

VOORBLAD

De inhoud is verwijderd omwille van veiligheids- en privacyredenen van de organisatie en de opdrachtnemer.

TITELBLAD

[...]

Instelling:	Hogeschool Leiden
Opleiding:	Communicatie
Collegejaar:	2017-2018

Afstudeerbegeleider:	Jorrit Kreukniet
Eerste beoordelaar:	Piet Hein Coebergh
Tweede beoordelaar:	nader te bepalen

Inleverdatum:	25 mei 2018
---------------	-------------

[...]

Status:	Definitief
Kans:	1

[...]

SAMENVATTING

In de periode van 5 februari 2018 tot en met 25 mei 2018 vond een onderzoek plaats naar de formele, interne communicatie van Organisatie X, oftewel de informatie die medewerkers nodig hebben om hun werkzaamheden uit te voeren. De aanleiding is het medewerkersonderzoek dat in oktober 2017 plaatsvond. De interne informatievoorziening kreeg hierbij een 4,6 op een schaal van nul tot tien. Om erachter te komen waarom medewerkers de informatievoorziening van Organisatie X laag beoordeelden en hoe de formele, interne informatievoorziening een verbeterslag moet maken, is dit onderzoek gestart. De probleemstelling luidt als volgt: Hoe kan Organisatie X de formele, interne informatievoorziening verbeteren?

De Media Synchronicity Theory van Dennis, Fuller en Valacich is de centrale theorie van dit onderzoek. In deze theorie stellen de auteurs dat een organisatie aan de hand van mediaeigenschappen en het communicatieproces een geschikt communicatiemiddel kiest, wat invloed heeft op de communicatieperformances en daarmee de taakuitvoering. Deze theorie sluit aan op de probleemstelling, omdat een verbetering in de inzet van communicatiemiddelen en –stromen van Organisatie X kan zorgen voor hogere communicatieperformances en daarmee een betere en efficiëntere taakuitvoering.

Om antwoorden te verzamelen op de deelvragen, hypothesen, doelstelling en probleemstelling, is desk- en fieldresearch uitgevoerd. Deskresearch was nodig om literatuur te raadplegen en om informatie over de organisatie op te zoeken. Observaties in teambesprekingen en face-to-face diepte-interviews vormden samen de fieldresearch. Om de formele, interne informatievoorziening te verbeteren, moet de directie meer communiceren via INTRANET, het intranet van de organisatie, over wat zij bespreken en beslissen. Daarbij willen medewerkers dat de directie hen meer meeneemt in het denkproces van keuzes. Hiervoor beveelt de onderzoeker dialoogsessies aan.

Bovendien veronderstellen medewerkers een eilandencultuur binnen Organisatie X. Dit willen medewerkers deels tegengaan door een betere inzet van INTRANET, namelijk door meer te communiceren over bijvoorbeeld nieuw of aangepast beleid of een behaald succes. Doordat deze informatie op INTRANET beschikbaar is, raadt de onderzoeker af een fysiek communicatiemiddel, zoals een nieuwsbrief, te introduceren. Wel beveelt de onderzoeker aan om meer teammomenten te plannen, om in gesprek te gaan met de architect van de gebouwen om de mogelijkheden voor andere fysieke communicatiemiddelen te bespreken en om vervolgonderzoeken te doen naar een cultuurverandering en het vergroten van vindbaarheid van collega's. Ook raadt de onderzoeker aan een tweede medewerkersonderzoek uit te voeren.

VOORWOORD

De inhoud is verwijderd omwille van veiligheids- en privacyredenen van de organisatie en de opdrachtnemer.

INHOUD

1. Inleiding	7
2. Probleemformulering	8
2.1 Aanleiding	8
2.2 Probleemstelling	9
2.3 Doelstelling	9
2.4 Deelvragen	10
2.5 Onderzoeksdoelgroep	11
2.6 Begrenzingsen	11
3. Situatieschets	13
3.1 Algemene informatie Organisatie X	13
3.1.1 Intern beleid volgens thema's volgtijdelijk kwaliteitsmodel	13
3.2 SWOT-analyse	15
4. Theoretisch kader	17
4.1 Literatuur	17
4.2 Centrale theorie en conceptueel model	19
4.2.1 Conceptueel model	20
4.3 Hypothesen	21
5. Methodologie	23
5.1 Methode	23
5.2 Datacollectie	24
5.3 Operationalisatie	27
6. Resultaten	30
6.1 Resultaten van de deelvragen	30
6.1.1 Deelvraag 1: Huidige, formele interne informatievoorziening	30
6.1.2 Deelvraag 2: Gewenste formele, interne informatievoorziening	30
6.1.3 Deelvraag 3: Mediaeigenschappen en communicatiemiddelen	30
6.2 Toetsing van de hypothesen	30
7. Conclusies	31
8. Aanbevelingen	32
9. Implementatieplan	33
Literatuurlijst	34
Bijlagen	36
Bijlage A: Eigen begrippenlijst	36
Bijlage B: Verslag van teambesprekingen over medewerkersonderzoek	37
Bijlage C: Organogram	38

Bijlage D: Overzicht interne communicatiemiddelen	39
Bijlage E: Definities vanuit theorie	40
Bijlage F: Zoekplan	41
Bijlage G: Topic guide	42
Bijlage H: Vragenlijst	43
Bijlage I: Verbatims	47

1. INLEIDING

[...]

In oktober 2017 heeft de organisatie (zie bijlage A voor begrippenlijst) een medewerkersonderzoek uitgevoerd. Uit de resultaten bleek dat medewerkers niet erg tevreden zijn over onder andere de informatievoorziening binnen de organisatie. Medewerkers kenden de informatievoorziening namelijk een gemiddelde waarde toe van 4,6 op een schaal van nul tot tien. De module informatievoorziening is een verbeterpunt binnen Organisatie X en is daarmee de aanleiding van dit onderzoek (interne bron). Het is daarmee de taak van de onderzoeker om erachter te komen waarom de medewerkers de informatievoorziening met een onvoldoende beoordelen en hoe de formele, interne informatievoorziening beter kan.

De probleemstelling van dit onderzoek luidt daarom als volgt: *“Hoe kan Organisatie X de formele, interne informatievoorziening verbeteren?”*. De doelstelling van het onderzoek is: *“Inzicht krijgen in de huidige en gewenste formele, interne informatievoorziening van Organisatie X en de eigenschappen waaraan de interne communicatiemiddelen moeten voldoen volgens de medewerkers, teneinde een communicatieadvies te geven over de wijze waarop Organisatie X haar formele, interne informatievoorziening kan verbeteren.”*

De opdrachtgever is de organisatie Organisatie X. De opdrachtnemer, oftewel de onderzoeker, is [...], vierdejaars communicatiestudente van Hogeschool Leiden. De onderzoeksperiode loopt van 5 februari 2018 tot en met 25 mei 2018. De oplevering van het onderzoek is in de vorm van een communicatieadvies aan Organisatie X.

In dit onderzoeksrapport staat in de probleemformulering beschreven wat de precieze aanleiding, het probleem, het doel, de deelvragen, de doelgroep en de grenzen van dit onderzoek zijn. In hoofdstuk drie staat een situatieschets om een duidelijk beeld te creëren van de organisatie en de situatie waarin de organisatie zich bevindt. Dan volgt het theoretisch kader met daarin de keuze voor de meest geschikte theorie voor dit onderzoek. Tevens staan in dit hoofdstuk de verwachtingen in de vorm van hypothesen. In hoofdstuk vijf licht de onderzoeker de methode, datacollectie en operationalisatie toe. In hoofdstuk zes staan de resultaten van het onderzoek, gevolgd door de conclusies in hoofdstuk zeven. Hoofdstuk acht gaat in op de aanbevelingen voor Organisatie X. In het laatste hoofdstuk behandelt de onderzoeker het implementatieplan waarmee de organisatie de aanbevelingen kan toepassen binnen de organisatie.

2. PROBLEEMFORMULERING

In dit hoofdstuk komen verschillende onderdelen aan bod die het probleem, het doel en de grenzen duiden van het onderzoek. In de eerste paragraaf staat de aanleiding. In paragraaf twee komt de probleemstelling aan bod en in paragraaf drie de doelstelling van het onderzoek. Vervolgens is in paragraaf vier de probleemstelling opgesplitst in drie deelvragen. Per deelvraag staat een korte toelichting en de gebruikte onderzoeksmethoden. Na de deelvragen volgt een paragraaf over de onderzoeksdoelgroepen en daarna komen de begrenzingen van dit onderzoek aan bod.

2.1 AANLEIDING

In oktober 2017 voerde [...] een onderzoek uit naar de tevredenheid onder medewerkers van Organisatie X. Uit de resultaten bleek dat de medewerkers van Organisatie X gematigd tevreden zijn over de informatievoorziening, want de score van de module informatievoorziening was een 4,6 op een schaal van nul tot tien. [...] Met dit gegeven laten de medewerkers van Organisatie X blijken onvoldoende tevreden te zijn met de interne informatievoorziening.

[...] De functies van interne communicatie, omschreven door Mastenbroek, Van Persie, Rijnja en De Vries (2004), sluiten aan op deze twee factoren. Zij beweren dat interne communicatie functioneert als informatievoorziening om werkzaamheden uit te kunnen voeren, als bijdrage aan functie-uitvoering en verantwoordelijkheidsdrager, als bevordering van motivatie en betrokkenheid, als informatie-uitwisseling over visie-, missie- en beleidsontwikkelingen en als stimulatie van kennismanagement en -ontwikkeling.

Van januari tot en met maart 2018 bespraken teammanagers de resultaten van het medewerkersonderzoek binnen hun team. In deze teambesprekingen (zie bijlage B) laten medewerkers weten dat zij zich niet goed genoeg en niet op tijd geïnformeerd voelen over ontwikkelingen, veranderingen en [...] binnen Organisatie X. Bij beslissingen en ontwikkelingen binnen voelen zij zich niet betrokken en voelen zij zich niet gehoord door de managers en de directie. Deze gegevens verklaren en bevestigen de 4,6 voor module informatievoorziening van het medewerkersonderzoek.

Om erachter te komen waarom medewerkers van Organisatie X de informatievoorziening onvoldoende beoordelen, heeft Organisatie X dit onderzoek geïnitieerd. Daarbij wil de organisatie weten wat medewerkers verstaan onder informatievoorziening en wat de verwachtingen hierover zijn. Ook wil zij weten welke informatie medewerkers nodig hebben om hun werkzaamheden te verrichten, wat de medewerkers er zelf aan doen om informatie te achterhalen, of de organisatie de huidige formele, interne communicatiemiddelen anders moet inrichten en of de organisatie nieuwe formele, interne communicatiemiddelen moet inzetten om de medewerkers voldoende te voorzien van informatie die zij nodig hebben voor de uitvoering van hun werkzaamheden.

2.2 PROBLEEMSTELLING

Om te achterhalen waarom de module informatievoorziening laag scoorde in het medewerkersonderzoek, is dit onderzoek gestart. Om richting te geven aan het onderzoek, gebruikt de onderzoeker een centrale vraag, oftewel een probleemstelling. Met de resultaten van het onderzoek beantwoordt de onderzoeker de probleemstelling. De probleemstelling van dit onderzoek luidt als volgt: **Hoe kan Organisatie X de formele, interne informatievoorziening verbeteren?**

De focus ligt op de informatievoorziening, een van de verbeterpunten uit het medewerkersonderzoek. Formele, interne informatievoorziening betreft in dit onderzoek de functionele, interne communicatie van Organisatie X. Dit is informatie die nodig is om als medewerker te kunnen functioneren tijdens het uitvoeren van werkzaamheden. Het medewerkersonderzoek ziet Organisatie X als nulmeting en de resultaten ervan zijn voor dit onderzoek naar de interne communicatie van Organisatie X het uitgangspunt.

Met dit onderzoek vindt de onderzoeker manieren voor Organisatie X om de formele, interne communicatie, oftewel de formele, interne informatievoorziening te verbeteren. Het verbeteren van de formele, interne informatievoorziening binnen Organisatie X dient ervoor te zorgen dat medewerkers hun werkzaamheden optimaal kunnen uitvoeren. Verdere uitleg van het begrip “formele, interne informatievoorziening” staat in de begrippenlijst van dit onderzoek (zie bijlage A).

2.3 DOELSTELLING

Om het onderzoek een duidelijke richting te geven, is het noodzakelijk een doel te stellen en dit proberen te behalen. Een doel geeft de functie weer van het onderzoek en zorgt voor een duidelijk streven (Verhoeven, 2014). De doelstelling voor dit onderzoek luidt als volgt: **Inzicht krijgen in de huidige en gewenste formele, interne informatievoorziening van Organisatie X en de eigenschappen waaraan de interne communicatiemiddelen moeten voldoen volgens de medewerkers, teneinde een communicatieadvies te geven over de wijze waarop Organisatie X haar formele, interne informatievoorziening kan verbeteren.**

Kortom, dit betekent dat het doel van dit onderzoek is om te achterhalen hoe de huidige, interne communicatie verloopt en hoe de medewerkers van Organisatie X willen dat de interne communicatie in de toekomst verloopt. Hier vallen zowel de informatiestromen als de communicatiemiddelen onder. Ook schetst de onderzoeker een zo compleet mogelijk beeld van de huidige en gewenste interne communicatie en communicatiemiddelen van de organisatie, waardoor de resultaten valide en de adviezen bruikbaar zijn voor de organisatie.

Om erachter te komen welke communicatiemiddelen het meest geschikt zijn voor de formele, interne informatievoorziening, achterhaalt de onderzoeker de eigenschappen waaraan een communicatiemiddel moet voldoen volgens de medewerkers. Aan de hand van deze eigenschappen komt de onderzoeker erachter welke communicatiemiddelen Organisatie X in moet zetten of moet aanpakken om medewerkers voldoende te informeren voor de uitvoering

van hun taken, oftewel, wat de juiste communicatiemiddelen zijn voor de formele informatievoorziening binnen Organisatie X.

2.4 DEELVRAGEN

De probleemstelling en doelstelling bestaan uit enkele deelproblemen. Om de probleemstelling en doelstelling meer behapbaar te maken, zijn deze opgesplitst in drie deelvragen. De antwoorden van de deelvragen tezamen geven het antwoord op de probleemstelling (Verhoeven, 2014). De deelvragen staan hieronder. Per deelvraag staat een korte toelichting over de deelvraag en over de methode die de onderzoeker gebruikt om het antwoord op de deelvraag te achterhalen.

1. Hoe verloopt de huidige formele, interne informatievoorziening binnen Organisatie X volgens de doelgroep?

Om erachter te komen hoe de formele, interne informatievoorziening binnen Organisatie X moet verbeteren, moet eerst duidelijkheid komen over de huidige situatie. Daarom, om erachter te komen welke informatie alle medewerkers van Organisatie X versturen en ontvangen en hoe zij dit doen, is deze deelvraag opgesteld. Voor deze deelvraag is desk- en fieldresearch nodig.

2. Wat is de gewenste formele, interne informatievoorziening binnen Organisatie X volgens de doelgroep?

Het antwoord op deze deelvraag verduidelijkt hoe de formele, interne communicatie volgens de drie onderzoeksdoelgroepen (zie paragraaf 2.5) hoort te verlopen. Het antwoord op deze vraag is te achterhalen met fieldresearch, namelijk door interviews af te nemen onder de drie doelgroepen.

3. Aan welke eigenschappen moeten de interne communicatiemiddelen van Organisatie X voldoen volgens de doelgroep?

De onderzoeker achterhaalt aan welke eigenschappen de huidige en eventueel nieuwe communicatiemiddelen moeten voldoen per communicatieproces. Aan de hand van deze mediaeigenschappen bepaalt de onderzoeker welke communicatiemiddelen het meest geschikt zijn voor Organisatie X. Voor deze deelvraag doet de onderzoeker fieldresearch, namelijk via interviews met de onderzoeksdoelgroepen, en deskresearch, door de fieldresearchresultaten te vergelijken met de centrale theorie. Met deze deelvraag achterhaalt de onderzoeker of de huidige, ingezette middelen voldoen aan de behoeften van de doelgroepen of niet.

Verdere toelichting over de onderzoeksmethoden per deelvraag is te vinden in paragraaf 5.3.

2.5 ONDERZOEKSDOELGROEP

De doelgroep voor het onderzoek naar de interne communicatie van Organisatie X bestaat uit alle medewerkers van Organisatie X. Binnen de gehele interne doelgroep maakt de onderzoeker onderscheid in drie verschillende onderzoeksdoelgroepen, gebaseerd op de verschillende functieniveaus binnen Organisatie X, te weten het directieniveau, teammanagersniveau en medewerkersniveau. Dit onderscheid is gemaakt, omdat per niveau de denkwijzen kunnen verschillen. De onderzoeker selecteert daarbij niet op opleidingsniveau of geslacht, dit is namelijk niet van belang voor het onderzoek.

Directieniveau

Het directieteam (DT) bestaat uit zes personen [...]. Het is belangrijk om de directie als onderzoeksdoelgroep te hebben, zodat de onderzoeker niet alleen de situatie op de werkvloer onderzoekt, maar ook in de top van de organisatie. Door de situatie in zowel de top als op de werkvloer te achterhalen, vormt zich in dit onderzoek een compleet beeld van de organisatie.

Teammanagersniveau

Organisatie X telt 22 teams en ieder team heeft een teammanager. Volgens de lijncommunicatie (zie bijlage A voor definitie), zijn teammanagers de schakel tussen medewerkers en de directie en dienen zij als schakel die deze twee groepen met elkaar verbindt (interne bron). Het is noodzakelijk deze groep als onderzoeksdoelgroep te beschouwen, omdat zij het tussenniveau zijn en daarmee een rol spelen in zowel de top-downcommunicatie als de bottom-upcommunicatie tussen medewerkers en de directie.

Medewerkersniveau

[...] Het zijn de mensen op de werkvloer en daarmee de grootste interne doelgroep van Organisatie X en dit onderzoek. Het is van belang de situatie van de medewerkers in kaart te brengen, omdat deze groep de werkzaamheden uitvoert met behulp van interne communicatie, bijvoorbeeld door onderling contact tussen collega's, teams, clusters en door het verkrijgen en uitwisselen van benodigde informatie.

[...]

2.6 BEGRENZINGEN

De opdrachtgever is Organisatie X en de opdrachtnemer is afstudeerder [...], vierdejaars communicatiestudente van de Hogeschool Leiden. De onderzoeksperiode duurt van 5 februari 2018 tot en met 25 mei 2018. Voor het onderzoek heeft Organisatie X geen budget toegekend. Na afloop van de onderzoeksperiode anonimiseert de opdrachtnemer het adviesrapport en vervolgens publiceert de onderzoeker het document op HBO Kennisbank.

De opdrachtnemer voert een onderzoek uit naar de interne communicatie bij Organisatie X en levert het onderzoek op in de vorm van een communicatieadviesrapport. De

onderzoeker voert het onderzoek uit en schrijft een advies en implementatieplan, maar is niet verantwoordelijk voor de daadwerkelijke implementatie van de adviezen en het implementatieplan. De uitkomsten van het medewerkersonderzoek neemt de onderzoeker mee in het onderzoek naar de interne communicatie. Verdere informatie verzamelt de opdrachtnemer via deskresearch en kwalitatieve fieldresearch, namelijk via observaties en face-to-face interviews. De opdrachtnemer gebruikt alleen informatie die van belang is voor het interne onderzoek, daarom laat de opdrachtnemer informatie over externe zaken zoveel mogelijk buiten beschouwing.

Het onderzoek beslaat alleen de interne informatievoorziening van Organisatie X, niet de externe informatievoorziening [...]. Deze interne communicatie bedraagt alleen de formele, interne communicatie, dus niet de informele gesprekken in bijvoorbeeld de wandelgangen of bij het koffiezetapparaat. In het onderzoek richt de onderzoeker zich daarbij op formele informatiestromen, zowel top-down als bottom-up, tussen de vier clusters. De onderzoeker analyseert of de huidige communicatiemiddelen en -stromen aangepast moeten worden en de mogelijkheid voor een nieuw communicatiemiddel, wat ervoor zorgt dat medewerkers hun werkzaamheden zo goed mogelijk kunnen uitvoeren.

3. SITUATIESCHETS

In dit hoofdstuk staat de situatieschets van het probleem van Organisatie X. Omdat het onderzoek over de interne communicatie van Organisatie X gaat, is de bedrijfsanalyse gericht op de interne zaken die van belang zijn voor de rest van het onderzoek. Aan de hand van het volgtijdelijk kwaliteitsmodel (Trompenaars & Coebergh, 2014) schetst de onderzoeker de situatie van Organisatie X. Als laatste is een interne analyse te lezen over de sterkten en zwakten van Organisatie X volgens het medewerkersonderzoek.

3.1 ALGEMENE INFORMATIE ORGANISATIE X

De inhoud is verwijderd omwille van veiligheids- en privacyredenen van de organisatie.

3.1.1 Intern beleid volgens thema's volgtijdelijk kwaliteitsmodel

Volgens de acht onderwerpen die centraal staan in het volgtijdelijk kwaliteitsmodel brengt de onderzoeker de situatie van de organisatie in zijn geheel in kaart (Trompenaars & Coebergh, 2014). Het gaat om de volgende onderwerpen: duurzaamheid, innovatie & ondernemerschap, strategie & positionering, diversiteit van culturen, klanten, humanresourcemanagement en benchmark & resultaten. Deze hebben allemaal met elkaar te maken en staan met elkaar in verbinding door de communicatie en leiderschap (Trompenaars & Coebergh, 2014). Omdat het een onderzoek naar de interne communicatie van Organisatie X betreft, staat er alleen toelichting op de thema's die op intern gebied van belang zijn.

Duurzaamheid

Met de komst van de twee nieuwe gebouwen werd het papierarm werken ingevoerd. Papierarm werken vermindert het papiergebruik, draagt bij aan een duurzamere organisatie en bevordert de digitalisering. Hoewel dit ook te maken heeft met esthetische redenen van de architect (interne bron), zijn sinds de komst van de nieuwe gebouwen een aantal fysieke, interne communicatiemiddelen geschrapt, zoals posters en mededelingenborden. Bovendien is wegens bezuinigingen het fysieke personeelsblad van Organisatie X geschrapt.

Innovatie & ondernemerschap

Voor dit onderzoek zijn er geen relevante, noemenswaardige, interne innovaties binnen Organisatie X.

Strategie & positionering

De inhoud is verwijderd omwille van veiligheids- en privacyredenen van de organisatie.

Diversiteit en cultuur

De inhoud is verwijderd omwille van veiligheids- en privacyredenen van de organisatie.

Klanten

De interne klanten van Organisatie X zijn alle medewerkers van de organisatie. [...]

Humanresourcemanagement

Aangezien het onderzoek niet ingaat op hrm-vraagstukken of -thema's, laat de onderzoeker verdere informatie over het hrm van Organisatie X buiten beschouwing.

Benchmarking & resultaten

Om succes op intern en extern gebied te meten, organiseert Organisatie X verschillende onderzoeken. Ook het medewerkersonderzoek dat in oktober 2017 plaatsvond was een middel om succes te meten en fungeerde als nulmeting. Dit onderzoek gaf namelijk inzicht in waar de medewerkers tevreden over zijn binnen de organisatie en waarover niet. Daarbij heeft onderzoeksbureau [...] de resultaten van het medewerkersonderzoek vergeleken met de volgende benchmark: [...] Zo ziet Organisatie X hoe ze scoort ten opzichte van soortgelijke organisaties en dus hoe ze het doet als werkgever.

De modules waarover de medewerkers het meest tevreden waren, zijn management vanuit vertrouwen (score 7,4), vakmanschap (score 7,6) en rolduidelijkheid (score 7,5). De modules waarover de medewerkers het minst tevreden waren, zijn resultaatgerichtheid (score 4,8), informatievoorziening (score 4,6) en continue verandering (score 4,7). Hieruit blijkt dat de module informatievoorziening de laagsts corende module van het medewerkersonderzoek was (intern document).

Leiderschap en communicatie

Communicatie en leiderschap staan sterk met elkaar in verbinding. Een goede leider communiceert namelijk met zijn medewerkers over inhoudelijke zaken, resultaatgerichtheid, verwachtingen, ondersteuning, voortgang en regels (Boer, 2012). Volgens de resultaten van het medewerkersonderzoek (interne bron) scoort de module leiderschap een 6,0. Dit betekent dat medewerkers gematigd positief zijn wat betreft hun leidinggevende of teammanager.

Binnen Organisatie X zijn er drie communicatiekanalen te onderscheiden: persoonlijke, schriftelijke en digitale communicatie (interne bron). In het kader van papierarm werken maakt Organisatie X zo min mogelijk gebruik van schriftelijke communicatie. Persoonlijke communicatie, zoals onderling werkoverleg en teambesprekingen, ziet Organisatie X als het meest krachtige, interactieve communicatiemiddel. Digitale communicatie is een geschikt middel voor het uitwisselen van informatie, zowel passief als interactief. Het belangrijkste medium hiervoor is het intranet, genaamd INTRANET (interne bron). Naast het intranet gebruiken de medewerkers onder andere Outlookmail en de chatfunctie van [...] om in contact te komen met collega's en informatie uit te wisselen. Alle bovengenoemde communicatiemiddelen zijn intentioneel formeel.

Daarnaast kent Organisatie X vier soorten informatie: taakinformatie, beleidsinformatie, HR-informatie en motiverende informatie (interne bron). Deze informatiesoorten komen overeen met de informatiestromen die Michels (2013) noemt: taakinformatie is nodig om werkzaamheden te kunnen uitvoeren, beleidsinformatie gaat over de gang van zaken in de organisatie en de plannen voor de toekomst, HR-informatie gaat over regelingen, procedures en arbeidsvoorwaarden en motiverende informatie is nodig om een positief werkklimaat te creëren. In de interviews stelt de onderzoeker vragen over deze informatiestromen.

In bijlage D, tabel D1 staat een overzicht van alle interne communicatiemiddelen van Organisatie X. Per middel staat aangegeven wat de periodiciteit van het gebruik van het middel is en hoe breed de inzet per middel is. Dit is onder de tabel kort toegelicht.

3.2 SWOT-ANALYSE

Een SWOT-analyse bestaat uit een intern en een extern gedeelte. Het interne gedeelte bestaat uit strengths (sterkten) en weaknesses (zwakten). Opportunities (kansen) en threats (bedreigingen) vormen samen het externe gedeelte (Wehrich, 1982). Omdat dit onderzoek gaat over de interne communicatie van Organisatie X is de keuze gemaakt om alleen een interne bedrijfsanalyse te maken. Hieronder staat een overzicht met de top drie sterkten en zwakten van Organisatie X volgens het medewerkersonderzoek (zie tabel 3.1).

Tabel 3.1: Sterkten en zwakten van Organisatie X (bron: auteur)

Sterkten	Zwakten
Management vanuit vertrouwen	Informatievoorziening
Vakmanschap	Resultaatgerichtheid
Rolduidelijkheid	Continue verandering

Toelichting sterkten en zwakten

Management vanuit vertrouwen: In het medewerkersonderzoek kwam deze module als een van de best beoordeelde modules naar voren met een score van 7,4 op een schaal van nul tot tien. De module gaat over het vertrouwen van de teammanager in de uitvoering van het werk door de medewerker, het gevoel dat de medewerker fouten mag maken en het vertrouwen van de teammanager dat de medewerker zich volledig inzet (interne bron). Dit is een sterkte, omdat medewerkers het gevoel krijgen dat het management hen vertrouwt, wat bijdraagt aan een fijne werksfeer en werkplezier.

Vakmanschap: Deze module bleek met een score van 7,6 de best beoordeelde module van het medewerkersonderzoek. Vakmanschap gaat over het continu willen verbeteren in het beroep, het volgen van ontwikkelingen in het vakgebied, het zoeken van nieuwe manieren om het werk beter te doen, het hebben van een helder beeld van hoe het werk het beste gedaan kan worden en het leuk vinden van het inzetten van vakkennis voor een goed resultaat (interne bron). Dit is

een sterkte van Organisatie X, omdat het aangeeft dat een groot deel van de mensen die er werken zelf vinden goed te zijn in hun werk.

Rolduidelijkheid: Ook deze module kreeg een positieve score van de medewerkers, namelijk een 7,5. Deze module ging over de duidelijkheid rondom verwachtingen en werkzaamheden en de duidelijkheid over wanneer werk goed is uitgevoerd (interne bron). Dit is een sterkte van Organisatie X, omdat het aangeeft dat de meeste mensen weten wat hun rol is, maar ook omdat de verwachtingen voor een groot deel overeenkomen met de uitvoering. Door de rollen duidelijk te hebben, is er geen verwarring over wie wat doet en wie aan welke verwachtingen moet voldoen.

Informatievoorziening: In het medewerkersonderzoek gaven de medewerkers deze module een 4,6. De module informatievoorziening betreft de communicatie binnen Organisatie X, de duidelijkheid van organisatiedoelen, het tijdig informeren over belangrijke zaken rondom het werk van de medewerker, het verloop van de communicatie tussen teams, het ontvangen van voldoende informatie om het werk goed te kunnen doen, de duidelijkheid vanuit Organisatie X bij beleidsveranderingen en de transparantie van besluitvormingen binnen Organisatie X (interne bron). Dit is een zwak punt van de organisatie, omdat een zwakke informatievoorziening ervoor zorgt dat er zaken niet duidelijk zijn, zoals doelen, belangrijke beslissingen, beleidsveranderingen en dat medewerkers hun werk niet efficiënt kunnen doen.

Resultaatgerichtheid: De score van deze module was een 4,8. Resultaatgerichtheid gaat binnen het medewerkersonderzoek van [...] over de mate waarin de organisatie zich richt op het realiseren van doelstellingen en resultaten, het hebben van een duidelijke toekomstvisie en de mate waarin de organisatie moeite doet om afgesproken doelen te verwezenlijken (interne bron). Dit is een zwakte van de organisatie, omdat een slechte beoordeling van de resultaatgerichtheid aangeeft dat medewerkers niet weten waar de stip op de horizon is en dus waar zij naartoe moeten werken.

Continue verandering: Deze module kreeg via het medewerkersonderzoek een gemiddelde score van 4,7. De module continue verandering gaat over de omgang van de organisatie met medewerkers in tijden van verandering, de communicatie vanuit de organisatie over veranderingen binnen de organisatie, de mogelijkheden om mee te praten over veranderingen binnen de organisatie en de duidelijkheid omtrent het nut van de veranderingen in de organisatie (interne bron). In een korte tijd hebben er veel veranderingen plaatsgevonden binnen Organisatie X. Uit het medewerkersonderzoek blijkt dat medewerkers zich niet goed genoeg geïnformeerd, betrokken en behandeld voelen door de organisatie. Communicatie speelde hier een grote rol en volgens de medewerkers is deze rol niet goed uitgevoerd, daarom is "continue verandering" een zwakte.

4. THEORETISCH KADER

In dit hoofdstuk weegt de onderzoeker verschillende theorieën tegen elkaar af om vervolgens een keuze te maken welke theorie centraal komt te staan in dit onderzoek. Dit gebeurt aan de hand van het afwegen van relevante theorieën over interne communicatie, het weergeven van kritiekpunten op deze theorieën en vervolgens het onderbouwen van de keuze voor de centrale theorie. Na een toelichting op de keuze, staat de centrale theorie uitgelegd, gevolgd door het bijbehorende conceptueel model. Als laatste stelt de onderzoeker verwachtingen op in de vorm van hypothesen.

4.1 LITERATUUR

In deze paragraaf bespreekt de onderzoeker wetenschappelijke theorieën betreffende interne communicatie die mogelijk relevant zijn voor dit onderzoek. Per theorie behandelt de onderzoeker de essentie van de theorie of het model en daarna volgt een kritische blik vanuit de gekozen centrale theorie voor dit onderzoek. In het laatste deel van deze paragraaf maakt de onderzoeker een keuze.

In onderstaande theorieën komt het begrip “interne communicatie” meerdere malen voor. In bijlage E is een overzicht te zien van de verschillende definities van het begrip volgens verscheidene wetenschappers. Voor het begrip “interne communicatie” heeft de onderzoeker gekozen voor de definitie van Mastenbroek, Van Persie, Rijnja & De Vries (2004), omdat deze definitie de aspecten meeneemt die in dit onderzoek van belang zijn, namelijk dat interne communicatie ervoor zorgt het management en medewerkers hun taken kunnen uitvoeren, dat de organisatie kan functioneren en haar doelen behaalt. De definitie luidt als volgt: “[...] het geheel van gestructureerde informatie-uitwisseling ten behoeve van de uitvoering van taken van management en medewerkers gericht op het doen functioneren van de organisatie en het bereiken van haar doelstellingen” (Mastenbroek, Van Persie, Rijnja & De Vries, 2004).

Theorieën

Het transmissiemodel van Shannon en Weaver (1949) duidt dat er in een communicatieproces een zender, boodschap, medium en ontvanger zijn. Tijdens het communicatieproces kan er ruis zijn die het communicatieproces verstoort. Met het model stellen Shannon en Weaver dat communicatie een eenzijdig proces is (Shannon & Weaver, 1949).

In de Media Richness Theory (MRT) stellen Daft en Lengel (1984) dat taakuitvoering verbetert als de complexiteit van de taak aansluit op de rijkheid van het communicatiemiddel. In hun model schalen zij verschillende communicatiekanalen van informatierijk tot -arm. In deze theorie is alleen sprake van oudere, traditionele communicatiekanalen. Moderne communicatiemiddelen zijn niet opgenomen in dit model (Daft & Lengel, 1984).

Het Twente Organizational Communication Model, oftewel TOCOM (Van Gemert & Woudstra, 2005) brengt de huidige en gewenste communicatie van een organisatie in kaart aan

de hand van verschillende variabelen, zoals de structuur, cultuur en strategie. Daarbij geeft dit model weer wat de onderlinge samenhang van deze variabelen is en wat de invloed van communicatie binnen en buiten de organisatie is (Van Gemert & Woudstra, 2005).

Welch en Jackson (2007) stellen in hun theorie dat effectieve interne communicatie cruciaal is voor een succesvolle organisatie, met name wanneer strategische managers erin slagen medewerkers te betrekken en doelen te behalen. Volgens deze theorie staan de interne en externe omgeving met elkaar in verbinding (Welch & Jackson, 2007).

Met de Media Synchronicity Theory (MST) borduren Dennis et al. (2008) voort op de MRT. Zij stellen dat communicatieprestaties verbeteren wanneer het communicatiemiddel wordt gekozen vanuit het communicatieproces (conveyance en convergence) en vanuit de mediaeigenschappen die nodig zijn voor dit proces.

Bartels, Peters, De Jong, Pruyn en Van der Molen (2010) beweren dat de identificatie van medewerkers met de werkzaamheden en de organisatie te maken heeft met horizontale en verticale communicatie binnen de organisatie.

De theorie van Welch (2011) verbindt interne communicatie en medewerkersbetrokkenheid. Bij deze theorie gaat het voornamelijk om de communicatie vanuit het management naar de werkvloer en hoe betrokkenheid een bijdrage levert aan het verloop van de interne communicatie.

Keuze centrale theorie

De theorie van Shannon en Weaver (1949) is een theorie die het communicatieproces ziet als eenrichtingsverkeer. Op deze theorie is echter veel kritiek gekomen, omdat een communicatieproces ingewikkelder is dan Shannon en Weaver voorstellen (Damoiseaux, Van Ruler & Weisink, 1998). Omdat dit een te simpel communicatiemodel is voor het interne communicatieprobleem van dit onderzoek, hanteert de onderzoeker niet de theorie van Shannon en Weaver (1949).

De MRT gaat alleen in op oude, traditionele communicatiemiddelen en niet op “nieuwe media”, zoals intranet of social media (Daft & Lengel, 1984). Aangezien “nieuwe media” voor een groot deel centraal staan in dit onderzoek, gebruikt de onderzoeker deze theorie niet.

TOCOM komt voor een groot deel overeen met de doelstelling van het onderzoek. Echter, TOCOM is erg veelomvattend, omdat het een model is dat ook de externe omgeving behandelt. Om deze reden hanteert de onderzoeker niet het TOCOM.

Welch en Jackson (2007) stellen in hun theorie dat de interne en externe omgeving van een organisatie met elkaar in verbinding staan. In dit onderzoek naar de interne informatievoorziening blijft de externe omgeving geheel buiten beschouwing. Hierdoor is een groot deel van de theorie van Welch en Jackson niet relevant voor dit onderzoek.

De MST van Dennis et al. (2008) is een theorie die vanuit het communicatieproces geschikte interne communicatiemiddelen kiest. Dit gebeurt aan de hand van mediaeigenschappen en neemt zowel oude als nieuwe media mee in de theorie. Om deze

redenen hanteert de onderzoeker de MST, waarmee de onderzoeker analyseert welk medium geschikt is per communicatieproces.

De theorie van Bartels, Peters, De Jong, Pruyn en Van der Molen (2010) is niet relevant genoeg voor dit onderzoek, aangezien het hier gaat om identificatie met de werkzaamheden en de organisatie en niet over hoe de communicatiestromen en –middelen een betere inzet krijgen.

Welch (2011) gaat in haar theorie in op de werking van de interne communicatie binnen een organisatie en trekt dit in lijn met de medewerkersbetrokkenheid. Aangezien het achterhalen van de betrokkenheid in combinatie met interne communicatie niet het doel van dit onderzoek is, hanteert de onderzoeker deze theorie niet.

4.2 CENTRALE THEORIE EN CONCEPTUEEL MODEL

De theorie die de onderzoeker hanteert tijdens het onderzoek naar de interne communicatie is de theorie van Dennis, Fuller en Valacich (2008). In de MST suggereren zij dat de communicatieprestaties van een organisatie afhangen van de “fit” tussen de synchroniciteit die een communicatiemedium biedt (Media Synchronicity), het uitgevoerde communicatieproces (Communication Processes) en de toeëigeningsfactoren (Appropriation Factors). Daarbij stellen zij dat de keuze van een communicatiemiddel effectiever is wanneer de organisatie het medium kiest vanuit het communicatieproces. De keuze van het communicatieproces is afhankelijk van wat de gebruiker ermee wil bereiken: informatieoverdracht en interactie of het interpreteren en verwerken van informatie (Dennis et al., 2008).

Mediasynchroniciteit

Synchroniciteit is een toestand waarin individuen gezamenlijk en tegelijkertijd werken, oftewel, werken met een gedeelde focus (Dennis et al., 2008). Mediasynchroniciteit is de mate waarin de eigenschappen van een communicatiemedium individuen in staat stelt om synchroniciteit te bereiken (Dennis et al., 2008). De synchroniciteit hangt af van de eigenschappen van het medium. Volgens de MST zijn er vijf mediaeigenschappen van belang:

- Overdrachtssnelheid (Transmission Velocity): de snelheid waarmee een medium een boodschap kan leveren.
- Parallellisme (Parallelism): de mate waarin het medium het toestaat gelijktijdig verschillende conversaties te hebben en de mate waarin signalen van verschillende zenders gelijktijdig via één medium binnen kunnen komen.
- Symboolvariatie (Symbol Sets): het aantal mogelijkheden waarop individuen informatie kunnen coderen en decoderen. Er zijn natuurlijke (fysieke, visuele en verbale) en minder-natuurlijke (geschreven of getypte) symbolen en deze hebben invloed op de informatieoverdracht en het verwerken van informatie.
- Aanpasbaarheid (Rehearsability): de mogelijkheid om de boodschap aan te passen voor het versturen ervan, om ervoor te zorgen dat de strekking van het bericht zo is als bedoeld.

- Herhaalbaarheid (Reprocessability): de mogelijkheid van een medium om een boodschap opnieuw te lezen, onderzoeken of verwerken.

Overdrachtssnelheid, parallelisme en symboolvariatie zijn eigenschappen die vallen onder informatieoverdracht en daarmee van belang zijn voor het communicatieproces conveyance. Aanpasbaarheid en herhaalbaarheid zijn mediaeigenschappen die invloed hebben op de informatieverwerking en zijn daarom van belang voor het communicatieproces convergence (Dennis et al., 2008).

Communicatieprocessen

Conveyance is een proces waarbij informatieoverdracht centraal staat, zowel het voorbereiden en het versturen als het ontvangen van een overdracht. Zo'n overdracht leidt tot een individuele interpretatie van informatie bij een individu. Een communicatieproces dat conveyance als doel heeft, vereist een lagere mediasynchroniciteit om goede communicatieprestaties te leveren (Dennis et al., 2008).

Convergence is een proces waarbij de overeenstemming van interpretaties door verschillende individuen centraal staat. Hierbij gaat het erom dat de ontvanger de betekenis van de boodschap begrijpt (Dennis et al., 2008). Een proces dat convergence als doel heeft, vereist een hogere mediasynchroniciteit om goede communicatieprestaties te leveren (Dennis et al., 2008).

Toeëigeningsfactoren

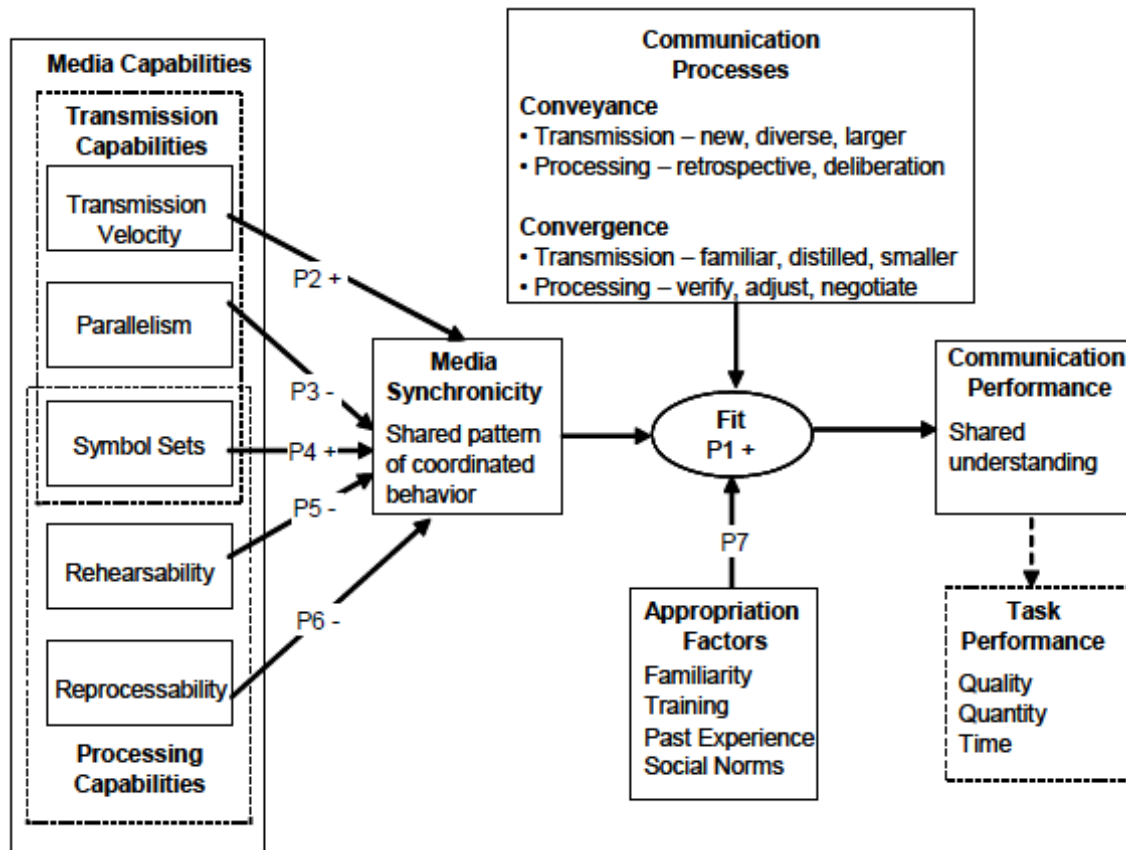
In de MST staat dat er vier toeëigeningsfactoren zijn, te weten vertrouwdheid (Familiarity) met het medium, training van het medium (Training), ervaringen (Experiences) met het medium en sociale normen (Social Norms) rondom het gebruik van het medium. Deze factoren hebben invloed op hoe een individu het medium gebruikt en daarmee op de daadwerkelijke communicatieprestaties, die leiden tot de taakprestaties binnen de organisatie (Dennis et al., 2008). Aangezien de toeëigening van een communicatiemiddel persoonlijk is en in mindere mate te sturen valt, laat de onderzoeker deze factoren buiten beschouwing in dit onderzoek.

4.2.1 Conceptueel model

Dennis et al. (2008) hebben met hun theorie een conceptueel model opgesteld (zie afbeelding 4.1). De MST bestaat uit verschillende factoren, die samen tot de communicatieprestatie (Communication Performance) leiden. Deze factoren zijn ook te zien in het conceptueel model. Links zijn de mediaeigenschappen (Media Capabilities) te zien. In de mediaeigenschappen is een tweedeling gemaakt, namelijk de eigenschappen van informatieoverdracht (Transmission Capabilities) en de eigenschappen van informatieverwerking (Processing Capabilities).

De genoemde eigenschappen zeggen iets over de mediasynchroniciteit (Media Synchronicity). Deze verschilt van hoog tot laag (Dennis et al., 2008). Daarna komt de "fit". Hierop heeft niet alleen de mediasynchroniciteit een invloed. Ook het communicatieproces

(Communication Processes) en de toeëigeningsfactoren (Appropriation Factors) hebben invloed. Deze drie vormen samen een “fit” die leidt tot de communicatieprestaties, welke vervolgens invloed hebben op de taakprestaties (Task Performances).



Afbeelding 4.1: Conceptueel model van Media Synchronicity Theory (Dennis, Fuller & Valacich, 2008)

Kortom, vanuit het communicatieproces, de mediaeigenschappen en de toeëigeningsfactoren komt de mediasynchroniciteit tot stand in de vorm van een “fit”. Aan de hand van deze “fit” kan de organisatie een geschikt communicatiemiddel kiezen en met dit medium kunnen individuen een gedeelde focus en een gedeeld begrip bereiken in de vorm van communicatieprestaties. Deze prestaties leiden tot taakprestaties, oftewel het kunnen uitvoeren van werkzaamheden en taken (Dennis et al., 2008).

4.3 HYPOTHESEN

Hypothesen zijn toetsbare veronderstellingen over de uitkomsten van analyses in de onderzoeksgroep (Verhoeven, 2014). Algemene verwachtingen zijn de basis van hypothesen, oftewel de verwachtingen vanuit de centrale theorie. Door het onderzoek uit te voeren, toetst de onderzoeker of deze veronderstellingen juist of onjuist zijn met betrekking tot een organisatie.

Hypothese 1: Als een organisatie een communicatieproces gericht op informatieoverdracht (conveyance) nastreeft, dan dient de organisatie voor een betere communicatieprestatie een communicatiemedium in te zetten dat een lage synchroniciteit vereist. Bij een communicatieproces gericht op informatieoverdracht, moet een organisatie volgens de MST een communicatiemedium kiezen dat een lage synchroniciteit toestaat (Dennis et al., 2008). Dit onderzoek laat zien of de medewerkers van de organisatie behoefte hebben aan een medium met een lage synchroniciteit bij het communicatieproces.

In de oorspronkelijke theorie van Dennis et al. (2008) staat hierover: *“For conveyance processes, media lower in synchronicity will lead to better communication performance. To transmit information and enable the analysis typical of conveyance, individuals do not need to work together or at the same time”* (Dennis et al., 2008, p.583).

Hypothese 2: Als een organisatie een communicatieproces gericht op de overeenstemming van interpretaties (convergence) nastreeft, dan dient de organisatie voor een betere communicatieprestatie een communicatiemedium in te zetten dat hoge synchroniciteit vereist. Volgens Dennis et al. (2008) is het belangrijk om te kijken naar de situatie en naar welke mate van synchroniciteit die situatie vereist. Dit moet invloed hebben op de keuze van de organisatie van het communicatiemedium.

In de oorspronkelijke theorie van Dennis et al. (2008) staat: *“We propose that for communication performance on convergence processes, higher levels of media synchronicity will be beneficial to support the interactive give-and-take required for sensemaking strategies, leading to more efficient convergence”* (Dennis et al., 2008, p.582).

Hypothese 3: Als de mediamogelijkheden aansluiten op de synchroniciteit die het communicatieproces vereist, dan draagt dit bij aan betere communicatieprestaties binnen de organisatie. Uit de theorie van Dennis et al. (2008) blijkt dat de communicatieprestaties van een organisatie verbeteren wanneer er een “fit” is tussen het communicatieproces en de mate van mediasynchroniciteit. Uit het onderzoek moet blijken of de organisatie door middel van een “fit” betere communicatieprestaties kan behalen.

In de oorspronkelijke theorie van Dennis et al. (2008) staat: *“We argued that communication performance will be improved when media capabilities that affect information transmission, individual information processing, and synchronicity are matched to fundamental communication processes (conveyance or convergence)”* (Dennis et al., 2008, p.595-596).

5. METHODOLOGIE

De onderzoeker voert het onderzoek uit om antwoord te krijgen op de probleemstelling. Om het onderzoek houvast te geven, zet de onderzoeker een aantal onderzoeksmethoden in. Deze methoden staan beschreven in de eerste paragraaf. Vervolgens komt de datacollectie aan bod. Hier staat welke onderzoekstechnieken het onderzoek nodig heeft om de juiste informatie te verzamelen. Ook staat hier een respondentenschema met informatie over de geïnterviewde werknemers van Organisatie X. Als laatste staat per hypothese en deelvraag uitgelegd hoe de onderzoeker te werk gaat. Hier staat beschreven wat voor informatie de onderzoeker wil verzamelen, op welke manier zij dit wil doen en waarom zij deze keuzes maakt.

5.1 METHODE

Volgens Verhoeven (2014) zijn er enkele uitgangspunten voor een onderzoek: fundamenteel of praktijkgericht, kwalitatief of kwantitatief en inductief of deductief. Dit onderzoek heeft een praktijkgericht uitgangspunt, omdat de aanleiding en het probleem vanuit de praktijk komen en het onderzoek een praktijkgericht communicatieadvies oplevert voor Organisatie X.

Verhoeven (2014) maakt tevens onderscheid in kwalitatief en kwantitatief onderzoek. Kwantitatief onderzoek is onderzoek dat zich vooral richt op cijfers, op het meetbaar maken van verschijnselen en het verwerken van data in statistische programma's. Bij kwalitatief onderzoek gaat het echter om de mening, achterliggende gedachten, ervaringen en het gevoel, oftewel, niet-meetbare gegevens (Verhoeven, 2014). De aanleiding van dit onderzoek was het medewerkersonderzoek, dat een kwantitatieve insteek had. Om diepgang te creëren en achterliggende redenen te achterhalen over de laagscorende informatievoorziening van Organisatie X, voert de onderzoeker een kwalitatief onderzoek uit.

Daarnaast is dit onderzoek deductief. Bij een deductief onderzoek zoekt de onderzoeker naar eerdere theorieën die zijn geschreven over het onderwerp, in dit geval dus interne communicatie. Deze eerdere theorieën toetst de onderzoeker aan de hand van het onderzoeksprobleem van de opdrachtgever (Verhoeven, 2014). De theorie die de onderzoeker tijdens dit onderzoek gebruikt is de MST van Dennis et al. (2008). Aan de hand van deze theorie stelt de onderzoeker hypothesen op. Deze toetst de onderzoeker aan de hand van de onderzoeksresultaten.

Desk- en fieldresearch

Naast deze uitgangspunten zijn er ook verschillende vormen om het onderzoek uit te voeren: desk- en fieldresearch. Deskresearch is een vorm van onderzoek doen naar bestaande theorieën en beschikbare gegevens die helpen bij het beantwoorden van de probleemstelling. Fieldresearch houdt in dat de onderzoeker "het veld in gaat" en door middel van bijvoorbeeld interviews of observaties gegevens verzamelt die helpen bij het beantwoorden van de probleemstelling (Verhoeven, 2014). Dit onderzoek maakt gebruik van desk- en fieldresearch,

omdat beide onderzoeksvormen bijdragen aan het beantwoorden van de probleemstelling. De onderzoeker voert deskresearch uit om:

- informatie voor de situatieschets van Organisatie X te verzamelen.
- resultaten van het medewerkersonderzoek te verzamelen en analyseren en inzicht te krijgen in de beoordeling van de interne communicatie van de organisatie door medewerkers.
- bestaande theorieën en modellen over interne communicatie te zoeken en een keuze te maken uit deze theorieën die de onderzoeker vervolgens gebruikt als centrale theorie voor dit onderzoek (zie hoofdstuk 4). Het zoeken en gebruiken van bestaande theorieën en conceptuele modellen valt onder “literatuuronderzoek”.
- te inventariseren welke interne communicatiemiddelen er zijn binnen Organisatie X.

Fieldresearch zet de onderzoeker in om de meningen en denkwijzen van de drie onderzoeksdoelgroepen te achterhalen wat betreft de formele, interne informatievoorziening van Organisatie X. Deze informatie verzamelt de onderzoeker door middel van observaties in teambesprekingen en interviews met de doelgroepen. Hierover is meer te lezen in paragraaf 5.2.

5.2 DATACOLLECTIE

Voor de deskresearch, maakt de onderzoeker gebruik van de website Google Scholar. Op deze website is wetenschappelijke literatuur beschikbaar, zoals verwijzingen naar boeken, artikelen en citaten, die kunnen bijdragen aan het beantwoorden van de deelvragen, en daarmee de probleemstelling. Daarnaast maakt de onderzoeker gebruik van verschillende boeken over kwalitatief onderzoek en interne communicatie en zoekt de onderzoeker interne informatie op INTRANET en op de server van Organisatie X. In het zoekplan (zie bijlage F) staat weergegeven op welke wijze de onderzoeker heeft gezocht naar relevante bronnen.

De onderzoeker woont enkele teambesprekingen bij waarvan het onderwerp het medewerkersonderzoek is. Dit is een vorm van fieldresearch. Hier observeert en luistert de onderzoeker naar wat de medewerkers en hun teammanager te zeggen hebben over de resultaten van het medewerkersonderzoek. Deze observaties zijn niet gestructureerd en zijn direct (Verhoeven, 2014). De onderzoeker heeft namelijk geen vooraf opgestelde lijst met te observeren gedragingen en de onderzoeker zit in dezelfde ruimte als de onderzochte personen. Daarnaast participeert de onderzoeker niet in deze teambesprekingen. Het doel is namelijk om meer diepgang te krijgen over de resultaten van het medewerkersonderzoek, vooral met betrekking tot de module informatievoorziening. Om deze reden laat de onderzoeker de teambespreking lopen zoals de teammanager het heeft bedoeld, probeert de onderzoeker de teambespreking niet te belemmeren en probeert de onderzoeker zo min mogelijk op te vallen. Tijdens deze teambesprekingen maakt de onderzoeker aantekeningen. Met behulp van deze aantekeningen schrijft de onderzoeker verslagen van de besprekingen. Deze zijn te vinden in bijlage B.

Interviews

De onderzoeker legt face-to-face, semigestructureerde diepte-interviews om de mening, redenen en denkwijzen van de doelgroepen over de formele, interne informatievoorziening te achterhalen. De onderzoeker neemt een-op-een, face-to-face interviews af, om de non-verbale communicatie van de respondent waar te nemen (Verhoeven, 2014). Semigestructureerde interviews hebben een topic guide (zie bijlage G) en een vragenlijst (zie bijlage H), zo ook dit onderzoek. De interviewer speelt echter in op de antwoorden van de respondent en mag daarbij afwijken van de oorspronkelijke volgorde van de vragenlijst door middel van doorvragen (Verhoeven, 2014).

Tijdens het interview stelt de onderzoeker voornamelijk open vragen, omdat deze inzicht geven in de gedachten en gevoelens van de respondent (Meier, 2012). In dit geval de mening over de formele, interne communicatie van Organisatie X. De gesloten vragen die de onderzoeker stelt zijn stellingen op een showcard waarbij de respondent vijf antwoordmogelijkheden krijgt: helemaal mee eens, mee eens, noch mee eens/noch mee oneens, mee oneens en helemaal mee oneens. Deze stellingen gaan over de mate waarin de respondent het belangrijk vindt dat een communicatiemiddel voldoet aan de vijf mediaeigenschappen van de MST (Dennis et al., 2008). Na de stelling krijgt de respondent de ruimte om zijn of haar keuze toe te lichten.

Volgens Verhoeven (2014) is het van belang om met eenvoudige vragen te beginnen, gevolgd door vragen over achtergronden van meningen, gevolgd door gevoelige vragen. Met eenvoudige vragen bouwt de onderzoeker het interview af. De onderzoeker houdt deze vragenvolgorde aan tijdens de interviews om de interviews een zo goed mogelijk verloop te stimuleren en om zo veel mogelijk waardevolle informatie te verzamelen.

De geschatte tijd van een interview is 45 tot 60 minuten. De onderzoeker werkt de interviews uit tot verbatims (zie bijlage I). Om achteraf het gesprek terug te luisteren en om de betrouwbaarheid van de resultaten te verhogen, neemt de onderzoeker de interviews op met een spraakrecorder (Verhoeven, 2014). Hiervoor vraagt de onderzoeker wel eerst toestemming aan de respondent. Daarbij blijven respondenten anoniem tijdens het onderzoek. Volgens Verhoeven (2014) voelen respondenten zich meer op hun gemak wanneer de onderzoeker de respons anonimiseert en dit leidt tot uitgebreidere antwoorden. Na het schrijven van verbatims, maakt de onderzoeker analyseschema's (zie bijlage J, K en L).

Topics in het interview

Voor de interviews is een topic guide opgesteld (zie bijlage G). Deze topic guide is te gebruiken bij alle drie de onderzoeksdoelgroepen, omdat de onderzoeker bij de drie doelgroepen nagaat wat de meningen en gedachten zijn. Ook heeft de onderzoeker één vragenlijst (zie bijlage H) opgesteld voor de onderzoeksdoelgroepen. De topics van de interviews zijn:

- algemene informatie: Om een algemeen beeld te krijgen van de respondent, vraagt de onderzoeker naar de leeftijd, werkzame jaren bij Organisatie X en de functie inclusief wat deze functie inhoudt.
- formele, interne informatievoorziening algemeen: hier vraagt de onderzoeker waarom de informatievoorziening volgens de respondent niet goed scoorde in het medewerkersonderzoek. Daarnaast wil de onderzoeker erachter komen welke communicatiemiddelen en –stromen de respondent kent en gebruikt om werkzaamheden te kunnen uitvoeren.
- huidige en gewenste formele, interne informatievoorziening: hier vraagt de onderzoeker naar de mening van de respondent over het huidige en het gewenste verloop van de formele, interne informatievoorziening. De vragen gaan over informatiebehoefte, hoeveelheid informatie en hoe en via welke middelen informatiestromen lopen. Ook komen vragen aan bod over de formele, interne communicatie in het team, cluster en de organisatie en hoe dit eventueel beter kan en over INTRANET, het belangrijkste interne communicatiemiddel van Organisatie X (interne bron).
- mediaeigenschappen van communicatiemiddelen: hier vraagt de onderzoeker naar de mediaeigenschappen waaraan de interne communicatiemiddelen volgens de medewerkers moeten voldoen op basis van de twee communicatieprocessen. Deze vragen zijn gebaseerd op de mediaeigenschappen en communicatieprocessen uit de MST (2008).

Respondentenwerving

De doelgroepen tellen bij elkaar ongeveer 850 mensen. Wegens tijd en budget is het ondoenlijk om iedereen van de doelgroep interviewen (Verhoeven, 2014). Om deze reden is de onderzoeker genoodzaakt een selectie te maken. Volgens Verhoeven (2014) is het afnemen van 25 à 30 interviews over hetzelfde onderwerp al veel. Op een gegeven moment treedt een verzadigingspunt op, waarbij er geen nieuwe informatie meer aan de orde komt in de interviews. Om capaciteitsredenen heeft de onderzoeker ervoor gekozen om een van de zes directieleden, vier van de 22 teammanagers en twaalf van alle medewerkers te interviewen. In totaal komt het aantal interviews daarbij uit op zeventien: één met een directielid, vier met teammanagers en twaalf met medewerkers, zie het respondentenschema (zie tabel 5.1).

De onderzoeker selecteert de respondenten op basis van het cluster waarin de respondent werkzaam is en op welk niveau de respondent werkt (directieniveau/teammanagersniveau/medewerkersniveau). [...] De onderzoeker nodigt dit directielid uit via de mail. Het directieniveau is niet opgenomen in het respondentenschema, aangezien al vaststaat dat de onderzoeker de algemeen directeur interviewt.

De onderzoeker interviewt één teammanager per cluster interviewt, in totaal zijn dit er dus vier. Om eerst zelfselectie te stimuleren, plaatst de onderzoeker een oproep op INTRANET (zie bijlage N, afbeelding N1). Op deze manier kunnen de teammanagers en medewerkers zelf

beslissen of zij willen deelnemen aan de interviews. Wanneer onvoldoende aanmeldingen binnenkomen van teammanagers, nodigt de onderzoeker teammanagers uit via een e-mail. De keuze van de teammanager maakt de onderzoeker door te overleggen met de bedrijfsbegeleider (persoonlijke communicatie, 26 maart 2018, zie bijlage M).

Van de medewerkers interviewt de onderzoeker drie personen per cluster. Deze groep respondenten is het grootst, aangezien deze doelgroep het grootst is. Middels zelfselectie, namelijk door een oproep te plaatsen op intranet, komt de onderzoeker aan respondenten (zie bijlage N, afbeelding N1). Volgens Verhoeven (2014) is zelfselectie een manier waarop geïnteresseerden zelf reageren op een oproep of uitnodiging.

[...]

Tabel 5.1: Respondentenschema (bron: auteur)

Weggelaten wegens privacyredenen.

5.3 OPERATIONALISATIE

Hier komt aan bod hoe de onderzoeker de deelvragen beantwoordt en de hypothesen toetst. Eerst komt de operationalisatie van de deelvragen aan bod, daarna het operationaliseren van de hypothesen.

Operationalisatie van de deelvragen

1. Hoe verloopt de huidige formele, interne informatievoorziening binnen Organisatie X volgens de doelgroep?

Bij deze deelvraag brengt de onderzoeker door middel van deskresearch de communicatiemiddelen binnen de organisatie in kaart. Dit doet de onderzoeker door deskresearch te doen op intranet en op de server. Daarnaast achterhaalt de onderzoeker via de face-to-face interviews het verloop van de formele, interne communicatie. Dit houdt in dat de onderzoeker vraagt naar het soort informatie dat de onderzoeksdoelgroepen met elkaar uitwisselen, met wie de respondent de informatie uitwisselt, of de hoeveelheid uitgewisselde informatie voldoende is, wanneer dit plaatsvindt en via welke middelen dit gebeurt. Ook achterhaalt de onderzoeker wat de doelgroep er zelf aan doet om aan informatie te komen en wat de doelgroep vindt van de communicatie binnen het team, het cluster en de hele organisatie. De antwoorden op interviewvragen 5 tot en met 8, 9, 11, 13, 15, 17, 19, 21, 23, 25, 26 en 28 leiden tot het antwoord op deze deelvraag.

2. Wat is de gewenste formele, interne informatievoorziening binnen Organisatie X volgens de doelgroep?

Deze deelvraag beantwoordt de onderzoeker door fieldresearch te doen. Denkwijzen en meningen haalt de onderzoeker uit de teambesprekingen en uit de face-to-face interviews. De onderzoeker achterhaalt hoe de gewenste formele, interne informatievoorziening eruit ziet

volgens de doelgroepen door vragen te stellen over de gewenste interne communicatiemiddelen, het gewenste verloop van de formele, interne informatiestromen, de gewenste functieniveaus waartussen informatie-uitwisseling moet plaatsvinden en het gewenste tijdsbestek waarin de onderzoeker informatie krijgt. Ook achterhaalt de onderzoeker hoe de doelgroep de communicatie binnen het team, het cluster en de hele organisatie liever heeft. De antwoorden op interviewvragen 10, 12, 14, 16, 18, 20, 22, 24 en 27 leiden tot het antwoord op deze deelvraag.

3. Aan welke eigenschappen moeten de interne communicatiemiddelen van Organisatie X voldoen volgens de doelgroep?

Bij deze deelvraag gaat het om de mediaeigenschappen waaraan de gewenste, ingezette communicatiemiddelen moeten voldoen volgens de medewerkers van Organisatie X. De onderzoeker verzamelt antwoorden door middel van de interviews met de doelgroepen. Tevens onderzoekt de onderzoeker met deze deelvraag of de huidige, ingezette middelen voldoen aan de behoeften van de doelgroepen of niet. De mediaeigenschappen zijn afgeleid van de theorie van Dennis et al. (2008). De onderzoeker vraagt via tien stellingen naar de overdrachtssnelheid, het parallelisme, de symboolvariatie, aanpasbaarheid en herhaalbaarheid waaraan het medium moet voldoen. Daarbij gaan vijf stellingen over het communicatieproces conveyance (Dennis et al., 2008) en vijf stellingen over het communicatieproces convergence (Dennis et al., 2008). Als antwoord kiezen de respondenten in welke mate ze het eens zijn met de stelling: helemaal mee eens, mee eens, noch mee eens/noch mee oneens, mee oneens of helemaal mee oneens. Deze antwoordmogelijkheden corresponderen met high, medium-high, medium, low-medium en low uit tabel N1 in bijlage N. De antwoorden op de stellingen en de twee aanvullende vragen (zie bijlage H, interviewvragen 29 tot en met 40) leiden tot een antwoord op deelvraag drie. Daarbij zijn de antwoorden te herleiden naar de gewenste mediasynchroniciteit per communicatieproces, waarna de onderzoeker analyseert welke middelen geschikt zijn voor de formele, interne informatievoorziening van Organisatie X.

Operationalisatie van de hypothesen

Hypothese 1: Als een organisatie een communicatieproces gericht op informatieoverdracht (conveyance) nastreeft, dan dient de organisatie voor een betere communicatieprestatie een communicatiemedium in te zetten dat een lage synchroniciteit vereist. In de MST stellen Dennis et al. (2008) dat een organisatie bij een communicatieproces dat gericht is op het verspreiden van informatie, een medium moet kiezen met een lage synchroniciteit. De onderzoeker dient erachter te komen welke informatiestromen en -processen binnen Organisatie X baat hebben bij lage synchroniciteit. Dan analyseert de onderzoeker namelijk welk medium het meest geschikt is voor een conveyance proces. Door de antwoorden van interviewvragen 29 tot en met 33 tezamen te analyseren, kan de onderzoeker de hypothese aannemen of verwerpen.

Hypothese 2: Als een organisatie een communicatieproces gericht op de overeenstemming van interpretaties (convergence) nastreeft, dan dient de organisatie voor een betere communicatieprestatie een communicatiemedium in te zetten dat hoge synchroniciteit vereist.

Dennis et al. (2008) stellen dat het van belang is om een communicatiemedium met een hoge synchroniciteit in te zetten bij een communicatieproces waarbij overeenstemming van interpretaties centraal staat. Door te onderzoeken welke informatiestromen en -processen binnen Organisatie X baat hebben bij een hoge mediasynchroniciteit, achterhaalt de onderzoeker welk medium het meest geschikt is voor een convergence proces. Met de antwoorden van interviewvragen 34 tot en met 38 tezamen, kan de onderzoeker de hypothese aannemen of verwerpen.

Hypothese 3: Als de mediamogelijkheden aansluiten op de synchroniciteit die het communicatieproces vereist, dan draagt dit bij aan betere communicatieprestaties binnen de organisatie.

Uit de theorie van Dennis et al. (2008) blijkt dat de communicatieprestaties van organisaties verbeteren wanneer er een “fit” is tussen het communicatieproces en de mate van mediasynchroniciteit. Daarom moet de onderzoeker erachter komen welk communicatieproces binnen Organisatie X een hoge of lage synchroniciteit behoeft en aan welke mediaeigenschappen een communicatiemiddel moet voldoen om deze synchroniciteit te bereiken. Door de antwoorden op interviewvragen 39 en 40 te analyseren, kan de onderzoeker deze hypothese aannemen of verwerpen.

6. RESULTATEN

Hieronder staan de resultaten die de desk- en fieldresearch hebben opgeleverd. In de eerste paragraaf staat per deelvraag en per onderzoeksdoelgroep wat de resultaten zijn. In paragraaf twee staan de resultaten die nodig zijn om de hypothesen van paragraaf 4.3 ofwel aan te nemen ofwel te verwerpen.

6.1 RESULTATEN VAN DE DEELVRAGEN

De resultaten staan per deelvraag weergegeven. Bij de resultaten van deelvraag 1 en 2 is structuur aangebracht door per onderzoeksdoelgroep de resultaten te weergeven. Bij deelvraag 3 staan de resultaten per communicatieproces, per onderzoeksdoelgroep.

6.1.1 Deelvraag 1: Huidige, formele interne informatievoorziening

De inhoud is verwijderd omwille van veiligheids- en privacyredenen van de organisatie.

6.1.2 Deelvraag 2: Gewenste formele, interne informatievoorziening

De inhoud is verwijderd omwille van veiligheids- en privacyredenen van de organisatie.

6.1.3 Deelvraag 3: Mediaeigenschappen en communicatiemiddelen

De inhoud is verwijderd omwille van veiligheids- en privacyredenen van de organisatie.

6.2 TOETSING VAN DE HYPOTHESEN

Hieronder staan de hypothesen die de onderzoeker heeft opgesteld vanuit de theorie. De resultaten staan per hypothese aangegeven.

De inhoud is verwijderd omwille van veiligheids- en privacyredenen van de organisatie.

7. CONCLUSIES

Dit hoofdstuk geeft antwoord op de deelvragen, de doelstelling, hypothesen en uiteindelijk op de probleemstelling van dit onderzoek. Aan de hand van de conclusies maakt de onderzoeker duidelijk wat de onderzoeksdoelgroepen vinden van de huidige situatie rondom de formele, interne communicatie van Organisatie X, hoe zij vinden dat de formele, interne communicatie moet lopen en welke middelen hierbij nodig zijn. Conclusie 1 en 2 beantwoorden daarmee deelvraag 1, conclusie 3 en 4 deelvraag 2, conclusie 5 beantwoordt deelvraag 3, conclusie 6 de hypothesen en de eindconclusie beantwoordt de probleem- en doelstelling.

Conclusie 1: Huidige verloop formele, interne informatievoorziening

De inhoud is verwijderd omwille van veiligheids- en privacyredenen van de organisatie.

Conclusie 2: Huidige verloop communicatie binnen teams, clusters en organisatie

De inhoud is verwijderd omwille van veiligheids- en privacyredenen van de organisatie.

Conclusie 3: Gewenste verloop formele, interne informatievoorziening

De inhoud is verwijderd omwille van veiligheids- en privacyredenen van de organisatie.

Conclusie 4: Gewenste verloop communicatie binnen teams, clusters en organisatie

De inhoud is verwijderd omwille van veiligheids- en privacyredenen van de organisatie.

Conclusie 5: Meest geschikte communicatiemiddelen bij conveyance en convergence

De inhoud is verwijderd omwille van veiligheids- en privacyredenen van de organisatie.

Conclusie 6: Hypothesen

De inhoud is verwijderd omwille van veiligheids- en privacyredenen van de organisatie.

Eindconclusie: Verbetering van formele, interne informatievoorziening van Organisatie X

De inhoud is verwijderd omwille van veiligheids- en privacyredenen van de organisatie.

8. AANBEVELINGEN

In dit hoofdstuk komen de aanbevelingen voor Organisatie X aan bod. Deze aanbevelingen weergeven enkele manieren waarop Organisatie X haar formele, interne informatievoorziening verbetert. De aanbevelingen zijn gebaseerd op het uitgevoerde onderzoek en daarmee op de resultaten en conclusies. Aanbeveling 1 en 2 hebben te maken met de inzet van INTRANET, aanbeveling 3 en 4 met face-to-facecontacten, aanbeveling 5 en 6 met fysieke communicatiemiddelen en aanbeveling 7, 8 en 9 met vervolgonderzoeken.

De inhoud is verwijderd omwille van veiligheids- en privacyredenen van de organisatie.

9. IMPLEMENTATIEPLAN

In het implementatieplan staat hoe de aanbevelingen invulling kunnen krijgen binnen Organisatie X. Voor het stapsgewijs implementeren van de aanbevelingen, is gebruik gemaakt van twee implementatiemodellen: de trap van Quirke (2008) en het PDCA-model van Deming dat in *The Essential Deming: Leadership Principles from the Father of Quality* (2013) staat. In het implementatieplan staat wat de haalbaarheid, risico's en oplossingen zijn en om dit op overzichtelijke wijze te weergeven, is een tabel toegevoegd met de strategische en budgettaire consequenties voor Organisatie X. Alle berekende uren in dit hoofdstuk zijn op basis van een schatting.

De inhoud is verwijderd omwille van veiligheids- en privacyredenen van de organisatie.

LITERATUURLIJST

- Bartels, J., Peters, O., Jong, M.D.T. de, Pruyn, A.Th.H. & Molen, M. van der. (2010). Horizontal and vertical communication as determinants of professional and organizational identification. *Personnel Review*, 39 (2), pp. 210-226.
- Boer, M. (2012). *Handboek voor de interne communicatiespecialist* (eerste druk). Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers.
- Cornelissen, J. (2004). *Corporate Communications Theory and Practice*. London: SAGE.
- Daft, R.L. & Lengel, R.H. (1984). Information richness: A new approach to managerial behaviour and organizational design. *Research in organizational behaviour*, 6, (p. 191-233).
- Damoiseaux, V.M.G., Ruler, A.A. van & Weisink, A. (1998). *Effectiviteit in communicatiemanagement*. Deventer: Samsom.
- Dennis, A.R., Fuller, R.M. & Valacich, J.S. (2008). Media, Tasks, and Communication Processes: A Theory of Media Synchronicity. *MIS Quarterly*, 32 (3), pp. 575-600.
- Gemert, L. van & Woudstra, E. (2005). *Become a communication expert*. Enschede: Universiteit Twente.
- Mastenbroek, J., Persie, M. van, Rijnja, G. & Vries, B. de. (2004). *Public Relations: De communicatie van organisaties* (vijfde druk). Alphen aan den Rijn: Kluwer.
- Meier, U. (2012). *Kwalitatief marktonderzoek* (3e druk). Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers.
- Michels, W. (2013). *Communicatie handboek* (4e druk). Groningen: Noordhoff Uitgevers.
- Orsini, J.N. (2013). *The Essential Deming: Leadership Principles from the Father of Quality*. New York: McGraw-Hill.
- Quirke, B. (2008). *Making the Connections: Using Internal Communication to Turn Strategy into Action* (2e druk). Hampshire: Gower Publishing Limited.
- Reijnders, E., Hogendoorn, M., Koning,., Laat, C. de & Silfhout, L. van. (2015). *Basisboek Interne Communicatie* (8e druk). Assen: Koninklijke Van Gorcum.
- Shannon, C. E. & Weaver, W. (1949). The mathematical theory of communication. *Scientific American*, 181 (1), p. 11-15.
- Trompenaars, F. & Coebergh, P.H. (2014). *100+ Management Models: How to understand and apply the world's most powerful business tools*. Oxford: Infinite Ideas Limited.

[...]

- Verhoeven, N. (2014). Wat is onderzoek? Praktijkboek voor methoden en technieken (vijfde druk). Den Haag: Boom Lemma Uitgevers.
- Vos, M. & Schoemaker, H. (2011). Geïntegreerde communicatie: Concern-, interne en marketingcommunicatie (9e ed.). Den Haag: Boom Lemma Uitgevers.
- Weihrich, H. (1982). The Tows Matrix: a Tool for Situational Analysis. Long Range Planning, 15 (2), pp. 54-66.
- Welch, M. & Jackson, P.R. (2007). Rethinking internal communication: a stakeholder approach. Corporate Communications: An International Journal, 12 (2), pp. 177 – 198.
- Welch, M. (2011). The evolution of the employee engagement concept: communication implications. Corporate Communications: An International Journal, 16 (4), pp. 328 – 346.

BIJLAGEN

BIJLAGE A: EIGEN BEGRIPPENLIJST

Tabel A1: Gehanteerde definities voor onderzoek naar interne communicatie van Organisatie X (bron: auteur)

Begrip	Definitie
Formele, interne communicatie / formele, interne informatievoorziening	Als definitie voor formele, interne communicatie hanteert de onderzoeker de volgende definitie: “De communicatie die via de weloverwogen structuur loopt en die erin voorziet dat alle medewerkers tijdig de informatie ontvangen respectievelijk verzenden die voor de individuele taakuitoefening en het functioneren van de organisatie nodig is” (Mastenbroek, Van Persie, Rijnja & De Vries, 2004). Dit is de gehanteerde definitie, omdat in deze definitie de auteurs zowel de interne communicatie in combinatie met de structuur, als de taakuitvoering van het individu en het functioneren van de organisatie aanhalen. Dit zijn factoren die de opdrachtgever en de opdrachtnemer centraal hebben gesteld bij het onderzoek. De onderzoeker ziet de formele, interne communicatie en de formele, interne informatievoorziening als hetzelfde.
Informele communicatie	Volgens Reijnders (2015) bestaat informele communicatie uit alle niet-officiële en ongeorganiseerde vormen van online en offline communicatie. Het zijn informele gesprekjes tijdens en rondom het werk, in de wandelgangen en tijdens de lunch, telefoontjes met collega's, discussies op Yammer of in communities op social media. Deze definitie en bijbehorende uitleg houdt de onderzoeker aan in het onderzoek.
Interne communicatie	De onderzoeker hanteert de definitie van Reijnders (2015): “Een proces van continue uitwisseling van boodschappen en de betekenisgeving daarvan tussen personen die beroepshalve betrokken zijn bij de organisatie” (Reijnders, 2015). De onderzoeker hanteert deze definitie, want deze definitie beslaat de overdracht van informatie, de betekenis ervan, de interactie tussen personen en de manier waarop deze personen met elkaar te maken hebben. Deze definitie is compleet in de ogen van de onderzoeker.
Lijncommunicatie	Communicatie die langs hiërarchische lijnen in de communicatie loopt, zoals een tweegesprekken of groepsgesprekken (Vos & Schoemaker, 2011). Volgens Vos en Schoemaker (2011) loopt de lijncommunicatie vaak van het topmanagement naar het middenkader naar de uitvoerende medewerkers en andersom.

BIJLAGE B: VERSLAG VAN TEAMBESPREKINGEN OVER MEDEWERKERSONDERZOEK

De inhoud van deze bijlage is verwijderd omwille van veiligheids- en privacyredenen van de organisatie.

BIJLAGE C: ORGANOGRAM

De inhoud van deze bijlage is verwijderd omwille van veiligheids- en privacyredenen van de organisatie.

BIJLAGE D: OVERZICHT INTERNE COMMUNICATIEMIDDELEN

De inhoud van deze bijlage is verwijderd omwille van veiligheids- en privacyredenen van de organisatie.

BIJLAGE E: DEFINITIES VANUIT THEORIE

Tabel E1: Definitie interne communicatie (bron: auteur)

Bron	Definitie interne communicatie
Vos & Schoemaker (2000).	"[...] communicatie gericht op publieksgroepen in de interne omgeving van de organisatie" (Vos & Schoemaker, 2000). - Dit betreft alle communicatie in de interne omgeving.
Cornelissen (2004).	"[...] all methods (internal newsletter, intranet) used by a firm to communicate with its employees" (Cornelissen, 2004). - Dit gaat over de top-down-communicatie en niet bottom-up.
Mastenbroek, Van Persie, Rijnja & De Vries (2004).	"[...] het geheel van gestructureerde informatie-uitwisseling ten behoeve van de uitvoering van taken van management en medewerkers gericht op het doen functioneren van de organisatie en het bereiken van haar doelstellingen" (Mastenbroek, Van Persie, Rijnja & De Vries, 2004). - Deze definitie gaat over de interne communicatie in de gehele organisatie, namelijk op management- en medewerkersniveau. Daarbij zijn het functioneren van de organisatie en het behalen van organisatiedoelstellingen hierin meegenomen.
Welch & Jackson (2007).	"[...] the strategic management of interactions and relationships between stakeholders within organisations across a number of interrelated dimensions including, internal line manager communication, internal team peer communication, internal project peer communication and internal corporate communication" (Welch & Jackson, 2007). - Het gaat hier om een strategisch management van interacties en relaties tussen stakeholders binnen de organisatie.
Boer (2012).	"Het faciliteren van en het adviseren over de continue informatiestroom en interactieprocessen in een organisatie die bijdragen aan de organisatiedoelstellingen" (Boer, 2012). - Dit gaat over de rol van een medewerker interne communicatie en niet specifiek over de gehele interne communicatie van een bedrijf.
Reijnders (2015).	"Een proces van continue uitwisseling van boodschappen en de betekenisgeving daarvan tussen personen die beroepshalve betrokken zijn bij de organisatie"(Reijnders, 2015). - Deze definitie beslaat de gehele interne communicatie van een organisatie, omdat het gaat over de wisselwerking van boodschappen tussen personen binnen een organisatie, daarbij is weggelaten of het gaat over communicatie tussen medewerkers of management of directie.

BIJLAGE F: ZOEKPLAN

Voor het beantwoorden van de deelvragen en probleemstelling, zoekt de onderzoeker gericht naar reeds beschikbare informatie. Om hier structuur aan te geven, heeft de onderzoeker een zoekplan geschreven. Het zoeken naar relevante, betrouwbare bronnen gebeurt via deskresearch. Voor deskresearch maakt de onderzoeker gebruik van relevante informatie op de server, het intranet en Google. Hieronder staat voor deelvraag 1 en 3 aangegeven welke informatie de onderzoeker moet verkrijgen via deskresearch. Deelvraag 2 is beantwoord met fieldresearch.

1. Hoe verloopt de huidige formele, interne informatievoorziening binnen Organisatie X volgens de doelgroep?

- Interne communicatiemiddelen Organisatie X
- Interne informatie voor situatieschets

3. Aan welke eigenschappen moeten de interne communicatiemiddelen van Organisatie X voldoen volgens de doelgroep?

- Mediaeigenschappen volgens MST
- Communicatieprocessen volgens MST
- Communicatiemiddelen bij mediaeigenschappen en communicatieprocessen volgens MST

Voor het zoeken naar theorieën over interne communicatie is gebruikt gemaakt van Google Scholar. De centrale theorie van dit onderzoek is MST (Dennis et al., 2008). Hieronder staan zoektermen die relevante informatie hebben opgeleverd. De onderzoeker heeft zowel met Nederlandse als met Engelse zoektermen gezocht.

- Interne communicatie (internal communications)
- Mary Welch engagement
- MST
- MST Dennis Fuller Valacich
- Interne communicatie [...] (internal communications municipality)
- Interne communicatiemiddelen (internal communications)
- Intranet
- Formele communicatie (formal communications)
- Informele communicatie (informal communications)
- Intern communicatiemanagement (internal communicationmanagement)
- Media synchronicity
- Media richness
- Communicatiemodel zender boodschap middel ontvanger
- Shannon Weaver communication model

BIJLAGE G: TOPIC GUIDE

Deze topic guide geeft richting aan de te voeren gesprekken met de onderzoeksdoelgroepen. In deze topic guide staat de praktische informatie over de gesprekken en de topics waarover de onderzoeker vragen dient te stellen aan de respondenten.

Probleem en doel

Naar aanleiding van het medewerkersonderzoek bij Organisatie X dat in oktober 2017 plaatsvond, bleek dat de informatievoorziening binnen Organisatie X niet goed scoort onder de medewerkers. Door middel van kwalitatief onderzoek achterhaalt de onderzoeker waarom medewerkers de informatievoorziening van Organisatie X gemiddeld beoordelen met een 4,6 en hoe de interne informatievoorziening geoptimaliseerd kan worden. Dit onderzoek heeft daarom als doel het inzicht geven in de huidige en gewenste formele, interne informatievoorziening en het inzicht geven in de gewenste mediaeigenschappen van de huidige en eventueel gewenste communicatiemiddelen. Het afnemen van de interviews dient bij te dragen aan het beantwoorden van de probleemstelling: *“Hoe kan Organisatie X de formele, interne informatievoorziening verbeteren?”*

Methode

Om de meningen, denkwijzen, gedachten en gevoelens van de respondenten te achterhalen, organiseert de onderzoeker zeventien semigestructureerde face-to-face diepte-interviews.

[...]

Respondentnummer: 1 t/m 17
Tijd: 45-60 minuten
Interviewperiode: 16 tot en met 26 april 2018

Doelgroep

Voor dit onderzoek heeft de onderzoeker drie doelgroepen gekozen: directie, teammanagers en medewerkers. De onderwerpen van de interviews zijn hetzelfde, net als de topic guide en de vragenlijst voor de doelgroepen. Sommige vragen verschillen echter wel, maar dit is aangegeven bij de betreffende vraag.

Locatie

De onderzoeker interviewt de respondenten in een afgesloten ruimte in de kantoorgebouwen van Organisatie X. [...]

Technische informatie

Na het krijgen van toestemming van de respondent, maakt de interviewer gebruik van een spraakrecorder op de mobiele telefoon om het interview mee op te nemen.

Topics

Het onderzoek gaat over de formele, interne informatievoorziening van Organisatie X. De probleemstelling en doelstelling zijn in verschillende topics te delen, te weten:

- Algemene informatie
- Formele, interne informatievoorziening algemeen
- Huidige en gewenste formele, interne informatievoorziening
- Mediaeigenschappen van communicatiemiddelen

BIJLAGE H: VRAGENLIJST

Per topic stelt de interviewer een aantal vragen. Daarbij staat er per topic hoeveel tijd de interviewer ongeveer kan besteden aan dat onderdeel van het interview. In totaal duurt het interview 45 tot 60 minuten. Daarom staat de geschatte minimale en maximale tijd aangegeven per topic.

Verloop interview en vragenlijst

Interviewer: *Dit interview draagt bij aan mijn afstudeeronderzoek naar de interne communicatie van Organisatie X. De aanleiding voor dit onderzoek is dat de informatievoorziening op organisatieniveau een 4,6 scoort op een schaal van nul tot tien. Met deze interviews onderzoek ik waarom de informatievoorziening niet goed is beoordeeld en hoe dit beter kan.*

De volgorde van onderwerpen is als volgt: ik begin met wat algemene informatie over wie u bent en wat u doet. Daarna gaan we in op de huidige formele, interne informatievoorziening, gevolgd door de gewenste formele, interne informatievoorziening. Als laatste komt aan bod aan welke mediaeigenschappen volgens u een communicatiemiddel moet voldoen.

Algemene informatie 2 - 5 minuten

Interviewer: *Om mee te beginnen, stel ik wat vragen om erachter te komen wie je bent en wat je doet.*

1. Wat is uw leeftijd?
2. Hoe lang werkt u al bij Organisatie X?
3. Wat is uw functie? Omschrijf deze in hooguit drie zinnen.

Formele, interne informatievoorziening algemeen 8 - 10 minuten

Interviewer: *De volgende vragen gaan over de huidige formele, interne informatievoorziening binnen Organisatie X. In dit onderzoek betekent de formele, interne informatievoorziening het communiceren van werkgerelateerde informatie binnen de formele en gestructureerde wegen en lijnen van de organisatie. De informatievoorziening werd redelijk slecht beoordeeld, namelijk een 4,6 op een schaal van nul tot tien.*

4. Waar ligt dat naar uw idee aan?

Interviewer: *Dan nu over de middelen...*

5. Welke interne communicatiemiddelen kent u binnen Organisatie X?
6. Welke interne communicatiemiddelen gebruikt u zelf binnen Organisatie X?

Interviewer: *Er zijn volgens het boek (Michels, 2013) drie soorten informatiestromen: taakinformatie, beleidsinformatie, HR-informatie of motiverende informatie.*

7. Welke informatiestromen zijn volgens u over het algemeen van belang voor het uitvoeren van uw werkzaamheden?
8. Welke informatiestromen heeft u zelf nodig voor uw dagelijkse werkzaamheden? En waarom?

Huidige en gewenste formele, interne informatievoorziening 20 - 25 minuten

Interviewer: *We hebben het zojuist gehad over de middelen die u over het algemeen gebruikt en de informatiestromen die u nodig heeft voor het uitvoeren van uw werkzaamheden. Nu gaan we hier iets verder op in, door de huidige formele, interne informatievoorziening onder de loep te leggen, gevolgd door de gewenste formele, interne informatievoorziening. Oftewel: hoe gaat het nu, en hoe zou het eigenlijk volgens u moeten verlopen?*

Interviewer: *We hebben zojuist vastgesteld dat u ... en ... aan informatiestromen nodig heeft voor uw werk. Dus, per informatiestroom (taakinformatie/beleidsinformatie/HR-informatie/motiverende informatie)...*

9. Heeft u het idee dat u genoeg informatie krijgt uit de benodigde informatiestromen om uw werkzaamheden uit te kunnen voeren?
10. Welke informatie mist u en zou u het liefst ook krijgen?

11. Via welke communicatiemiddelen krijgt u deze informatie?
12. Via welk communicatiemiddel zou u deze informatie het liefst ontvangen?
13. Van wie ontvangt u informatie die u nodig heeft voor uw werkzaamheden? (lijncommunicatie – niveaus)
14. Van wie zou u de informatie die nodig is voor uw werk het liefst ontvangen?
15. Krijgt u de benodigde informatie op tijd?
16. Wanneer zou u de benodigde informatie het liefst krijgen?
17. Wat doet u er zelf aan om formele informatie te verkrijgen?
18. Wat zou u er eventueel zelf aan kunnen doen om de benodigde informatie te ontvangen?

Interviewer: *Nu komen er enkele vragen over de formele, interne communicatie binnen het team, cluster en de hele organisatie.*

19. Hoe verloopt volgens u de formele, interne communicatie binnen uw team?
20. Hoe zou de communicatie binnen het team beter kunnen verlopen?
21. Hoe verloopt volgens u de formele, interne communicatie binnen uw cluster?
22. Hoe zou de communicatie binnen het cluster beter kunnen verlopen?
23. Hoe verloopt volgens u de formele, interne communicatie binnen de gehele organisatie?
24. Hoe zou volgens u de interne communicatie binnen de organisatie beter kunnen verlopen?

Interviewer: *Het intranet (INTRANET) wordt binnen Organisatie X gezien als het belangrijkste interne communicatiemiddel.*

25. Gebruikt u INTRANET om informatie te verzamelen die u nodig heeft voor uw werk? Zo ja, hoe vaak?
26. Staat er volgens u op INTRANET voldoende informatie die bijdraagt aan het uitvoeren van uw werkzaamheden?
27. Mist u functies of informatie op INTRANET die zouden bijdragen aan het uitvoeren van uw werkzaamheden? Zo ja, welke?
28. Is de kwaliteit van de informatie op INTRANET volgens u volledig/voldoende?

Mediaeigenschappen van communicatiemiddelen

18 - 20 minuten

Interviewer: *De volgende vragen gaan over de eigenschappen waaraan de huidige en gewenste interne communicatiemiddelen van Organisatie X volgens u moeten voldoen. Deze eigenschappen zijn gebaseerd op de Media Synchronicity Theory van Dennis, Fuller en Valacich (2008). Volgens deze onderzoekers zijn er twee communicatieprocessen: informatieoverdracht en het overeenstemmen van informatie en interpretaties. De volgende vragen gaan per communicatieproces over de mediaeigenschappen waaraan de communicatiemiddelen volgens u moeten voldoen. Daarna stel ik nog wat vragen over het belangrijkste interne communicatiemiddel binnen de organisatie.*

Interviewer: *Aansluitend op de uitleg over informatieoverdracht en de overeenstemming van interpretaties, heb ik twee keer vijf stellingen, gebaseerd op de mediaeigenschappen waaraan communicatiemiddelen kunnen voldoen. Bij elke stelling mag u aangeven in hoeverre u het eens bent met de stelling: helemaal mee eens, mee eens, noch mee eens/noch mee oneens, mee oneens of helemaal mee oneens. De stellingen staan op een aparte showcard.*

De respondent ontvangt de stellingen op een aparte showcard. De stellingen zijn precies hetzelfde als hieronder: 29 tot en met 33 en 34 tot en met 38.

Interviewer: *Voor een communicatieproces gericht op informatieoverdracht...*

29. Als ik informatie wil overbrengen, dan vind ik het belangrijk dat het communicatiemiddel snel informatie kan ontvangen en versturen (transmission velocity).
Helemaal mee eens – Mee eens – Noch mee eens, noch mee oneens – Mee oneens – Helemaal mee oneens.
30. Als ik informatie wil overbrengen, dan vind ik het belangrijk dat ik met hetzelfde communicatiemiddel gelijktijdig meerdere conversaties kan hebben (parallelism).
Helemaal mee eens – Mee eens – Noch mee eens, noch mee oneens – Mee oneens – Helemaal mee oneens.
31. Als ik informatie wil overbrengen, dan vind ik het belangrijk dat ik met hetzelfde communicatiemiddel meerdere signalen kan ontvangen en versturen. Het gaat hier om fysieke, visuele, verbale en geschreven symbolen (symbol sets).
Helemaal mee eens – Mee eens – Noch mee eens, noch mee oneens – Mee oneens – Helemaal mee oneens.
32. Als ik informatie wil overbrengen, dan vind ik het belangrijk dat ik de boodschap die ik wil sturen vóór verzending kan aanpassen (rehearsability).
Helemaal mee eens – Mee eens – Noch mee eens, noch mee oneens – Mee oneens – Helemaal mee oneens.
33. Als ik informatie wil overbrengen, dan vind ik het belangrijk dat ik de boodschap na verzending opnieuw kan lezen (reprocessability).
Helemaal mee eens – Mee eens – Noch mee eens, noch mee oneens – Mee oneens – Helemaal mee oneens.
- Interviewer: *Voor een communicatieproces gericht op het overeenstemmen van interpretaties...*
34. Als ik gezamenlijk tot een overeenstemming wil komen met iemand, dan vind ik het belangrijk dat het communicatiemiddel snel informatie kan ontvangen en versturen (transmission velocity).
Helemaal mee eens – Mee eens – Noch mee eens, noch mee oneens – Mee oneens – Helemaal mee oneens.
35. Als ik gezamenlijk tot een overeenstemming wil komen met iemand, dan vind ik het belangrijk dat ik met hetzelfde communicatiemiddel gelijktijdig meerdere conversaties kan hebben (parallelism).
Helemaal mee eens – Mee eens – Noch mee eens, noch mee oneens – Mee oneens – Helemaal mee oneens.
36. Als ik gezamenlijk tot een overeenstemming wil komen met iemand, dan vind ik het belangrijk dat ik met hetzelfde communicatiemiddel meerdere signalen kan ontvangen en versturen. *Het gaat hier om fysieke, visuele, verbale en geschreven symbolen (symbol sets).*
Helemaal mee eens – Mee eens – Noch mee eens, noch mee oneens – Mee oneens – Helemaal mee oneens.
37. Als ik gezamenlijk tot een overeenstemming wil komen met iemand, dan vind ik het belangrijk dat ik de boodschap die ik wil sturen voor verzending kan aanpassen (rehearsability).
Helemaal mee eens – Mee eens – Noch mee eens, noch mee oneens – Mee oneens – Helemaal mee oneens.
38. Als ik gezamenlijk tot een overeenstemming wil komen met iemand, dan vind ik het belangrijk dat ik de boodschap na verzending opnieuw kan lezen (reprocessability).
Helemaal mee eens – Mee eens – Noch mee eens, noch mee oneens – Mee oneens – Helemaal mee oneens.

39. Aan de hand van de gegeven antwoorden op stelling 1 t/m 5 op de showcard: Welk middel is volgens u het geschikte middel voor een communicatieproces dat gericht is op informatieoverdracht? (conveyance)
40. Aan de hand van de gegeven antwoorden op stelling 6 t/m 10 op de showcard: Welk middel is volgens u het geschikte middel voor een communicatieproces dat gericht is op het overeenstemmen van informatie en interpretaties? (convergence)

Interviewer: *Nog één afsluitende vraag.*

41. Heeft u nog tips, opmerkingen of vragen?

BIJLAGE I: VERBATIMS

BIJLAGE J: ANALYSESCHEMA'S DIRECTIENIVEAU

BIJLAGE K: ANALYSESCHEMA'S TEAMMANAGERSNIVEAU

BIJLAGE L: ANALYSESCHEMA'S MEDEWERKERSNIVEAU

BIJLAGE M: PERSOONLIJKE COMMUNICATIE

BIJLAGE N: TOONMATERIAAL

BIJLAGE O: DUMMY'S IMPLEMENTATIEPLAN

De inhoud van deze bijlagen is verwijderd omwille van veiligheids- en privacyredenen van de organisatie.