

Onderzoek Effectiviteit

Cohesie, Commitment, Tevredenheid en Open communicatie

Annemieke Voogd
Oktober 2012



Inhoudsopgave

Inhoudsopgave.....	2
Inleiding.....	3
Cohesie.....	4
Commitment	4
Werktevredenheid	5
Open communicatie.....	5
Procedure.....	7
Deelnemers	7
Vragenlijsten	8
Resultaten	9
Algemeen	9
Cohesie.....	10
Commitment	10
Tevredenheid	11
Open communicatie.....	11
Aanvullende resultaten.....	12
Conclusie	13
Samenvatting resultaten.....	13
Sterkte en zwakte analyse	13
Aanbevelingen	14
Tot slotte	14

Inleiding

Opleiden is een belangrijk onderdeel van personeelsbeleid binnen een organisatie. Er zijn vele mogelijkheden om dit te doen en verschillende gebieden waar werknemers in geschoold kunnen worden. Tijdens de opleiding “Trainer Gedrag” van het NZCO worden zorgwerknemers binnen de instelling opgeleid om zelf training te kunnen geven aan de medewerkers binnen de organisaties. Dit heeft als groot voordeel dat de kennis binnen de organisatie telkens opnieuw verspreid kan worden. Tevens zijn de kosten lager, aangezien er niet telkens een externe opleider ingehuurd hoeft te worden. Daar komt ook nog eens bij dat de opgeleide trainer de organisatie heel goed kent en zo tijdens de trainingen voorbeelden uit de eigen instelling kan aanhalen. Tevens kan de interne trainer in eigen instelling makkelijker bijeenkomsten organiseren. Daarnaast kan het veiliger zijn om scholing te krijgen van iemand uit eigen kring.

Maar hoe goed deze voordelen ook mogen klinken, er kan echter nauwelijks iets gezegd worden over de effectiviteit van de opleidingen. Welke invloed heeft een opleiding van een medewerker tot trainer op de rest van de medewerkers? Om dit te meten heeft het NZCO onderzoek gedaan naar het effect dat het opleiden van twee medewerkers van een zorginstelling tot trainer had op alle medewerkers van dezelfde instelling. Er is gekeken naar het welzijn van de medewerkers op verschillende gebieden en naar de manier van communiceren. Cohesie en commitment zijn gemeten evenals de mate van tevredenheid die de werknemers ervoeren richting het werk en de organisatie. Er is bovendien gekeken naar het effect van de training op de mate van open communicatie die de medewerkers ervoeren.

Er zijn voor en na de bijeenkomsten, waarin de opgeleide medewerkers de kennis overdroegen, vragenlijsten verspreid. Door deze vragenlijsten te analyseren kan de vraag beantwoordt worden in hoeverre het opleiden van twee medewerkers tot trainer de rest van de medewerkers van die organisatie beïnvloedt.

Achtergrondliteratuur

In dit onderzoek zijn de volgende variabelen gekozen om te meten: Cohesie, commitment, tevredenheid en open communicatie. De reden dat voor deze variabelen gekozen is, is dat deze variabelen veel zeggen over het welzijn van medewerkers binnen de zorginstelling en over hoe de medewerkers kunnen presteren. Ook kunnen deze variabelen op een indirecte manier veel zeggen over de mate waarin de organisatie functioneert. Per variabele zal besproken worden wat de variabelen voorspellen.

Cohesie

Cohesie is de sterkte waarmee een groepslid zich verbonden voelt met de groep, het wij-gevoel van de groep, het gevoel dat een persoon zich aangetrokken voelt tot de leden van een groep en de groep zelf en de mate waarin de groep zijn pogingen om een doel te bereiken coördineert (Forsyth, 1999).

Wanneer de leden van een groep een hoge mate van cohesie ervaren, wordt er beter met elkaar gecommuniceerd. Tevens presteert de groep beter. De leden van de groep kunnen ook beter omgaan met conflicten (Forsyth, 1999). Het beter met elkaar communiceren, zorgt er dus voor dat de prestaties van de groep omhoog gaan. Verbeterde prestatie door een betere communicatie komt doordat er meer creatieve en coöperatieve oplossingen gevonden worden voor problemen. Een verhoogde prestatie is een doelstelling die elke organisatie naleeft.

Naast deze positieve gevolgen voor organisatie heeft cohesie ook voor de medewerkers een erg positief gevolg. Medewerkers die een hoge mate van cohesie ervaren voelen zich ook gezonder. Ze ervaren minder stress, doordat ze onderling op een positievere manier met elkaar communiceren en hierdoor ervaren de medewerkers minder angst en nervositeit (Forsyth, 1999). Dit alles heeft uiteraard ook tot gevolg dat het ziekteverzuim lager kan worden en dit is voor organisaties kostenbesparend.

Commitment

Commitment is in dit onderzoek gedefinieerd als de betrokkenheid met de doelen en waarden van de organisatie en de welwillendheid om meer moeite te doen deze doelen en waarden te verwezenlijken (Haslam, 2001). Commitment is een goede voorspeller van een aantal positieve gedragingen die werknemers kunnen vertonen. Zo voelen medewerkers die meer commitment ervaren een betere aansluiting bij doelen van een organisatie. Ze zijn daardoor meer gemotiveerd zich extra in te spannen om die doelen te bereiken (Haslam, 2001). Organisaties waar individuen een hoge mate van commitment ervaren, hebben tevens minder last van verloop van personeel. Dit scheelt veel kosten om nieuwe werknemers aan te trekken en in te werken.

Medewerkers die zich sterk betrokken voelen bij de organisaties zijn ook eerder geneigd taken te vervullen die buiten de taakomschrijving vallen (Haslam, 2001). Onder deze taken vallen onder andere het helpen van andere medewerkers, langer doorwerken of deelnemen aan activiteiten buiten de werktijden. Al deze gedragingen zijn gunstig voor een organisatie omdat zij de prestaties en het klimaat van de organisatie verbeteren.

Werktevredenheid

Werktevredenheid is de mate waarin iemand zijn of haar werk leuk vindt en de organisatie waar iemand voor werkt leuk vindt (Spector, 1997). De mate waarin werknemers tevreden zijn over hun werk heeft invloed op de manier waarop zij hun taken volbrengen. Uiteraard is elke medewerker op zoek naar tevredenheid in zijn of haar werk, al was het maar om de reden dat de medewerker veel tijd doorbrengt op de werkvloer. Het is voor elk individu belangrijk tevreden te zijn met zijn of haar functie, omdat dit het psychologische welzijn verbetert en van nature streeft elk individu hiernaar in zijn of haar loopbaan.

Naast het voordeel voor het individu heeft werktevredenheid ook een positief effect voor de organisatie als geheel. Een hoge mate van werktevredenheid zorgt voor minder verloop onder het personeel en geeft het bedrijf een betere reputatie (Spector, 1997). Indien medewerkers tevreden zijn met hun werk, voelen ze zich lichamelijk en geestelijk beter. Hierdoor zullen ze beter presteren op de werkvloer (Haines, 2007). Verder zullen medewerkers die tevreden zijn met hun werk zich minder ziek melden, omdat ze minder werk gerelateerde stress ervaren.

Open communicatie

Open communicatie kan van invloed zijn op verschillende facetten binnen een organisatie. Zo kan open communicatie een positieve invloed hebben op de prestatie van werknemers. Open communicatie zorgt ervoor dat medewerkers veel informatie die zij bezitten met elkaar delen en zo tot een goede beslissing kunnen komen door deze informatie met elkaar te delen (Verzuh, 2003). Wanneer informatie gedeeld wordt, kunnen medewerkers feedback ontvangen van anderen over hun prestaties (Haslam, 2001). Het ontvangen van feedback kan, indien op een goede manier gegeven, ervoor zorgen dat de manier waarop iemand zijn of haar werk verricht beter wordt. Door het stimuleren van open communicatie, in de vorm van feedback geven bijvoorbeeld, kan de kwaliteit van werkzaamheden verhoogd worden. Een andere manier waarop open communicatie bij kan dragen aan het verhogen van prestatie is dat open communicatie ervoor kan zorgen dat medewerkers hun taken kunnen coördineren (Haslam, 2001). Taken worden op deze manier niet dubbel gedaan of juist helemaal niet gedaan. Uiteraard draagt dit bij aan een betere prestatie, zowel kwantitatief als kwalitatief.

Naast het verhogen van de prestatie, kan open communicatie ook het welzijn van de medewerkers van een organisatie vergroten. Open communicatie kan er namelijk voor zorgen dat medewerkers zich meer betrokken voelen bij de organisatie, omdat zij door de communicatie direct zien dat hun bijdrage er toe doet binnen hun organisatie (Landale, 1999). Open communicatie zorgt ook voor meer begrip tussen medewerkers. Mensen die verschillend zijn, krijgen door het open delen van informatie een beter beeld van andere medewerkers of andere teams. Een beter beeld hebben van elkaar, zorgt voor minder conflicten op de werkvloer, het geen het welzijn van iedereen binnen een organisatie vergroot (Griffin, 2010).

Vraagstelling

De algemene vraagstelling van dit onderzoek is:

Hoofdvraag:

Heeft het volgen van een training door een door het NZCO opgeleide trainer een positief effect op de werknemers binnen de gehele organisatie?

Om deze vraagstelling beter te kunnen beantwoorden zijn een aantal subvragen ontwikkeld welke samen antwoord geven op de algemene vraagstelling.

Deelvraag 1:

Heeft het volgen van een training van het NZCO een positief effect op de mate van **cohesie** die werknemers ervaren?

Deelvraag 2:

Heeft het volgen van een training van het NZCO een positief effect op de mate van **commitment** die werknemers ervaren?

Deelvraag 3:

Heeft het volgen van een training van het NZCO een positief effect op de mate van **tevredenheid** die de werknemers ervaren?

Deelvraag 4:

Heeft het volgen van een training van het NZCO een positief effect op de mate van **open communicatie** die de werknemers ervaren?

Gezien de opbouw van de training en de achtergrond literatuur is de hypothese van alle 5 de vragen:

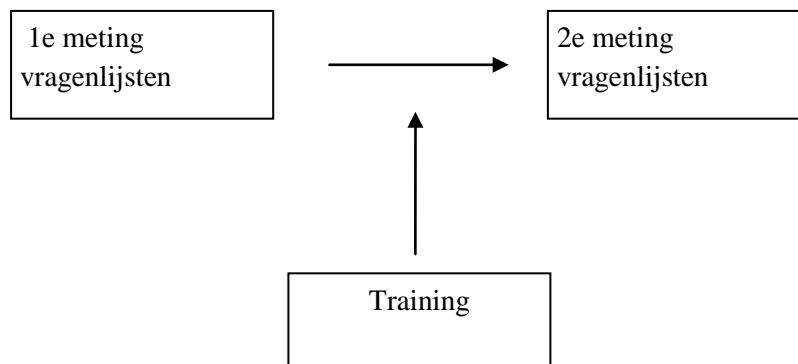
Algemene Hypothese:

Het volgen van een training van het NZCO heeft een positief effect op de mate van **cohesie**, **commitment**, **tevredenheid** en **open communicatie** ervaren door de medewerkers van de zorginstelling.

Methode

Procedure

Figuur 1 geeft een schematisch overzicht wat de algemene procedure gedurende het onderzoek was. Er waren in totaal 5 bijeenkomsten, waarvan bij 4 bijeenkomsten vragenlijsten ingevuld zijn. Aan alle bijeenkomsten namen verschillende medewerkers deel. Eerst werden werknemers van de zorginstelling gevraagd een vragenlijst in te vullen. Na het invullen van de eerste meting werd een training gegeven waarbij de psycholoog meerdere malen aanwezig was om te kijken of de training van de verschillende groepen gelijk bleef qua vorm en inhoud. Nadat alle medewerkers van de zorginstelling aanwezig geweest waren bij een training, werd vier weken na de laatste bijeenkomst de tweede vragenlijst verspreid om deze in te laten vullen door de medewerkers. Hier was het aantal ingevulde vragenlijsten beduidend lager, omdat dit verspreiden niet meer zo centraal gebeurde als tijdens het invullen van de eerste meting.



Figuur 1. Overzicht methode onderzoek

Deelnemers

Aan dit onderzoek deden bij de eerste meting 72 proefpersonen mee en aan de tweede meting deden 21 proefpersonen mee. De tweede meting is gedaan bij dezelfde proefpersonen als bij de eerste meting. De gemiddelde leeftijd van de proefpersonen gebaseerd op de eerste meting is 43.58 jaar (SD=13.94). De gemiddelde leeftijd van de proefpersonen was bij de tweede meting 43.71 jaar (SD= 13.33). Gemiddeld waren medewerkers die meededen aan het onderzoek bij de eerste meting 9,8 jaar (SD= 8.25) in dienst bij de zorginstelling. Bij de tweede meting waren de medewerkers die de vragenlijst ingevuld hebben ook gemiddeld 9,8 jaar (SD=7.42) in dienst.

Er deden aan de eerste meting 63 vrouwen mee en 5 mannen. 4 Personen weigerden deze vraag te beantwoorden. Bij de tweede meting hebben alleen vrouwen de vragenlijst ingevuld.

Er werd ook aangegeven welke functie de proefpersonen vervulden binnen de zorginstelling. Proefpersonen tijdens de eerste meting waren werkzaam binnen de volgende functies: Coördinator, receptionist, helpende, afdelingsassistent, verzorgende, evv'er, teamleider, gastvrouw, geestelijk

verzorger, keukenassistent, kok en linnendienst. De tweede meting werd ingevuld door mensen uit de volgende functies: Helpende, verzorgende, en evv'er.

Vragenlijsten

De vragenlijst die proefpersonen invulden bestond uit 14 stellingen die beantwoord konden worden door op een 1 tot en met 5 Likert schaal aan te geven in hoeverre zij het eens waren met die stelling.

1. Helemaal niet mee eens
2. Niet mee eens
3. Niet mee eens/ niet mee oneens
4. Mee eens
5. Helemaal mee eens

Verder werden enkele algemene vragen gesteld aan de proefpersonen zoals functie, leeftijd, aantal dienstjaren en geslacht om te kunnen controleren of deze variabelen ook effect hadden op de uitkomsten van de metingen.

De schaal cohesie is gemeten door 3 stellingen te geven waar proefpersonen hun mening over konden geven. De drie stellingen zijn samengevoegd tot een schaal met een gemiddelde op de eerste meting van 3.56 (SD=.68) en een gemiddelde op de tweede meting van 3.59 (SD=.71). De betrouwbaarheid van deze schaal was bij de eerste meting $\alpha = .87$ en bij de tweede meting $\alpha = .89$.

De schaal commitment is gemeten door 5 stellingen te geven waarop de proefpersonen konden antwoorden. De vijf stellingen zijn samengevoegd tot een schaal met een gemiddelde op de eerste meting van 4.13 (SD=.49) en een gemiddelde op de tweede meting van 4.44 (SD=.40). De betrouwbaarheid van deze schaal was bij de eerste meting $\alpha = .78$ en bij de tweede meting $\alpha = .76$.

De schaal open communicatie is gemeten door 3 stellingen te geven waarop de proefpersonen konden antwoorden. De drie stellingen zijn samengevoegd tot een schaal met een gemiddelde van 3.46 (SD=.67) bij de eerste meting en een gemiddelde van 3.70 (SD=.67) bij de tweede meting. De betrouwbaarheid van de schaal was op de eerste meting en de tweede meting $\alpha = .68$.

De schaal arbeidstevredenheid is gemeten door 3 stellingen te laten beantwoorden door de proefpersonen. De drie stellingen zijn samengevoegd tot een schaal met een gemiddelde op de eerste meting van 4.15 (SD=.61) en bij de tweede meting een gemiddelde van 4.48 (SD=.43). De betrouwbaarheid van de schaal was op de eerste meting $\alpha = .81$ en bij de tweede meting $\alpha = .69$.

Resultaten

Algemeen

Er is per variabele gekeken of er significante verschillen gevonden werden voor en na de training van het NZCO. De gemiddelden van de variabelen zijn samengevat in tabel 1.

Tabel 1. Overzicht van gemiddelden voor en na de training.

	Cohesie	Commitment	Open communicatie	Tevredenheid
Voormeting	3.56	4.13	3.46	4.15
Nameting	3.59	4.44	3.70	4.48

Tevens is er gekeken naar de samenhang tussen de verschillende variabelen. Variabelen kunnen elkaar onderling ook beïnvloeden, zodat dit kan bijdragen aan eventuele positieve effecten. Deze resultaten zijn te zien in tabel 2.

Tabel 2. Correlaties tussen de verschillende variabelen.

	Cohesie	Commitment	Open Communicatie	Tevredenheid
Cohesie	x	.42	.37	.44
Commitment	.42	x	.40	.76
Open Communicatie	.37	.40	x	.41
Tevredenheid	.44	.76	.41	x

Cohesie

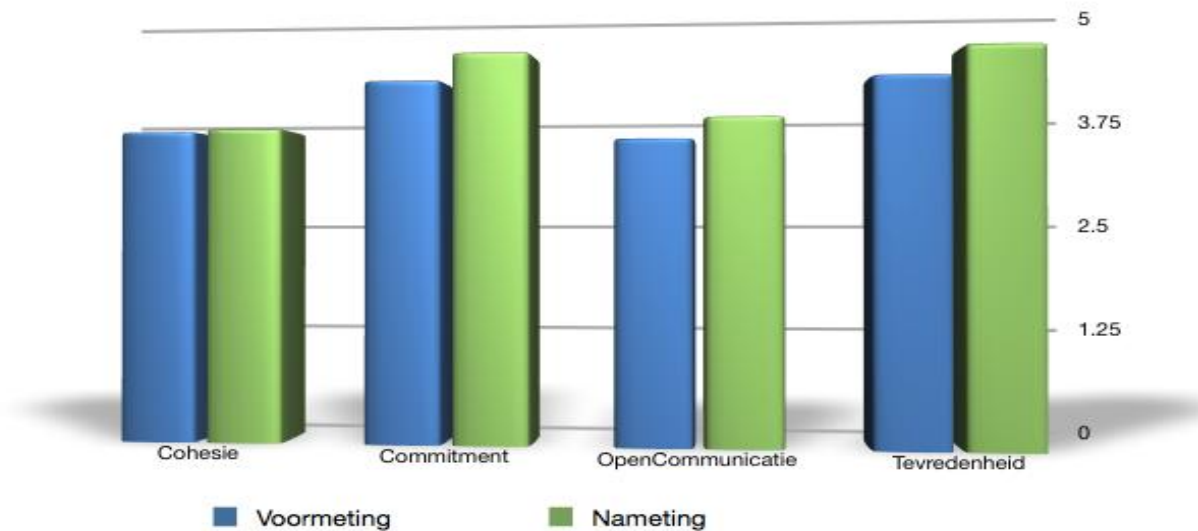
Heeft het volgen van een training van het NZCO een positief effect op de mate van **cohesie** die werknemers ervaren?

De eerste hypothese die beantwoord wordt, gaat over de mate van cohesie. Er is voorspeld dat het volgen van een training van het NZCO een positief effect heeft op de mate van cohesie die medewerkers ervaren binnen hun team en organisatie. Er werd een Univariate ANOVA uitgevoerd. Deze hypothese is niet significant, $F(1,92) = .035$, $p < .85$. Deelnemers aan de training gaven de cohesie die zij ervoeren voor de training een gemiddelde van $M = 3.56$ ($SD = .68$). De medewerkers gaven de mate van cohesie die zij ervoeren na de training gemiddeld $M = 3.59$ ($SD = .71$). De verschillen tussen de gemiddelden zijn dus niet significant, maar het gemiddelde na de training is wel iets hoger, zoals te zien in figuur 2. Er kan dus op basis van de data niet gezegd worden dat het volgen van de training van het NZCO een significant positief effect heeft op de mate van cohesie die de medewerkers ervaren.

Commitment

Heeft het volgen van een training van het NZCO een positief effect op de mate van **commitment** die werknemers ervaren?

De tweede hypothese gaat over de mate van commitment die medewerkers ervaren zowel voor als na de training. De tweede hypothese voorspelt dat de mate van commitment na de training hoger zal zijn dan voor de training. Deze hypothese werd bevestigd. Er werd een significant effect gevonden $F(1,92) = 7.04$, $p < .009$. Voor de training gaven de medewerkers de mate van cohesie een gemiddelde van $M = 4.13$ ($SD = .49$). Na de training ervoeren de medewerkers een hogere mate van commitment namelijk $M = 4.44$ ($SD = .40$). Het significante effect van de training op de gemiddelden is goed te zien in Figuur 2. Op basis van de data kan dus gezegd worden dat het volgen van een training van het NZCO een positief effect heeft op de mate van commitment die de werknemers ervaren.



Figuur 2. Grafiek alle gemiddelden voor en na de training

Tevredenheid

Heeft het volgen van een training van het NZCO een positief effect op de mate van **tevredenheid** die de werknemers ervaren?

De derde hypothese voorspelt dat de mate van tevredenheid die de medewerkers ervaren na de training groter is dan de mate van tevredenheid voor de training. Deze hypothese is bevestigd. Er werd een significant verschil gevonden $F(1,92)= 5.25, p<.024$. De medewerkers waren voor de training gemiddeld minder tevreden, $M=4.14$ ($SD=.61$) dan na het volgen van de training $M=4.48$ ($SD=.43$). Dit significante verschil is goed te zien in Figuur 2. Medewerkers die de training van het NZCO gevolgd hebben waren dus meer tevreden na het deelnemen aan de training dan voor de training.

Open communicatie

Heeft het volgen van een training van het NZCO een positief effect op de mate van **open communicatie** die de werknemers ervaren?

De vierde hypothese voorspelt dat de mate van open communicatie die de medewerkers ervaren na de training groter is dan de mate van open communicatie voor de training. Er werd geen significant effect gevonden $F(1,92)=2.12, p<.15$. De medewerkers vonden de mate van open communicatie voor de training niet significant hoger $M=3.46$ ($SD=.67$) dan de mate van open communicatie na de training $M=3.70$ ($SD=.67$). Ondanks dat er geen significant effect gevonden werd, is de mate van open communicatie wel hoger na de training dan voor de training volgens de medewerkers. Dit verschil in gemiddelden wordt goed weergegeven in Figuur 2. Op basis van de data kan dus niet gezegd worden dat het volgen van een training een positief effect heeft op de mate van open communicatie die medewerkers ervaren.

Aanvullende resultaten

Na de hoofdeffecten van de trainingen op de mate van cohesie, commitment, tevredenheid en open communicatie werd er gekeken of er andere variabelen waren die invloed hadden op deze variabelen zoals het aantal jaren dat iemand in dienst was, leeftijd, geslacht en functie die iemand bekleedt binnen de organisatie. Er werd een significant effect gevonden met de controlevariabele dienstjaren. Opvallend was dat naarmate iemand langer werkte voor de organisatie zij voor de training een significant lagere mate van open communicatie meldden $F(1,63)=3.88, p<.05$. Na de training was dit significante verschil volledig verdwenen $F(1,16) = 0.10, p<.92$. Om dit verschil van voor en na de training goed te onderzoeken is een regressievergelijking opgesteld van zowel de mate van open communicatie voor als na de meting.

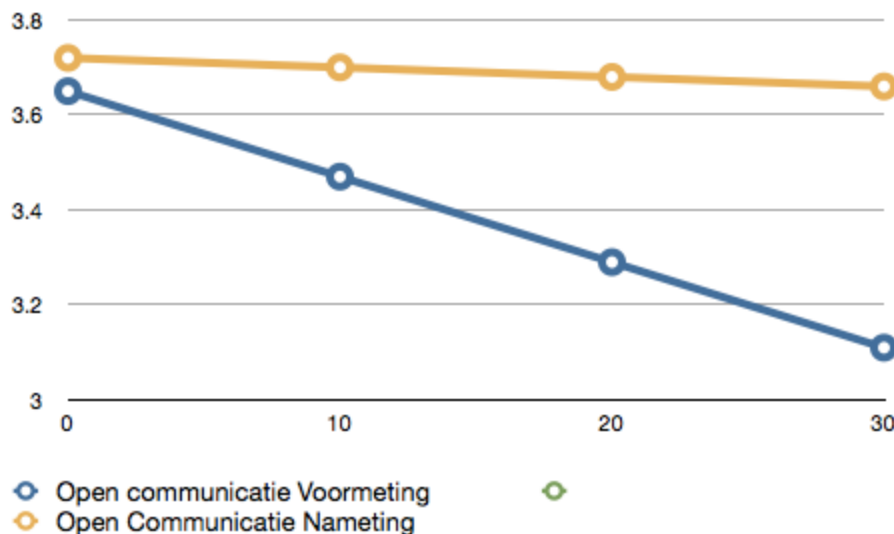
Voor de training werd de mate van open communicatie weergegeven in de volgende functie:

$$3.65 - .018t$$

Na de training werd de mate van open communicatie weergegeven in de volgende functie:

$$3.72 - .007t$$

Door een verschillend aantal dienstjaren in te vullen in beide vergelijkingen werd de grafiek gemaakt die te zien is in Figuur 3. In deze grafiek is goed te zien dat medewerkers die langer bij de organisatie werken minder open communicatie ervoeren voordat zij de training volgden. Dit effect verdween echter na de training. Het maakte na de training niet uit hoe lang iemand werkte voor de organisatie voor de mate van open communicatie die iemand ervoer. Het negatieve effect van het aantal dienstjaren op de mate van open communicatie verdween na de training.



Figuur 3. Het effect van dienstjaren op de mate van open communicatie.

Conclusie

Samenvatting resultaten

Dit onderzoek heeft een duidelijk beeld gegeven van de effecten die de training van het Nationaal Zorg College heeft op de mate van cohesie, commitment, werktevredenheid en open communicatie die medewerkers binnen “De Zorginstelling” ervaren.

Er kwam duidelijk naar voren dat de mate van commitment en de tevredenheid na het volgen van de training hoger was geworden. Zoals in de literatuur staat is een hogere mate van commitment een goede voorspeller van positieve uitkomsten voor zowel de medewerker als de organisatie. Omdat medewerkers zich meer betrokken voelen bij de doelen van de organisatie (Haslam, 2001) zullen zij zich meer inspannen om deze doelen te behalen. Ook is er minder verloop wanneer medewerkers een hogere mate van commitment ervaren. Dit leidt tot lagere kosten voor de organisatie.

Ook de tevredenheid van de medewerkers werd groter na het volgen van de training. Wanneer medewerkers meer tevreden zijn over hun werk zullen zij zich beter voelen, zowel psychologisch als lichamelijk. Hierdoor zullen zij minder uren verzuimen. Ook zullen ze beter kunnen functioneren, wat zorgt voor betere prestaties voor de organisatie.

De andere twee variabelen die gemeten werden tijdens dit onderzoek waren open communicatie en cohesie. Beide variabelen waren niet significant verschillend voor of na de meting. Wel was er een licht hogere score op beide variabelen te zien na de training. Medewerkers ervoeren iets meer open communicatie en iets meer cohesie na de training dan voor de training.

Uit bovenstaande resultaten kan het antwoord gegeven worden op de hoofdvraag die we aan het begin van dit rapport stelden namelijk:

Hoofdvraag:

Heeft het volgen van een training door een door het NZCO opgeleide trainer een positief effect op de werknemers?

Deze vraag kan beantwoord worden met een volmondig ja. Er werden dan wel niet voor alle variabelen significante effecten gevonden maar alle variabelen scoorden hoger na de training van het NZCO dan voor de training.

Sterkte en zwakte analyse

Uiteraard moet er in dit rapport gekeken worden naar de sterke en zwakke punten van dit onderzoek.

Een grote tekortkoming van dit onderzoek is dat er bij de tweede meting veel minder deelnemers waren die de moeite hebben genomen om de vragenlijst voor de tweede keer in te vullen. Dit kan dan ook een verklaring zijn voor het niet vinden van significante effecten bij de variabelen cohesie en open communicatie. De gemiddelden wezen wel in de richting van een effect, maar door de lage participatie

werd dit effect waarschijnlijk niet sterk genoeg om significant te worden. Natuurlijk is er wel gecontroleerd voor deze tekortkoming zodat alle resultaten wel betrouwbaar bleven.

Een sterk punt van dit onderzoek is dat er significante effecten gevonden zijn. Niet alleen werden er significante effecten gevonden, maar alle gemiddelde waren na het volgen van de trainingen hoger dan voor de training. De training had dus geen nadelige effecten op de gekozen variabelen.

Een groot voordeel van dit onderzoek is dat het om resultaten gaat uit de praktijk, waarbij een grote groep mensen binnen een grote organisatie ondervraagd werd. Het geeft dus een natuur getrouwe weergave van de werkelijkheid weer, omdat de trainers door het NZCO opgeleid werden en direct in de praktijk van hun organisatie aan de slag konden.

Aanbevelingen

Er zijn aanbevelingen die de uitkomsten van dit onderzoek hadden kunnen verbeteren. Er zouden bij de tweede meting meer deelnemers bereid gevonden moeten worden om de vragenlijst in te vullen. Misschien dat de periode van vier weken na de laatste bijeenkomst geleid heeft tot een lagere motivatie van de deelnemers tot het invullen van de vragenlijst.

Een andere aanbeveling die gedaan kan worden is om een derde meting te doen. Deze derde ronde van het invullen van vragenlijsten zou bijvoorbeeld na een jaar gedaan kunnen worden, om te zien of de positieve effecten van de trainingen blijvend zijn.

Ten slotte zou een dergelijk onderzoek in de toekomst bij verschillende organisaties gedaan kunnen worden. Factoren die gebonden zijn aan de organisatie, zoals onderlinge verhoudingen tussen medewerkers bijvoorbeeld, zouden van invloed kunnen zijn op de positieve effecten. Ook degenen die opgeleid zijn zouden van invloed kunnen zijn op de positieve effecten. Om algemenere uitspraken over de effectiviteit van de training te kunnen doen zou het dan ook erg interessant zijn dit onderzoek binnen verschillende instellingen te doen en deze verkregen resultaten met elkaar te vergelijken.

Tot slotte

De positieve invloed van de training op het door de medewerkers van “De Zorginstelling” ervaren niveau van open communicatie en commitment maakt duidelijk dat het trainen van het eigen personeel functioneel is. Op deze manier kan de kennis die overgedragen wordt door medewerkers van het NZCO in huis gehouden worden en tevens kunnen de technieken die de medewerkers opgedaan hebben tijdens het volgen van het onderwijsprogramma van het NZCO toespitsen op de voorbeelden uit hun eigen organisatie.

Deze manier van onderwijs volgen is een betaalbare manier, omdat slechts eenmaal geïnvesteerd hoeft te worden in onderwijs. Door in dit geval praktijkopleiders deze kennis te laten opdoen is de kennis, indien zij in dienst blijven, voor jaren in huis en kan op elk gewenst moment gebruikt en aangepast worden.

Dit onderzoek laat ook duidelijk zien dat de inhoud van het onderwijsprogramma dat het NZCO ontwikkeld heeft, bijdraagt aan het vergroten van het welzijn van de medewerkers, het zowel kwantitatief als kwalitatief beter presteren van werknemers en lagere kosten voor verzuim en personeelsverloop. Eventuele negatieve effecten die een lange loopbaan binnen de instelling hadden op de mate van open communicatie werden te niet gedaan door de training te volgen. Dit effect dat jarenlang opgebouwd werd, is in slechts 1 sessie opgelost. Blijkbaar draagt de training behoorlijk bij aan het beeld van open communicatie, mogelijk omdat gedurende de training medewerkers wordt gevraagd na te denken over hoe zij zichzelf zien binnen de organisatie. Het bewust worden van iemands plaats binnen de organisatie en het vergroten van iemand verantwoordelijkheidsgevoel richting collegae zou hiervan de oorzaak kunnen zijn. Deze twee pijlers van de training zouden ook een oorzaak kunnen zijn van het gevoel meer betrokken te zijn bij de organisatie.

Het duidelijk maken van de verschillende communicatiestijlen van medewerkers zelf en van andere medewerkers kan ook bijdragen aan het vergroten van open communicatie en commitment. Wanneer medewerkers weten in welke stijl zijzelf en de ander communiceren, zullen gesprekken vlotter en duidelijker verlopen. Zo worden doelen duidelijker en kunnen medewerkers zich meer bij elkaar en de organisatie betrokken voelen.

De mate van cohesie en tevredenheid werden na het volgen van de training groter ervaren, maar niet significant. Uiteraard kan dat liggen aan de lage opkomst bij de tweede meting. Toch waren de gemiddelde waarden na de tweede meting hoger dan de waarden bij de eerste meting. Dit geeft aan dat het aanleren van de communicatie stijlen wel degelijk enige vorm van invloed heeft op het verhogen van het gevoel van tevredenheid en cohesie.

Concluderend kan gezegd worden, dat dit onderzoek bijgedragen heeft aan het inzichtelijk maken van de uitkomsten van deze vorm van onderwijs die het NZCO aanbiedt. Het opleiden van mensen die binnen de organisatie werkzaam zijn, blijkt een goedkope, maar toch effectieve manier om cohesie, commitment, open communicatie en tevredenheid te vergroten binnen de eigen instelling.

Referentielijst

Forsyth, D.R. (1999). Group dynamics. (3rd ed.). Wadsworth Publishing Company, Belmont, California.

Griffin, R.W., & Moorhead, G. (2011). (10th ed.). Organizational behavior: Managing people and organizations. Cengagebrain, Independence, Kentucky.

Haines, G.A. (2007). Job satisfaction in high school principals in Mississippi. Proquest LLC, Ann Arbor, Mississippi.

Haslam, S.A. (2001). Psychology in organizations. (1st ed.). Sage Publications, London.

Landale, A. (1999). Gower handbook of training and development. (3rd ed.). Gower Publishing Limited, Hampshire.

Spector, P.E. (1997). Job Satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences. Sage Publications, London.

Verzuh, E. (2003). The portable MBA in project management. John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey.