellen van hoge standaarden en het uitdragen van visie. Leidinggevendens die *intellectual stimulation* tonen, helpen medewerkers om de problemen van een ander invalshoek te bekijken om zodoende de zaken op innovatieve wijze aan te pakken. Tot slot wordt bij *individual consideration* aandacht aan de behoeftes van medewerkers besteed zoals: vooruitgang en ontwikkeling. Leidinggevendens tonen hierbij empathie, belangstelling en geven advies aan de medewerker.

Naast dat transformationeel leiderschap indirect organisationele identificatie kan beïnvloeden, zal er ook getoetst worden of het direct organisationele identificatie beïnvloed. Medewerkers worden ondersteund, gemotiveerd en gehoord door het gedrag van transformationele leidinggevers (Kelloway & Barling, 2010). Hierdoor wordt er verwacht dat transformationeel leiderschap organisationele identificatie positief beïnvloedt. De derde en laatste hypothese van dit onderzoek is dan ook als volgt opgesteld:

H3: Transformationeel leiderschap is positief gerelateerd aan organisationele identificatie.

Uiteindelijk dient uit dit onderzoek te blijken of transformationeel leiderschap een aandeel kan hebben bij het bevorderen bij organisationele identificatie. Aan de hand van deze studie krijgen organisaties een mogelijkheid om de organisationele identificatie te bevorderen van hun medewerkers. Dit kan op zijn beurt voor gemotiveerde medewerkers zorgen die betrokken zijn bij de organisatie, duurzaam inzetbaar zijn en meer omzet genereren. In deze studie wordt tenslotte verwacht dat transformationeel leiderschap positief gerelateerd is aan strategische interne communicatie en organisationele identificatie. De opgestelde hypothesen dienen de volgende hoofdvraag te beantwoorden: *In hoeverre beïnvloedt transformationeel leiderschap strategische interne communicatie en organisationele identificatie?*

Het model dat door middel van de hypothesen getest wordt, is in Figuur 1 weergegeven.



Figuur 1: Schematische weergave van de hypothesen

Methode

Om de onderzoeksvraag te beantwoorden is een survey uitgevoerd. In totaal hebben 101 respondenten deelgenomen aan het onderzoek.

Procedure en respondenten

De survey is aan de hand van een elektronische vragenlijst uitgezet. Hierbij is de survey-software Qualtrics gebruikt waarmee vragenlijsten online ontworpen en afgenomen kunnen worden. Per e-mail is de link van de online vragenlijst verstuurd naar de respondenten. Na de mail met de enquête zijn een aantal reminders verstuurd en zijn de respondenten persoonlijk benaderd ten behoeve van het invullen van de enquête.

De survey is uitgevoerd bij één organisatie, namelijk Alrecrea. Alrecrea exploiteert amusementscentra op vakantieparken en bestaat ruim 30 jaar. Momenteel faciliteert Alrecrea ruim 40 locaties in Nederland, België, Frankrijk en Duitsland. Het hoofdkantoor is gevestigd in Sittard. Reden dat deze organisatie is gekozen voor de survey is doordat de medewerkers voortdurend contact hebben met hun leidinggevendenden. Daarnaast heeft de organisatie een voldoende aantal medewerkers om de survey plaats te laten vinden. Gezien het feit dat respondenten van dit onderzoek onder een leidinggevende moeten werken, hebben halmedewerkers, monteurs en kantoorpersoneel deelgenomen aan de survey. Kantoorpersoneel en overig personeel wordt aangegeven met de functie “anders”. Tenslotte hebben alleen de Nederlandse medewerkers van Alrecrea deelgenomen aan de survey omdat de vragenlijst in het Nederlands is.

Tabel 1: *Aantal respondenten*

Functie	Aantal ingevuld	% van totaal	Totaal
Halmedewerker	77	69,36%	111
Monteur	7	36,84%	19
Anders	17	44,73%	38
Totaal	101	60,11%	168

Tabel 2: *Geslacht respondenten*

Geslacht	Aantal ingevuld	% van totaal	Totaal
Man	36	37%	101
Vrouw	65	63%	101
Totaal	101	100%	101

In tabel 1 is te zien dat 60,11% van de Nederlandse medewerkers van Alrecrea hebben deelgenomen aan de survey. Hiervan hebben 69,36% van de Nederlandse halmedewerkers, 36,84% van de Nederlandse monteurs en 44,73% van het Nederlandse kantoorpersoneel en overig personeel de vragenlijst ingevuld. Tabel 2 laat zien dat onder de respondenten 63% vrouw en 37% man was.

Tabel 3: *Gemiddeldes van respondenten*

Respondenten	<i>n</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>
Leeftijd	101	40,09	12,46
Werkzaamheid in jaren	101	6,39	6,66
Aantal werkdagen in een week	101	3,83	1,30

In tabel 3 zijn de gemiddeldes weergegeven van de respondenten. De leeftijd varieerde hierbij van 20 tot 65 jaar met een gemiddelde van 40 jaar ($SD=12,46$). De gemiddelde werkzaamheid in jaren was 6,4 jaar ($SD= 6,66$) en het gemiddelde aantal werkdagen in een week was 3,8 dag ($SD= 1,30$).

Tabel 4: *Opleidingsniveau van respondenten*

Opleidingsniveau	Aantal	% van totaal	Totaal
LTS, LEAO, LHNO of VMBO	14	13,9%	101
MAVO, (M)ULO of VMBO-T	7	6,9%	101
MBO, MTS, MEAO, BOL of BBL'	33	32,7%	101
HAVO, VWO, HBS of MMS	7	6,9%	101
HBO, HTS of HEAO	21	20,8%	101
WO	19	18,8%	101
Totaal	101	100%	101

Tabel 4 laat het opleidingsniveau van de respondenten zien. 13,9% van de respondenten had als hoogst genoten opleiding 'LTS, LEAO, LHNO of VMBO'. Verder had 6,9% van de respondenten 'MAVO, (M)ULO of VMBO-T', 32,7% 'MBO, MTS, MEAO, BOL of BBL', 6,9% 'HAVO, VWO, HBS of MMS', 20,8% 'HBO, HTS of HEAO' en 18,8% 'WO' als hoogst genoten opleiding.

Statistische Toetsing

Om antwoord te geven op de onderzoeksvraag en de hypothesen zijn verschillende statistische toetsen gebruikt. Bij het meten van de betrouwbaarheid van de schalen is de Cronbach's α gebruikt aangezien de variabelen met meerdere items worden gemeten. Hierbij is ook een factoranalyse gebruikt. Dit is gedaan met behulp van Warp PLS. Tot slot zijn de samenhang van de variabelen en het voorgestelde model (Figuur 1) met de bijbehorende hypothesen getoetst aan de hand van een *structural equation modeling* (SEM). De software ten behoeve van SEM is ook het programma Warp PLS. Door middel van dit programma kunnen de samenhangende relaties getest worden tussen de eerdergenoemde variabelen.

Instrumentatie

De onafhankelijke variabelen in de survey zijn strategische interne communicatie en transformationeel leiderschap. De afhankelijke variabele is organisationele identificatie. Deze variabelen zijn aan de hand van verschillende schalen gemeten. In de bijlagen zijn de volledige schalen weergegeven.

Transformationeel leiderschap is gemeten op basis van de Charismatic Leadership in Organizations questionnaire van De Hoogh et al. (2004). Hierbij zijn de onderwerpen aantrekkelijke visie, het betekenis geven aan het werk van de medewerkers, rolmodellering van gewenst gedrag, machtsdeling, intellectuele stimulatie en aandacht aan bod gekomen. De schaal bevat 11 items. Bij het meten van deze items is gebruik gemaakt van een 7-punts Likertschaal (0 'Helemaal mee oneens' – 6 'Helemaal mee eens') Een voorbeeldstelling is: 'De leidinggevende *praat met medewerkers over wat voor hen belangrijk is*'. De betrouwbaarheid van deze subschaal is goed ($\alpha = .94$).

Strategische interne communicatie is aan de hand van de schaal van Rawlins (2008,2009) geoperationaliseerd. Deze schaal omvat vier subschalen, namelijk: *participation*, *substantial information*, *accountability* en *secrecy*. Secrecy is hierbij een omgekeerd factor.

Participation omvat uitspraken over betrokkenheid, feedback, gedetailleerde informatie en het gemak om de informatie te vinden. Deze subschaal bestaat uit 6 items waarbij gebruik gemaakt is van een 7-punts Likertschaal (0 'Helemaal mee oneens' – 6 'Helemaal mee eens'). Een voorbeeld van een item is: '*Alrecrea verstrekt uitgebreide informatie aan mij*'. De betrouwbaarheid van deze subschaal was goed ($\alpha=.89$).

Substantial information omvat vervolgens uitspraken over relevantie, duidelijkheid, compleetheid, nauwkeurigheid, betrouwbaarheid en controleerbaarheid van de informatie. Deze subschaal bestaat uit 10 items waarbij gebruik is gemaakt van een 7-punts Likertschaal. Een voorbeeld van een item is: '*De informatieverstrekking van Alrecrea is compleet*'. De betrouwbaarheid van deze subschaal was goed ($\alpha=.92$).

De derde factor *accountability* omvat uitspraken over de organisatie die informatie deelt dat meer laat zien dan één deel van controversiële kwesties, dat beschadigend kan zijn voor de organisatie, dat fouten toegeeft en vergeleken kan worden met andere organisaties in de branche. Deze subschaal bestaat uit 5 items waarbij ook gebruik is gemaakt van een 7-punts Likertschaal. Een voorbeeld van een item is: '*Alrecrea geeft toe als er fouten zijn gemaakt*'. De betrouwbaarheid van deze subschaal is goed ($\alpha=.83$).

De laatste factor *secrecy* bevat uitspraken over gebrek aan openheid. *Participation*, *substantial information*, *accountability* zijn gebaseerd op Balkins (1999) conceptualisatie van transparantie. Hij suggereerde dat de *informational*, *participatory* en *accountability* transparanten samen werkten maar analytisch verschillend zijn. *Secrecy* hangt vervolgens nauw samen met Florini's (1998) omgekeerde definitie van transparantie. Volgens haar is transparantie het tegenovergestelde van *secrecy*. Hierbij zouden organisaties hun transparantie kunnen meten met het vragen of zij probeerden iets verborgen te houden.

Deze subschaal bestaat uit 7 items. Bij deze items is gebruik gemaakt van een 7-punts Likertschaal (0 'Helemaal mee oneens' – 6 'Helemaal mee eens'). Een voorbeeld van een item is: '*Alrecrea verstrekt moeilijk te begrijpen informatie*'. De betrouwbaarheid van deze subschaal is goed ($\alpha = .81$).

Tot slot is organisationele identificatie gemeten aan de hand van de Mael schaal (Mael & Tetrick, 1992). Dit is een veel gebruikt instrument voor de operationalisatie en conceptualisering van organisationele identificatie (Moksness, 2014). De schaal heeft 10 items waarvan 8 items zijn gebruikt voor de survey. Bij het meten van deze items is gebruik gemaakt van een 7-punts Likertschaal (0 'Helemaal mee oneens' – 6 'Helemaal mee eens'). Een voorbeeld van een item is: '*Als ik praat over deze organisatie, zeg ik meestal "wij" in plaats van "zij"*'. De betrouwbaarheid van deze subschaal is goed ($\alpha = .88$).

Met behulp van Warp PLS is er een factoranalyse uitgevoerd. In tabellen 5, 6 en 7 zijn deze weergegeven per variabele. Per item is de lading weergegeven bij de desbetreffende variabele dat tevens ook de hoogste lading is. Gezien het feit dat het de hoogste lading is, kan er geconcludeerd worden dat de items op de belangrijkste factor laden. Dit betekent dat de items bij de juiste variabele zitten.

Daarnaast blijken alle schalen betrouwbaar te zijn. Hierbij is wel een item verwijderd, namelijk: '*Ik gedraag me niet als een typische persoon van Alrecrea*'. Door deze wijziging verhoogde de betrouwbaarheid van de schaal organisationele identificatie van $\alpha = .84$ naar $\alpha = .88$. In tabellen 5, 6 en 7 is de betrouwbaarheid van de schalen te zien waarbij gebruik is gemaakt van de Cronbach's Alpha.

Tabel 5: *Factoranalyse van de schaal Transformationeel leiderschap*

Schaal	Item	Lading	α
Transformationeel leiderschap	Tran1	0.690	$\alpha = .94$
	Tran2	0.809	
	Tran3	0.812	
	Tran4	0.867	
	Tran5	0.835	
	Tran6	0.855	
	Tran7	0.845	
	Tran8	0.735	
	Tran9	0.786	
	Tran10	0.730	
	Tran11	0.795	

Tabel 6: *Factoranalyse van de schaal Strategische interne communicatie*

Schaal	Item	Lading	α
Strategische interne communicatie			$\alpha = .88$
<i>Participation</i>	Part1	0.769	$\alpha = .89$
	Part2	0.791	
	Part3	0.861	
	Part4	0.800	
	Part5	0.788	
	Part6	0.825	
<i>Substantial information</i>	Subs1	0.707	$\alpha = .92$
	Subs2	0.743	
	Subs3	0.816	
	Subs4	0.722	
	Subs5	0.750	
	Subs6	0.803	
	Subs7	0.790	
	Subs8	0.760	
	Subs9	0.698	
	Subs10	0.825	
<i>Accountability</i>	Acco1	0.828	$\alpha = .83$
	Acco2	0.700	
	Acco3	0.793	
	Acco4	0.784	
	Acco5	0.751	
<i>Secrecy</i>	Secr1	0.620	$\alpha = .81$
	Secr2	0.729	
	Secr3	0.699	
	Secr4	0.746	
	Secr5	0.641	
	Secr6	0.748	
	Secr7	0.612	

Tabel 7: *Factoranalyse van de schaal Organisationele identificatie*

Schaal	Item	Lading	α
Organisationele identificatie	Orga1	0.611	$\alpha = .88$
	Orga2	0.744	
	Orga3	0.657	
	Orga4	0.805	
	Orga4	0.775	
	Orga5	0.833	
	Orga6	0.694	
	Orga7	0.771	
	Orga8	0.611	

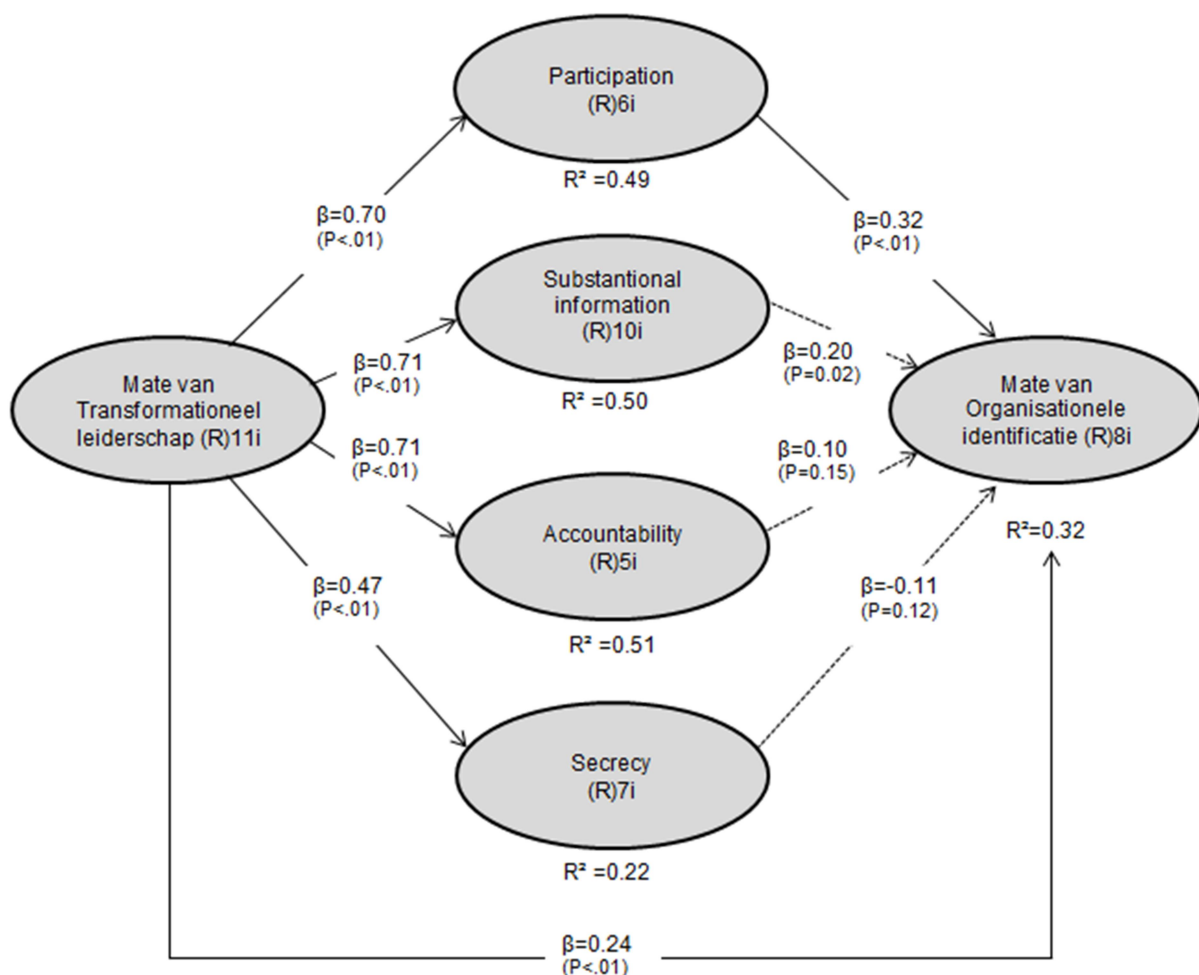
In tabel 8 zijn de correlaties onder de variabelen en de vierkantswortel van de *average variances extracted* (AVE) te zien. Hierin is duidelijk gemaakt in hoeverre er sprake is van discriminante validiteit. De vierkantswortel van de AVE in elke latente variabele kan worden gebruikt om de discriminante validiteit te bepalen (Fornell & Larcker, 1981). Hierbij dient deze waarde groter te zijn dan de andere correlatiewaarden onder de latente variabelen. Zoals te zien is in tabel 8 is elke AVE (de waarde tussen haakjes) bij dezelfde variabele groter dan bij een andere variabele. Dit betekent dus dat de discriminante validiteit goed is vastgesteld.

Tabel 8: Correlaties onder latente variabelen en de vierkantswortel van de AVE's

Variabele	TrL	Par	Sub	Acc	Sec	Orl
Transformationeel leiderschap (TrL)	(0.798)					
Participation (Par)	0.698	(0.806)				
Substantial information (Sub)	0.708	0.733	(0.763)			
Accountability (Acc)	0.709	0.733	0.677	(0.772)		
Secrecy (Sec)	0.340	0.352	0.393	0.371	(0.687)	
Organisationele identificatie (Orl)	0.438	0.413	0.291	0.399	0.089	(0.740)

Resultaten

De gegevens die door middel van de survey zijn verzameld, zijn gebruikt om een model te ontwikkelen. Dit model is te zien in Figuur 2. Gezien het feit dat strategische interne communicatie uit vier variabelen bestaat, is de mogelijke relatie per variabele beschreven. De studie stelde drie hypothesen die getoetst zijn via deze variabelen. Hierbij worden 2 hypothesen gesteund door de gegevens die verzameld zijn. Niet alle relaties zijn dus significant. Deze relaties zijn weergegeven met een stippellijn. Ook de fit van het model is getoetst. De resultaten hiervan zijn weergegeven in tabel 9. Uit deze tabel blijkt dat de fit van het model goed is. De kwaliteitsindex van het model geeft namelijk aan dat het model een goed verklarend vermogen heeft.



Figuur 2: Model van het onderzoek

Tabel 9: *Kwaliteitsindex van het model*

Kwaliteitsindex voor het model	Waarde van het model	Aanbevolen waarde
Average path coefficient (APC)	0.397, P<0.001	P-waarden van de APC, de ARS en AARS dienen gelijk aan of kleiner te zijn dan 0.05; dan zijn ze significant
Average R-squared (ARS)	0.408, P<0.001	
Average adjusted R-squared (AARS)	0.396, P<0.001	
Average block VIF (AVIF)	2.622	Zowel de AVIF als AFVIF dient gelijk aan of kleiner te zijn dan 3.3
Average full collinearity VIF (AFVIF)	2.291	
Tenenhaus Goodness of Fit (GoF)	0.487	De Gof is klein als het gelijk aan of groter is dan 0.1, middelmatig als het gelijk aan of groter is dan 0.25 en groot als het gelijk aan of groter is dan 0.36
Sympson's paradox ratio (SPR)	0.889	De waarde van SPR is ideaal als het gelijk is aan 1. Bij een waarde van 0.7 of groter is het acceptabel
R-squared contribution ratio (RSCR)	0.987	De waarde van RSCR is ideaal als het gelijk is aan 1. Bij een waarde van 0.9 of groter is het acceptabel
Statistical suppression ratio (SSR)	1.000	De waarde van SSR is acceptabel als het gelijk is aan of groter is dan 0.7
Nonlinear bivariate causality direction ratio (NLBCDR)	1.000	De waarde van NLBCDR is acceptabel als het gelijk is aan of groter is dan 0.7

Eerder werd al gezegd dat het model gedeeltelijk de hypothesen ondersteund van deze studie. Hypothese 1 stelde voor dat er een positieve relatie is tussen transformationeel leiderschap en strategische interne communicatie. Zoals te zien is in Figuur 2 blijkt er een significante positieve relatie te zijn tussen transformationeel leiderschap en *participation* ($\beta = .70$, $p < .010$), tussen transformationeel leiderschap en *substantial information* ($\beta = .71$, $p < .010$), tussen transformationeel leiderschap en *accountability* ($\beta = .71$, $p < .010$) en tussen transformationeel leiderschap en *secrecy* ($\beta = .47$, $p < .010$). Hypothese 1 wordt dus ondersteund door het onderzoek.

Daaropvolgend stelde hypothese 2 voor dat er een positieve relatie is tussen strategische interne communicatie en organisationele identificatie. Alleen de positieve relatie tussen *participation* organisationele identificatie ($\beta = .32, p < .010$) blijkt significant. De relaties *substantial information* en organisationele identificatie ($\beta = .70, p = .020$), *accountability* en organisationele identificatie ($\beta = .10, p = .015$) en *secrecy* en organisationele identificatie ($\beta = -.11, p = .012$) zijn niet significant. Hypothese 2 wordt dus voor een gedeelte ondersteund door het onderzoek.

Hypothese 3 stelde voor dat er een positieve relatie is tussen transformationeel leiderschap en organisationele identificatie. Figuur 2 laat zien dat er een significante positieve relatie is tussen transformationeel leiderschap en organisationele identificatie ($\beta = .24, p < .010$). Hypothese 3 wordt dus ook ondersteund door het onderzoek.

Tot slot is in het model te zien dat transformationeel leiderschap voor 49% van de variatie van *participation*, 50% van de variatie van *substantial information*, 51% van de variatie van *accountability* en 22% van de variatie van *secrecy* verklaart. Organisationele identificatie wordt voor 32% verklaard door alle ingebrachte variabelen.

Conclusie

Op basis van de resultaten en het resulterend model kunnen er conclusies getrokken worden. Het doel van deze studie was om te onderzoeken of transformationeel leiderschap effect heeft op strategische interne communicatie en organisationele identificatie. Hiervoor zijn drie hypothesen opgesteld om zodoende de hoofdvraag te kunnen beantwoorden.

In het onderzoek is hypothese 1 bevestigd. Geconcludeerd kan worden dat transformationeel leiderschap positief gerelateerd is aan strategische interne communicatie. Transformationeel leiderschap heeft dus een positief effect op symmetrische en transparante communicatie bij de Nederlandse medewerkers van Alrecrea. Daarnaast kan er geconcludeerd worden dat de kracht van het verband matig is tussen de variabelen transformationeel leiderschap en *participation*, *substantial information* en *accountability*. De kracht van het verband tussen transformationeel leiderschap en *secrecy* is zwak.

Vervolgens is hypothese 2 voor een deel bevestigd. *Participation* is alleen positief gerelateerd aan organisationele identificatie. Bij *substantial information*, *accountability* en *secrecy* is dit niet het geval. *Participation* heeft dus alleen invloed op organisationele identificatie. Gezien het feit dat het *participation*-deel de symmetrische communicatie omvat, blijkt alleen symmetrische communicatie positief effect heeft op organisationele identificatie bij de Nederlandse medewerkers van Alrecrea.

Bij hypothese 3 kan er geconcludeerd worden dat transformationeel leiderschap positief gerelateerd is aan organisationele identificatie. In het onderzoek is hypothese 3 dus bevestigd. Er kan dus gezegd worden dat transformationeel leiderschap positief effect heeft op organisationele identificatie bij de Nederlandse medewerkers van Alrecrea.

Als er teruggekeken wordt naar de hoofdvraag, kan deze positief worden beantwoord. Transformationeel leiderschap beïnvloedt namelijk zowel strategische interne communicatie als organisationele identificatie. Uit dit onderzoek blijkt strategische interne communicatie echter maar voor een deel invloed te hebben op organisationele identificatie. Transformationeel leiderschap heeft dus direct invloed op organisationele identificatie. Wanneer er gekeken wordt naar de indirecte wijze, blijkt het maar alleen via symmetrische communicatie invloed te hebben op organisationele identificatie.

Discussie

In deze studie komt naar voren dat transformationeel leiderschap een positief effect heeft op strategische interne communicatie. Dit gegeven ligt in lijn van de resultaten van De Vries, Bakker-Pieper en Oostenveld (2010). In deze studie wordt namelijk gesuggereerd dat deze leiderschapsstijl als zeer communicatief wordt ervaren. Ook in het onderzoek van Kelloway & Barling (2010) komt naar voren dat transformationele leidinggevers meer interacties heeft en meer communiceert met medewerkers dan andere leiderschapsstijlen. Door het gedrag van een transformationeel leidinggevende, is de kans dus groot dat de communicatie als symmetrisch en transparant worden bevonden.

Het feit dat de Nederlandse medewerkers van Alrecrea de leiderschapsstijl als transformationeel en de communicatie als symmetrisch en transparant ervaren, kan verklaard worden doordat Alrecrea een dienstverlenende organisatie is. De kwaliteit van dienstverlening is namelijk veelal persoonsgebonden (Heuvel, 2005). Productie en consumptie hiervan vallen veelal samen en is het dus belangrijk dat het probleemloos verloopt. Interne communicatie is dus een vereiste. Alrecrea ziet erop toe dat er wekelijks contact is tussen medewerkers en de leidinggevers. Daarnaast worden er regelmatig gesprekken gevoerd met medewerkers betreffende de bedrijfsvoering en mogelijke verbeterpunten. Met oog op de studie van Berger (2008) wordt er dus voor constante feedback gezorgd tussen leidinggevers en medewerkers. Gezien het feit dat de communicatie van Alrecrea symmetrisch en transparant wordt bevonden, blijft de kwaliteit van de dienstverlening gewaarborgd. Dit betekent ook dat de medewerkers gemotiveerd zijn. Berger (2008) suggereert namelijk dat symmetrische communicatie leidt tot motivatie bij medewerkers.

Naast motivatie, leidt symmetrische communicatie ook tot begrip, vertrouwen en betrokkenheid (Berger, 2008). Dit verklaart waarom *participation* een significante relatie heeft met organisationele identificatie. Dit aspect verwijst naar de betrokkenheid en de behoefte aan informatie om beslissingen te nemen van stakeholders (Men & Stacks, 2014).

In tegenstelling tot de studie van Men en Stacks (2014) waarbij alle aspecten van strategische interne communicatie leiden tot organisationele identificatie, leidt in deze studie alleen *participation* tot organisationele identificatie. Bij de medewerkers van Alrecrea die zich betrokken voelen en tot voldoende informatie beschikken wordt dus de organisationele identificatie bevorderd. De onderdelen *substantial information*, *accountability* en *secrecy* van strategische interne communicatie leidden niet tot organisationele identificatie. Alrecrea hoeft haar acties dus niet begrijpend te maken om uiteindelijk begripvol te zijn voor de stakeholders, geen verantwoordelijkheid te tonen voor haar woorden, acties en beslissingen ten behoeve van organisationele identificatie. Ook het verborgen houden van informatie door Alrecrea heeft geen invloed op de impact van de organisationele identificatie bij de medewerkers van Alrecrea. Dat alleen *participation* invloed heeft op organisationele identificatie kan verklaard worden doordat dit een deel van strategische interne communicatie omvat; symmetrische communicatie. Transparantie leidt bij de medewerkers van Alrecrea niet tot organisationele identificatie maar wel betrokkenheid. Hoe meer betrokken de medewerkers dus zijn, hoe meer verbonden zij zich voelen bij de organisatie.

Tot slot voelen medewerkers van Alrecrea zich ook verbonden wanneer er sprake is van transformationeel leiderschap. In het onderzoek van Van Dick et al. (2007) kwam naar voren dat de mate van organisationele identificatie van leidinggevendens invloed heeft op de mate van organisationele identificatie van de medewerkers. Ter verdieping hebben Men en Stacks (2014) een bepaalde leiderschapsstijl onderzocht in combinatie met organisationele identificatie, namelijk: *authentic leadership*. In deze studie kwam naar voren dat *authentic leadership* organisationele identificatie positief beïnvloedt. Naast deze leiderschapsstijl heeft transformationeel leiderschap dus ook positieve invloed op organisationele identificatie.

Dat de medewerkers van Alrecrea zich meer identificeren met het bedrijf als er sprake is van transformationeel leiderschap kan verklaard worden doordat transformationeel leiderschap voor een groter optimisme, blijdschap en enthousiasme zorgt (Kelloway & Barling, 2010). Wat Alrecrea betreft is dit een positief gegeven. Door de mate van transformationeel leiderschap voelen de medewerkers zich betrokken en verbonden met het bedrijf. Dit betekent dat Alrecrea energie steekt in de medewerkers door middel van motivatie en communicatie en is er een goede leidinggevende-medewerker relatie. Dit leidt uiteindelijk tot een goede organisatie-medewerker relatie wat resulteert tot organisationele identificatie.

Beperkingen

Verschillende beperkingen zijn opgemerkt in deze studie en dienen als basis voor vervolgonderzoek. Allereerst kan er een kanttekening geplaatst worden bij de surveyafname. De survey is namelijk bij één organisatie uitgevoerd in Nederland. Naast het feit dat het een beperkt aantal respondenten oplevert, wordt er een beeld geschetst van slechts één organisatie. Hierdoor kunnen de resultaten moeilijk generaliseerd worden naar alle medewerkers van Nederland en andere landen. Er dient dus voorzichtig gekeken te worden wanneer de resultaten gerefereerd worden naar een situatie in ander land of organisatie. Het kan wel eens zijn dat daar andere effecten gelden doordat er een andere cultuur is.

Vervolgens is er alleen gekeken vanuit het medewerkersperspectief. Er is dus geen beeld van het perspectief vanuit het management. Dit kan wellicht ook interessant zijn om te kijken of beide partijen op één lijn liggen betreffende de communicatie- en leiderschapsstijl. Misschien ervaart het management juist het tegenovergestelde en kan het zijn dat er een kloof is tussen de percepties van de medewerkers en management.

Vervolgonderzoek

In vervolgonderzoek dient het onderzoek ook in andere landen en organisaties plaats te vinden waardoor er een breder beeld verkregen kan worden of transformationeel leiderschap een positieve invloed heeft op organisationele identificatie in verschillende culturen.

Vervolgens dient er in vervolgonderzoek meerdere factoren meegenomen te worden in het onderzoek. In deze studie is namelijk alleen strategische interne communicatie meegenomen. Er kunnen echter ook andere factoren zijn die meespelen bij de relatie tussen transformationeel leiderschap en organisationele identificatie. Zodoende kan er nieuwe mediators of moderators gevonden worden voor de effecten die in deze studie staan beschreven. Daarnaast dient er ook gekeken te worden naar de andere leiderschapsstijlen die zijn genoemd in de literatuur, namelijk: *transactional*, *inclusive*, en *shared leadership*. Hierbij kan er gekeken worden of deze leiderschapsstijlen positieve of negatieve invloed hebben op organisationele identificatie aangezien deze leiderschapsstijlen niet zijn meegenomen in deze studie en andere literatuur.

Tot slot dient er in vervolgonderzoek gekeken te worden naar de perceptie van het management. Dit kan gedaan worden door middel van kwalitatief onderzoek in de vorm van interviews. Door onderzoek te doen naar de perceptie van het management over transformationeel leiderschap, strategische interne communicatie en organisationele identificatie kan er een compleet beeld gevormd worden over de situatie in de organisatie.

Implicaties voor de praktijk

De bevindingen van deze studie verschaffen implicaties voor zowel de communicatiestudies en –professionals als managers van organisaties. Allereerst laat deze studie duidelijk de impact zien van transformationeel leiderschap op strategische interne communicatie. Wanneer er sprake is van transformationeel leiderschap, wordt de communicatie als symmetrisch en transparant ervaren. Wanneer er gekeken wordt naar de strategische interne communicatie-organisationale identificatie relatie, blijkt alleen symmetrische communicatie invloed te hebben op organisationele identificatie. Doordat een leidinggevende transformationeel gedrag toont en symmetrisch communiceert met de medewerkers, zullen medewerkers dus constant gemotiveerd worden en zullen medewerkers participeren in de besluitvorming van de organisatie. Hierdoor is er een cultuur waar medewerkers op alle niveaus, ideeën, meningen en suggesties kunnen delen. Dit bevordert op den duur het begrip, vertrouwen en betrokkenheid van de medewerkers wat de basis voor het succes zal zijn voor de organisatie.

Naast dat transformationeel leiderschap strategische interne communicatie positief beïnvloedt, heeft het ook direct een positieve impact op organisationele identificatie. Dit zorgt er vervolgens voor dat medewerkers eerder tevreden zijn over de organisatie en nemen beslissingen die consistent zijn met de organisatiedoelen. Ook zorgt deze identificatie voor klantgerichtheid en prestatiegerichtheid. Aansluitend kan door middel van organisationele identificatie de loyaliteit vergroot worden en kunnen medewerkers hierdoor makkelijker aangetrokken en behouden worden. Met behulp van dit onderzoek kunnen organisaties kortom de medewerkersmotivatie, -productiviteit en –tevredenheid bevorderen.

Literatuurlijst

- Ashforth, B.E. and Mael, F.A. (1989). Social identity theory and the organisation. *Academy of Management Review*, 14(1), 20–39.
- Balkin, J. M. (1999). How mass media simulate political transparency. *Cultural Values*, 3, 393–413.
- Berger, B. (2008). Employee=organizational communications. Institute for Public Relations. Gainesville, FL: Institute for Public Relations. Geraadpleegd op 15 april 2016 van <http://www.instituteforpr.org/topics/employee-organizational-communications/>.
- Berger, B. K. (2008). Getting communications on senior management 's agenda. In P. Williams, *Employee communication: The comprehensive manual for those who communicate with today's employees* (pp. 97-114). Chicago: Ragan Communications.
- Christensen, L. T., & Langer, R. (2009). Public relations and the strategic use of transparency. Consistency, hypocrisy, and corporate change. In R. Heath, E. Toth, & D. Waymer (Eds.), *Rhetorical and critical approaches to public relations II* (pp. 127–153). New York, NY: Routledge.
- De Hoogh, A. H. B., Den Hartog, D. N., & Koopman, P. L. (2004). De ontwikkeling van de CLIO: Een vragenlijst voor het meten van charismatisch leiderschap in organisaties [The development of the CLIO: a questionnaire for measuring charismatic leadership in organizations]. *Gedrag en Organisatie*, 17, 354–382.
- De Vries, R.E., Bakker-Pieper, A. & Oostenveld, W.(2010) Leadership = Communication? The Relations of Leaders'Communication Styles with Leadership Styles, Knowledge Sharing and Leadership Outcomes. *Journal of Business Psychology*, 25, 367–380.
- Edwards, M. R. (2005). Organizational identification: a conceptual and operational review. *International journal of management reviews*, 207-230.
- Florini, A. (1998). The end of secrecy. *Foreign Policy*, 50–64.
- Foote, N.N. (1951). Identification as the basis for a theory of motivation. *American Sociological Review*, 16, 14–21.
- Fornell, C., Larcker, D.F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *J. Mark. Res.* 18 (1), 39-50.

- Gray, J., & Laidlaw, H. (2004). Improving the measurement of communication satisfaction. *Management Communication Quarterly*, 17, 425–448.
- Hall, D.T., Schneider, B. & Nygren, H.T. (1970). Personal factors in organisational identification. *Administrative Science Quarterly*, 15, 176–190.
- Heuvel, J. (2005). *Dienstenmarketing*. Groningen: Noordhoff Uitgevers B.V.
- Jahansoozi, J. (2006). Organization–stakeholder relationships: Exploring trust and transparency. *Journal of Management Development*, 25, 942–955.
- Jo, S. & Shim, S. (2005). Paradigm shift of employee communication: The effect of management communication on trusting relationships. *Public Relations Review*, 31, 277–280.
- Kelloway, E.K. & Barling, J. (2010). Leadership development as an intervention in occupational health psychology *Work & Stress*, 24(3), 260-279.
- Kim, J. & Rhee, Y. (2011). Strategic thinking about employee communication behavior (ECB) in public relations: Testing the models of megaphoning and scouting effects in Korea. *Journal of Public Relations Research*, 23, 243–268.
- Lee, S.M. (1969). Organisational identification of scientists. *Academy of Management Journal*, 12, 327–337.
- Lee, S.M. (1971). An empirical analysis of organizational identification. *Academy of Management Journal*, 14, 213–226.
- Lichtenstein, D. R., Maxham III, J. G., & Netemeyer, R. G. (7 december 2011). *Employees who identify with the company boost financial performance*. Geraadpleegd op 15 juni 2016, van HBR.org: <https://hbr.org/2011/12/employees-who-identify-with-th>
- Linhart, S. (18 juli 2011). Job one: Keeping employees happy and engaged. PRWeek. Geraadpleegd op 16 april 2016, van <http://www.prweekus.com/job-one-keeping-employees-happy-and-engaged/article/207660/>
- Men, L. & Stacks, D. (2014). The effects of authentic Leadership on strategic internal communication and employee-organization relationships. *Journal of Public Relations Research*, 26, 301–324.
- Millward, L.J., Haslam, A.S., & Postmes T. (2007). Putting employees on their place: the impact of hot desking on organizational and team identification. *Organization Science*, 18, 547-559.
- Moksness, L. (2014). *Verbal Measure, or Graphic Measure, or Both? Psychometric Study of Organizational Identification*. Tromsø: UiT Norway's Arctic University.

- Patchen, M. (1970). *Participation, Achievement and Involvement in the Job*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Rawlins, B. (2008). Measuring the relationship between organizational transparency and employee trust. *Public Relations Journal*, 2, 1–21.
- Rawlins, B. (2009). Give the emperor a mirror: Toward developing a stakeholder measurement of organizational transparency. *Journal of Public Relations Research*, 21, 71–99.
- Rousseau, D.M. (1998). Why workers still identify with organisations. *Journal of Organisational Behaviour*, 19, 217–233.
- Schneider, B., Hall, D.T. and Nygren, H.T. (1971). Self-image and job characteristics as correlates of changing organisational identification. *Human Relations*, 24, 397–416.
- Schuttrups, M. (2 september 2009). *Organisatie-identificatie bepaalt betrokkenheid*. Geraadpleegd op 14 juni 2016 van Hrpraktijk.nl: <https://www.hrpraktijk.nl/topics/beoordelen-functioneren/nieuws/organisatie-identificatie-bepaalt-betrokkenheid>
- Smidts, A., Pruyn, A. T. H., & Riel, v. C. B. M. (2001). The impact of employee communication and perceived external prestige on organizational identification. *Academy of Management Journal*, 44, 1051–1062.
- Tanis, M., & Beukeboom, C. J. (2011). Organizational identification and the communication of identity: Effects of message characteristics on cognitive and affective identification. *British Journal of Social Psychology*, 50(4), 784-791.
- Van Dick, R., Hirst, G., Grojean, M.W. & Wieseke, J. (2007). Relationships between leader and follower organizational identification and implications for follower attitudes and behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 80, 133-150.
- Villamil, A. M. (2007). *Perceptions of Diversity Management and Organizational Attractiveness: Exploring the Gender, Ethnicity and Type of Recruitment Advertisement Effects*. University of Kansas. degree of Masters of Arts
- Wiesenfeld, B. M, Raghuram, S, & Garud, R. (1999). Communication patterns as determinants of organizational identification in a virtual organization. *Organization Science*, 10(6), 777-790.

Bijlagen

Bijlage 1 vragenlijst survey

Strategische interne communicatie

Onderstaande stellingen hebben betrekking op de mate van jouw inspraak bij Alrecrea. Geef per stelling aan hoe jij het nut van de informatie ervaart die je nodig hebt voor je werk. Gebruik daarvoor de schaal van 'Helemaal mee oneens' tot 'Helemaal mee eens'.

1. Alrecrea vraagt mij om feedback over de kwaliteit van zijn informatie.
(Participative)
2. Alrecrea geeft mij de informatie die ik nodig heb. (Participative)
3. Alrecrea verstrekt uitgebreide informatie aan mij. (Participative)
4. Alrecrea maakt het eenvoudig om de informatie te vinden die ik nodig heb.
(Participative)
5. Alrecrea vraagt mijn mening vóór het nemen van beslissingen. (Participative)
6. Alrecrea neemt de tijd met mij om te begrijpen wie ik ben en wat ik nodig heb.
(Participative)

Onderstaande stellingen hebben betrekking op de informatiekwaliteit van Alrecrea. Geef per stelling aan hoe jij de kwaliteit van de informatieverstrekking ervaart voor het uitvoeren van je werk. Gebruik daarvoor de schaal van 'Helemaal mee oneens' tot 'Helemaal mee eens'.

De informatieverstrekking van Alrecrea is...

7. Vlug. (Substantial information)
8. Tijdig. (Substantial information)
9. Relevant (Substantial information)
10. Controleerbaar. (Substantial information)
11. Met vaste regelmaat (Substantial information)
12. Compleet. (Substantial information)
13. Gemakkelijk te begrijpen. (Substantial information)
14. Precies (Substantial information)

- 15. Betrouwbaar. (Substantial information)
- 16. In duidelijke taal. (Substantial information).

Onderstaande stellingen hebben betrekking op de informatiebetrouwbaarheid van Alrecrea. Geef per stelling aan hoe jij de betrouwbaarheid van de informatie ervaart die je nodig hebt voor je werk. Gebruik daarvoor de schaal van 'Helemaal mee oneens' tot 'Helemaal mee eens'.

- 17. Alrecrea is bereid om meerdere kanten van een kwestie te presenteren. (Accountable)
- 18. Alrecrea is open over informatie die schadelijk voor de organisatie zou kunnen zijn. (Accountable)
- 19. Alrecrea staat open voor mijn kritiek. (Accountable)
- 20. Alrecrea geeft toe als er fouten zijn gemaakt. (Accountable)
- 21. Alrecrea verstrekt informatie die kan worden vergeleken met de branche. (Accountable)

Onderstaande stellingen hebben betrekking op de informatievolligheid van Alrecrea. Geef per stelling aan hoe jij de volledigheid van de informatie ervaart die je nodig hebt voor je werk. Gebruik daarvoor de schaal van 'Helemaal mee oneens' tot 'Helemaal mee eens'.

- 22. Alrecrea verstrekt slechts een deel van het verhaal aan mij. (Secretive)
- 23. Alrecrea laat vaak belangrijke details in de informatie weg, die bedoeld is voor mij. (Secretive)
- 24. Alrecrea verstrekt informatie die vol is van technische taal, dat verwarrend is voor mij. (Secretive)
- 25. Alrecrea geeft de schuld aan externe factoren, bij het melden van slecht nieuws. (Secretive)
- 26. Alrecrea verstrekt moeilijk te begrijpen informatie. (Secretive)
- 27. Alrecrea is traag met het verstrekken van informatie aan mij. (Secretive)
- 28. Alrecrea onthult alleen informatie wanneer het nodig is. (Secretive)

Transformationeel leiderschap

Onderstaande stellingen hebben betrekking op de leiderschapsstijl van Alrecrea. Geef aan hoe jij de manier van leidinggeven van Alrecrea ervaart. Gebruik daarvoor de schaal 'Helemaal mee oneens' tot 'Helemaal mee eens'.

- 29. Mijn leidinggevende moedigt medewerkers aan om onafhankelijk te denken.
- 30. Mijn leidinggevende betreft medewerkers bij besluiten die van belang zijn voor hun werk.
- 31. Mijn leidinggevende stimuleert medewerkers hun talenten zo goed mogelijk te ontwikkelen.
- 32. Mijn leidinggevende is in staat anderen enthousiast te maken voor haar plannen.
- 33. Mijn leidinggevende praat met medewerkers over wat voor hen belangrijk is.
- 34. Mijn leidinggevende heeft visie en een beeld van de toekomst.
- 35. Mijn leidinggevende stimuleert medewerkers om op nieuwe manieren over problemen na te denken.
- 36. Mijn leidinggevende delegeert uitdagende verantwoordelijkheden aan medewerkers.
- 37. Mijn leidinggevende laat zien overtuigd te zijn van haar idealen, opvattingen en waarden.
- 38. Mijn leidinggevende is altijd op zoek naar nieuwe mogelijkheden voor de organisatie.
- 39. Mijn leidinggevende geeft medewerkers het gevoel aan een belangrijke, gemeenschappelijke missie/opdracht te werken.

Organisationele identificatie

Onderstaande stellingen hebben betrekking op jouw identificatie met Alrecrea. Geef aan in hoeverre jij met Alrecrea kan identificeren. Gebruik daarvoor 'Helemaal mee oneens' tot 'Helemaal mee eens'.

- 40. Wanneer iemand Alrecrea bekritiseert, voelt het als een persoonlijke belediging.
- 41. Ik ben erg geïnteresseerd in wat anderen denken over Alrecrea.
- 42. Als ik praat over Alrecrea, zeg ik meestal "wij" in plaats van "zij".
- 43. Successen van Alrecrea zijn mijn successen.
- 44. Wanneer iemand Alrecrea prijst, voelt het als een persoonlijk compliment.

45. Ik handel voor een groot deel hetzelfde als een persoon van Alrecrea.
46. Als een verhaal in de media kritiek heeft op Alrecrea, zou ik me beschaamd voelen.
47. Ik heb een aantal eigenschappen dat typisch is voor personen van Alrecrea.

Algemene vragen

49. Ben je een man of een vrouw?

- Man
- Vrouw

50. Wat is je leeftijd:

51. Wat is je hoogst genoten opleiding:

- Geen opleiding
- Lager onderwijs (Basisschool)
- LTS, LEAO, LHNO of VMBO
- MAVO, (M)ULO of VMBO-T
- MBO, MTS, MEAO, BOL, BBL
- HAVO, VWO, HBS, MMS
- HBO, HTS, HEAO
- WO (Universiteit)

52. Wat is je functie bij Alrecrea?

53. Hoeveel jaar ben je werkzaam bij Alrecrea?

54. Hoeveel dagen in de week werk je?