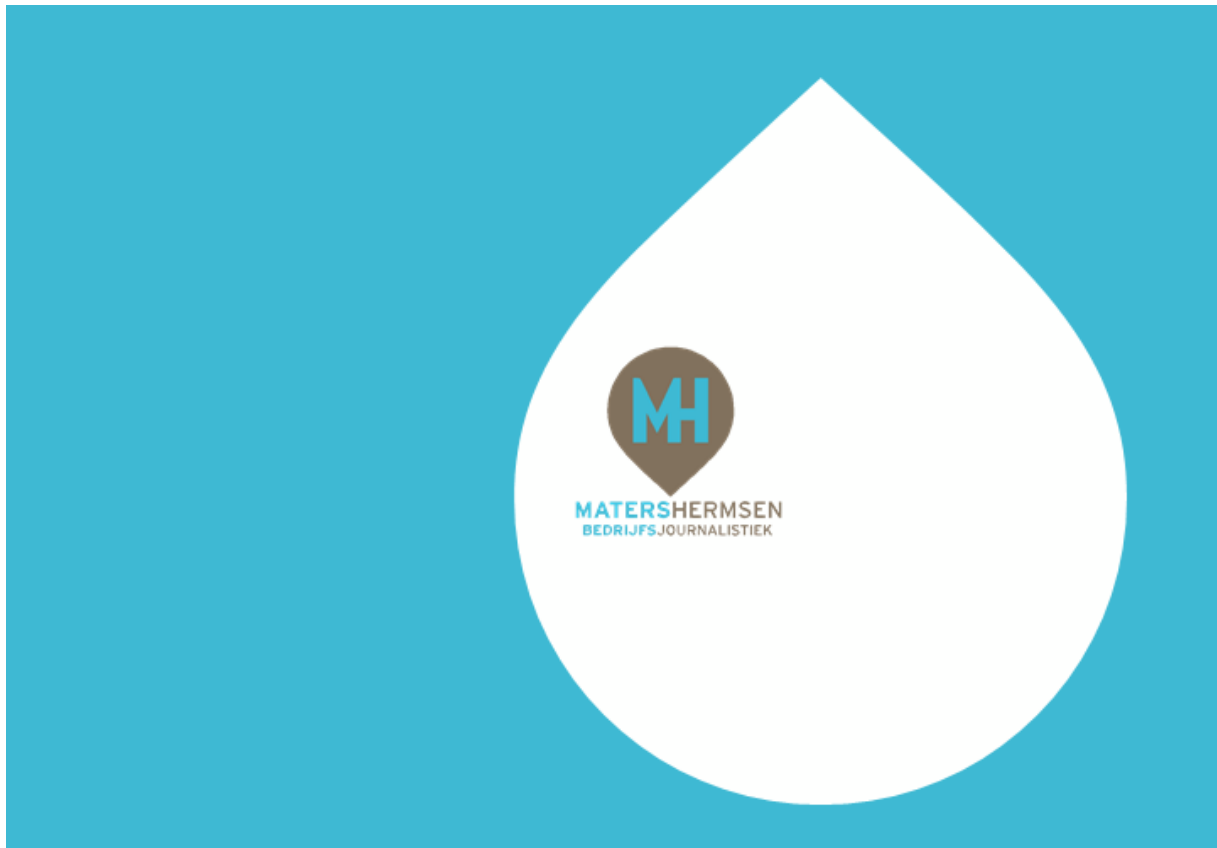


Een bedrijfsjournalistiek bureau en de interne communicatie van ministeries



MATERSHERMSEN
BEDRIJFSJOURNALISTIEK

Door Manon Louwers
In opdracht van Maters & Hermesen
Leiden, 26 mei 2014



Titel: Een bedrijfsjournalistiek bureau en de interne communicatie van ministeries

Auteur: Manon Louwers

Studentnummer: 1058044

Klas: COM4C

Instelling: Hogeschool Leiden

Adres: Zernikedreef 11, 2333 CK Leiden

Telefoonnummer: +31 (0)71 - 5188800

Opleiding: Communicatie

Vakcode: CO416AO

Inleverplaats en -datum: Leiden, 26 mei 2014

Opdrachtgever: Maters & Hermsen

Adres: Herengracht 48, 2312 LE Leiden

Telefoonnummer: +31 (0)71 - 5133430

Bedrijfsbegeleider: Fred Hermsen

Afstudeerbegeleider: Uta Schmidt

Eerste lezer: Nynke Wiekenkamp

Tweede lezer: Martien Schriemer

Voorwoord

‘Success is the result of perfection, hard work, learning from failure, loyalty, and persistence.’

Het bovenstaande citaat van oud-militair Colin Powell kwam ik ooit tegen op het internet. Het liet me niet meer los. Ik vind het een goede omschrijving van hoe echt succes tot stand komt. Mensen kunnen talent hebben en mensen kunnen geld hebben. Maar echt succes, en dan bedoel ik succes op de lange termijn, krijg je niet zonder perfectie, hard werken, leren van fouten, loyaliteit en volharding.

Ook deze scriptie had niet voor uw neus gelegen zonder de bovenstaande factoren. Ik denk dat mijn beide begeleiders, vanuit Hogeschool Leiden en vanuit Maters & Hermsen, vooral mijn perfectionisme herkennen. Ik sloeg er met enige regelmaat te ver in door.

Hoewel ik de uitspraak van Powell prachtig vind, denk ik dat hij een heel belangrijke succesfactor vergeten is, namelijk hulp en steun van anderen. De lijst met mensen die ik wil bedanken omdat zij op de een of andere manier hebben bijgedragen aan mijn scriptie, is namelijk behoorlijk lang.

Ten eerste wil ik Jeroen Maters en Fred Hermsen bedanken voor alle leerzame momenten en alle nuttige feedback. Ik heb de afgelopen maanden veel van jullie geleerd. Ook de andere medewerkers van Maters & Hermsen, die mij onder andere hielpen met het in contact komen met respondenten, wil ik van harte bedanken. De respondenten zelf, die stuk voor stuk ruim de tijd namen om door mij geïnterviewd te worden, mag ik natuurlijk niet vergeten. Alle docenten die voor mij klaarstonden wil ik bedanken, maar met name begeleidster Uta Schmidt en afstudeercoördinator Martien Schriemer. En de laatsten, maar zeker niet de minsten, zijn mijn lieve familie en vriendinnen, die mij geruststelden op de momenten dat ik weer eens flink gestrest was. Zonder jullie was het niet gelukt!

Ik wens u veel leesplezier.

Manon Louwers

Samenvatting

De afgelopen jaren verkiezen steeds meer organisaties digitale communicatiemiddelen boven papieren communicatiemiddelen. Bedrijven die hun geld verdienen met traditionele communicatiemiddelen zien hun omzet daardoor dalen. Zo ook Maters & Hermesen (hierna 'M&H' te noemen). Belangrijke klanten die het bedrijfsjournalistieke bureau voorheen grote opdrachten bezorgden, kiezen steeds vaker voor digitale middelen. Die digitale middelen vullen zij vaak met zelfgemaakte content. De Rijksoverheid is hier een goed voorbeeld van. Waar de meeste ministeries in het verleden M&H inhuurden voor het maken van hun bladen, kiezen veel ministeries nu voor een heel andere aanpak. Na de komst van het rijksbrede intranet 'Rijksportaal', schaften verschillende ministeries hun personeelsblad af. Interne redacties zorgen voor de content van Rijksportaal.

M&H is nieuwsgierig naar hoe die digitalisering bij grote (voormalige) klanten, zoals de verschillende Nederlandse ministeries, in de praktijk werkt. Het wil weten hoe het op de digitalisering kan inspelen. Door middel van onderzoek, zocht het bedrijfsjournalistieke bureau naar een antwoord op de vraag: 'Wat kan M&H aanpassen aan zijn producten- en dienstenportfolio om tekortkomingen in de aansluiting van de mediamogelijkheden (van de huidige interne redactionele communicatiemiddelen van de doelgroep) op de communicatieprocessen (van de doelgroep) aan te vullen?'

De onderzoeksdoelgroep bestaat uit zes ministeries, namelijk het Ministerie van Algemene Zaken, het Ministerie van Economische Zaken, het Ministerie van Financiën, het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap, het Ministerie van Veiligheid en Justitie en het Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport. Deze ministeries maken allemaal gebruik van Rijksportaal. In sommige gevallen hebben zij daarnaast een papieren en/of een digitaal magazine.

Het onderzoek omvat een combinatie van deskresearch en kwalitatief onderzoek. Daaruit blijkt dat de mediamogelijkheden van de interne redactionele communicatiemiddelen van de doelgroep en de communicatieprocessen van de doelgroep niet naadloos op elkaar aansluiten. De departementale nieuwsredacties benutten de mogelijkheid tot het maken van video's te weinig. Het inhuren van een externe partij om de video's te maken, vinden zij vaak te duur. Redactieleden ervaren een te hoge drempel om zelf video's te maken.

Een ander probleem ligt in de interactie. De mogelijkheid tot interactie is (binnen beperkte mogelijkheden) aanwezig, maar gebruikers van de interne redactionele communicatiemiddelen maken er weinig gebruik van. Het gebeurt zelden dat gebruikers van Rijksportaal of de digitale magazines reageren op een gepubliceerd artikel.

Een cursus 'Prikkelende Content creëren voor Intranet' kan voor M&H een manier zijn om op de problemen bij de doelgroep in te spelen. Tijdens deze cursus leren redactieleden van de departementale nieuwsredacties om intranetcontent zo aantrekkelijk te maken, dat gebruikers ervan geprikkeld worden om te reageren. Zowel tekstuele content als content in de vorm van video's komt aan de orde.

Een andere aanbeveling is het organiseren van een interactief evenement. De doelgroep daarvan omvat de rijksambtenaren van wie het maken van content voor digitale interne redactionele communicatiemiddelen tot (een van) hun taken behoort. Tijdens dit evenement biedt M&H in samenwerking met de Rijksoverheid verschillende workshops, interactieve lezingen en brainstorms aan. Het doel hiervan is om samen mogelijkheden te vinden om Rijksportaal interactiever te maken. Als aanvulling op dit onderzoek kan M&H bovendien een onderzoek doen onder de ontvangers van Rijksportaal.

Inhoud

Voorwoord	3
Samenvatting.....	4
1. Inleiding	8
2. Situatieschets	10
2.1 Interne analyse	10
2.1.1 Missie.....	10
2.1.2 Visie	10
2.1.3 Merk	11
2.1.4 Positionering.....	11
2.1.5 Producten en diensten	11
2.2 Externe analyse	12
2.2.1 Economisch en politiek-juridisch: bezuinigingen	13
2.2.2 Sociaal-cultureel: het nieuwe werken.....	13
2.2.3 Technologisch: nieuwe communicatiemiddelen.....	13
2.2.4 Communicatiemiddelen doelgroep.....	14
2.2.5 Concurrentie	15
2.3 SWOT-analyse.....	18
3 Probleemformulering	19
3.1 Probleemstelling.....	19
3.2 Doelstelling.....	19
3.3 Onderzoeksvragen.....	19
3.4 Doelgroep	20
4 Theoretisch kader.....	21
4.1 Theorieën	21
4.1.1 Core competencies.....	21
4.1.2 Een nieuw communicatiemodel.....	22
4.1.3 Media richness theory	23
4.1.4 Media synchronicity theory.....	24
4.2 Conceptueel model	27
4.3 Hypothesen	28

4.3.1	Hypothese 1.....	28
4.3.2	Hypothese 2.....	29
4.3.3	Hypothese 3.....	29
5	Methodologie	30
5.1	Deskresearch	30
5.2	Kwalitatief onderzoek.....	30
5.2.1	Interviews	31
5.2.2	Onderzoeksdoelgroep	33
5.2.3	Respondenten	34
5.2.4	Gegevens analyseren.....	35
6	Resultaten.....	36
6.1	Mediamogelijkheden.....	36
6.1.1	Transmission velocity	36
6.1.2	Parallelism	37
6.1.3	Symbol sets.....	37
6.1.4	Rehearsability	38
6.1.5	Reprocessability.....	39
6.1.6	Deelconclusies	39
6.2	Communicatieprocessen	40
6.2.1	Stellingen	40
6.2.2	Deelconclusies	41
7	Conclusies.....	42
8	Aanbevelingen	44
8.1	Eisen advies	44
8.2	Cursus ‘Prikkelende Content creëren voor Intranet’	44
8.3	Interactief evenement.....	45
8.4	Suggesties vervolgonderzoek	46
	Literatuurlijst	47
	Bijlagen	Error! Bookmark not defined.
	Bijlage I: Vooronderzoek – Interview Dick-Gert Smid	Error! Bookmark not defined.
	Bijlage II: Implementatieplan	Error! Bookmark not defined.
	Bijlage III: Begrippenlijst	Error! Bookmark not defined.
	Bijlage IV: Zoekplan	Error! Bookmark not defined.

Bijlage V: Topic guide	Error! Bookmark not defined.
Bijlage VI: Verbatims	Error! Bookmark not defined.
Bijlage VII: Analyseschema's	Error! Bookmark not defined.
Bijlage VIII: Mogelijk dagprogramma interactief evenement	Error! Bookmark not defined.
Bijlage IX: Mogelijke activiteiten interactief evenement	Error! Bookmark not defined.
Bijlage X: Logboek.....	Error! Bookmark not defined.

1. Inleiding

M&H is een bureau dat bedrijfsjournalistieke diensten en producten aanbiedt. In het verleden richtte M&H zich uitsluitend op het maken van interne en externe bedrijfsbladen, maar daar kwam verandering in met de komst van nieuwe technologieën. Het bedrijf ondersteunt in zijn dienstverlening namelijk steeds vaker digitale middelen. M&H is nog steeds gespecialiseerd in het maken van bedrijfsbladen, maar aan die basisactiviteit zijn de laatste jaren andere activiteiten toegevoegd. Voorbeelden daarvan zijn het maken van crossmediale concepten, het maken van online video's en het adviseren over de inzet van social media (Maters & Hermsen, n.d. a).

Door de komst van de genoemde nieuwe technologieën, geschiedt de communicatie van veel organisaties tegenwoordig voor een groot deel online. M&H ondervindt dat verschijnsel, doordat verschillende (voormalige) klanten van het bedrijf het papieren bedrijfsblad vervangen voor of aanvullen met intranet, online nieuwsbrieven, online tijdschriften en/of socialmediaplatforms. Vaak is een interne redactie verantwoordelijk voor die digitale communicatiemiddelen. In deze gevallen wordt M&H overbodig en kiezen de organisaties ervoor om M&H niet langer in te huren.

Dat geldt ook voor de Nederlandse ministeries. In het verleden had M&H alle Nederlandse ministeries als klant, met uitzondering van het Ministerie van Algemene Zaken. Voor het grootste deel van die ministeries verzorgde M&H (delen van) het personeelsblad. Hier kwam een einde aan toen mede om bezuinigingsredenen de Rijksoverheid besloot om in 2011 een rijksbreed intranet te lanceren: Rijksportaal. Rijksportaal zou de oude intranetten en personeelsbladen van de afzonderlijke departementen vervangen. M&H verzorgt nu nog van drie departementen (delen van) het personeelsblad. Voorheen waren dat er zeven.

Organisaties kiezen dus in groten getale voor de afschaffing van het personeelsblad. Toch zijn er van verschillende kanten geluiden te horen dat dit niet altijd een goede keuze is. Zo werkt Rijksportaal op technisch niveau lang niet altijd hoe dat zou moeten werken. Dit leidt tot grote frustratie bij medewerkers (Bijlage I: Vooronderzoek – Interview Dick-Gert Smid). Ook verschillende professionals trekken de kracht van digitale redactionele middelen in twijfel. Zo schrijft Jeroen Maters in zijn column dat papieren bladen die online gingen, minder goed worden gelezen (Maters & Hermsen, n.d. b). Een redacteur van Logeion (2012) erkent dat veel bedrijven bedrijfsjournalistiek vanwege bezuinigingen niet langer uitbesteden. Daarbij merkt zij op dat dit niet per definitie goedkoper of makkelijker is. 'Het risico is dat je [als organisatie] alles zelf moet doen; video, audio, tekst, social media én advies. Vooral onder druk van de bezuinigingen. Met als gevolg: amateurisme.'

M&H hoort verschillende geluiden die vergelijkbaar zijn met het bovenstaande (F. Hermsen, persoonlijke communicatie, 7 februari 2014). Toch is het bureau niet volledig bekend met de ontwikkelingen die zich bij klanten voordoen op het gebied van hun interne redactionele communicatiemiddelen. Hierdoor is het bureau niet op de hoogte van hoe het zijn klanten het beste kan bedienen. Om het onderzoek voldoende af te bakenen en omdat de ministeries voorheen grote klanten waren van M&H, richt het onderzoek zich op de Nederlandse departementen. (Over de doelgroep is meer te lezen in paragraaf 3.4 en in paragraaf 5.2.2.) M&H wil weten hoe de verschuiving van eerst bedrijfsjournalistieke activiteiten uitbesteden aan externe bureaus, naar nu zelf verantwoordelijk zijn voor deze activiteiten, in de praktijk werkt bij de doelgroep. Werkt het goed of schiet de interne communicatie tekort met de komst van één rijksbreed intranet? In het laatste geval is er mogelijk (weer) een rol voor M&H weggelegd. De probleemstelling luidt dan ook: 'Wat kan M&H aanpassen aan zijn producten- en dienstenportfolio om tekortkomingen in de aansluiting van de mediamogelijkheden (van de huidige interne redactionele communicatiemiddelen van de doelgroep) op de communicatieprocessen (van de doelgroep) aan te vullen?' Het gaat nadrukkelijk niet om externe communicatie.

Deze scriptie begint met een situatieschets van M&H. Het derde hoofdstuk omvat de probleemformulering met de probleemstelling, doelstelling, onderzoeksvragen en doelgroep. Het theoretisch kader vormt de basis van het onderzoek en staat beschreven in het vierde hoofdstuk. Het daarop volgende hoofdstuk licht de gebruikte methodologie toe. Hoofdstuk zes omvat de resultaten van het onderzoek. Daarbij wordt antwoord gegeven op de onderzoeksvragen uit de probleemformulering. De conclusies volgen in hoofdstuk zeven. Hier wordt antwoord gegeven op de probleemstelling. Tot slot bevat hoofdstuk acht de aanbevelingen. Het implementatieplan bevindt zich in de bijlagen (Bijlage II: Implementatieplan), omdat dit vertrouwelijke informatie van M&H bevat.

Verschillende begrippen worden in de scriptie toegelicht. Toch is ter verduidelijking van de scriptie in de bijlagen een begrippenlijst toegevoegd (Bijlage III: Begrippenlijst). Veelvoorkomende begrippen zijn hier nogmaals uitgelegd.

2. Situatieschets

In 1993 startten Jeroen Maters en Fred Hermesen M&H in Leiden. Het begon als een klein bedrijfsjournalistiek bureau dat gespecialiseerd was in het maken van interne en externe bedrijfsbladen. Inmiddels biedt het bedrijf meer producten en diensten aan dan alleen bladen. Het bedrijfsjournalistieke bureau telt momenteel zo'n veertig medewerkers. Naast het kantoor in Leiden, heeft M&H nu ook een vestiging in Den Bosch en in Deventer (F. Hermesen, persoonlijke communicatie, 9 mei 2014).

Deze situatieschets bevat een interne analyse en een externe analyse van M&H. De interne analyse beschrijft de missie, de visie, het merk, de positionering en het producten- en dienstenportfolio van M&H. In de externe analyse komen verschillende externe factoren aan bod. Ook de huidige interne redactionele communicatiemiddelen van de doelgroep komen aan bod. Op basis van de interne analyse en de externe analyse wordt een SWOT-analyse gepresenteerd. Alle analyses sluiten aan op het kernprobleem. Het doel van deze analyses is om het uiteindelijke advies zo goed mogelijk op de situatie van M&H te laten aansluiten.

2.1 Interne analyse

Tot 2013 gebruikten de bedrijfsjournalisten van M&H hun vaardigheden voor het maken van bladen. Veranderingen in de externe omgeving zorgden ervoor dat de vraag naar bladen minder werd (over deze veranderingen in de externe omgeving is meer te lezen in de volgende paragraaf). De directeurs van M&H waren van mening, dat zij hun vaardigheden konden inzetten voor meer dan alleen bladen. Daarom werkten zij in 2013 samen met medewerkers aan een herformulering van de merkwaarden van M&H. Daarmee beoogden ze in te spelen op de externe ontwikkelingen (E. van Rijn, persoonlijke communicatie, 9 mei 2014). De paragrafen die volgen zijn gebaseerd op de hieruit voortgekomen nieuwe merkwaarden.

2.1.1 Missie

In een document dat een van de medewerkers van M&H maakte (Lenteren, 2013) naar aanleiding van verschillende sessies met een merkspecialist, staat de volgende missie te lezen:

'De menselijke maat moet terug in de maatschappij en in organisaties. Wij willen partner zijn van organisaties die dat ook willen en wij zetten voor hen onze creativiteit, journalistieke ervaring en denkracht in.'

M&H wil zijn opdrachtgevers ondersteunen in het behalen van hun organisatiedoelen. Deze missie functioneert daarbij als een helpende hand. Uitgaan van de menselijke maat leidt volgens Fred Hermesen (persoonlijke communicatie, 14 mei 2014) tot betrokken medewerkers. Omdat zij de organisatie vormen en vormgeven, is dit volgens hem de beste manier om opdrachten te benaderen.

2.1.2 Visie

In het document over de herformulering van het merk van M&H (Lenteren, 2013), vat het bureau de visie samen in vier woorden: 'Gelijkwaardige en open dialoog.' Ook hierin komt de 'menselijke maat' weer terug. De gelijkwaardige en open dialoog moeten er volgens Van Lenteren namelijk voor zorgen dat mensen openstaan voor elkaars ideeën en standpunten.

M&H stelt dat mensen meer zijn dan datgene waarop zij worden aangesproken. Een mens is dus niet alleen klant, alleen medewerker of alleen stakeholder, maar is misschien ook ouder, partner

enzovoort. M&H wil mensen op die manier, in hun totaliteit, benaderen. Op die manier gelooft het bedrijf mensen te raken, zodat zij zichzelf, hun omgeving, hun vak en de maatschappij willen verbeteren.

M&H besluit de visie met: 'Mensen zo ver brengen dat zij het zelf willen en kunnen, daar willen wij graag goed in zijn. Wij zijn hier idealistisch in: uiteindelijk hopen we, dat de samenleving er beter van wordt. Geen middel, onderwerp of doelgroep is hiervoor te klein of te onbelangrijk.' Dat alles heeft tot doel om de medewerker zo betrokken mogelijk te maken.

2.1.3 Merk

Het 'nieuwe' merk van M&H is samen te vatten in drie woorden: doorvragen, doorgronden en doorbreken. Met doorvragen kun je doorgronden en waar nodig doorbreken. Van Lenteren (2013) noemt dat 'de journalistieke manier van werken en denken'. M&H gelooft dat het daarbij belangrijk is om een middenweg te vinden tussen eenzijdige, zendergerichte communicatie en communicatie met 'een platform voor praatgrage collega's.' 'Want journalistiek bekijkt de inhoud door de ogen van mensen, borgt de openheid en de gelijkwaardigheid van organisaties en de samenleving en biedt tegelijkertijd de mogelijkheid om samen met onze opdrachtgevers de regierol op ons te nemen', is te lezen in het document over de missie en de visie. 'Wij zijn die specialisten die weten wat je waarom zegt en hoe je dat zegt.'

2.1.4 Positionering

De journalistieke manier van werken die ook naar voren kwam in de vorige paragraaf, is het punt waarin M&H verschilt van andere bureaus. M&H onderscheidt namelijk zes manieren van communiceren. Volgens het bedrijfsjournalistieke bureau blijven de meeste bureaus bij de eerste twee manieren, maar 'journalistiek begint bij de derde' (Lenteren, 2013).

1. De organisatie vertelt, het publiek heeft maar te luisteren ('kernwaarden').
2. De organisatie vertelt zo publieksgericht mogelijk ('kernwaarden').
3. De organisatie vertelt, het publiek reageert, de organisatie reageert met woorden ('reputatiemanagement, draagvlak').
4. De organisatie vertelt, het publiek reageert, de organisatie gebruikt reacties om het primaire proces te verbeteren ('inspraak').
5. Het publiek vertelt, de organisatie reageert met woorden ('luisteren naar publiek').
6. Het publiek vertelt, de organisatie gebruikt reactie om het primaire proces te verbeteren ('participatie').

Bovendien staat M&H voor kwaliteit en heeft het de expertise in huis om die kwaliteit aan zijn klanten te kunnen bieden (F. Hermsen, persoonlijke communicatie, 17 januari 2014). Het heeft bedrijfsjournalisten met verschillende achtergronden en vormgevers in huis. Die bedrijfsjournalisten en vormgevers zijn tevens inzetbaar als docent voor de opleidingen die M&H aanbiedt.

2.1.5 Producten en diensten

M&H haalt nog steeds het grootste deel van de omzet uit interne en externe bedrijfsbladen. Wel groeit het aandeel andersoortige activiteiten en producten snel. De manier van denken van M&H is te typeren als 'inside-out.' Met de vaardigheden en kwaliteiten die het als bureau heeft, creëert het een aanbod van goede kwaliteit. Als je aanbod goed is, komt de vraag volgens Fred Hermsen (persoonlijke communicatie, 31 januari 2014) vanzelf.

Bedrijfsbladen

Diensten die M&H biedt op het gebied van interne en externe bedrijfsbladen zijn er in veel verschillende soorten en maten (Maters & Hermsen, n.d. c). Zo verschijnen deze producten in de vorm van tijdschriften of in de vorm van kranten. Het komt voor dat M&H verantwoordelijk is voor een compleet bedrijfsblad, van concept tot uitgave en van het schrijven van artikelen tot de vormgeving van het blad. In andere gevallen huren opdrachtgevers M&H in op incidentele basis, dus om artikelen voor hun blad te schrijven wanneer dat goed uitkomt. Soms gaat het om eenmalige uitgaven, andere keren gaat het om kwartaalbladen of tweemaandelijks publicaties (E. van Rijn, persoonlijke communicatie, 9 mei 2014).

Opleidingen

Naast het maken van communicatiemiddelen ondersteunt M&H organisaties bij het maken van een eigen bedrijfsblad. Dit doet M&H in de vorm van cursussen, trainingen en coaching (Maters & Hermsen, n.d. d). Bij elke opleiding wordt van tevoren goed naar het niveau van de cursisten gekeken. Het doel van M&H is om zo goed mogelijk op dat niveau aan te sluiten (E. van Rijn, persoonlijke communicatie, 15 mei 2014).

Tijdens de cursussen gaan, afhankelijk van de cursus waarvoor is gekozen, docenten van M&H samen met hun cursisten diep in op bepaalde vaardigheden in de bedrijfsjournalistiek. Momenteel biedt het bedrijf drie verschillende cursussen aan, namelijk 'Schrijven voor bedrijfsmedia', 'Eindredactie van bedrijfsmedia' en 'Concepten voor bedrijfsmedia' (Maters & Hermsen, n.d. d). De cursussen beslaan ieder vijf werkdagen verspreid over twaalf weken. De cursus Schrijven kost 2695 euro en de cursus Eindredactie kost 2975 euro. De cursus Concepten is in ontwikkeling en daar is de prijs dan ook nog niet van bekend.

M&H biedt organisaties de mogelijkheid om samen met bedrijfsjournalisten van M&H een redactietraining op maat samen te stellen. Het zijn meestal redacties, correspondentennetwerken of communicatieteams die deze redactietrainingen volgen. Zo organiseerde M&H samen met opdrachtgevers een 'Interne masterclass sexy schrijven', een 'Interne cursus vuistregels journalistiek schrijven' en een 'Kwaliteitscheck bestaande media en adviesgesprek met redactie'.

De persoonlijke coaching is speciaal voor klanten die behoefte hebben aan professionele begeleiding bij concrete projecten. De bijdrage van M&H varieert van het bieden van een motiverend 'klankbord' tot begeleiding bij de volledige uitvoering.

Andere producten en diensten

Zoals gezegd breidt M&H zijn producten- en dienstenportfolio steeds verder uit, om in te spelen op externe ontwikkelingen. Zo vragen opdrachtgevers M&H steeds vaker voor het organiseren van congressen, festivals en andere evenementen. Ook op het gebied van online media breidt het bedrijf zijn portfolio uit. Het maakt regelmatig korte films die online verschijnen en het ondersteunt organisaties bij het schrijven van online artikelen. Daarnaast is de website 'Bedrijfsjournalistiek.nl' van M&H. Daar verschijnt regelmatig content over het bedrijfsjournalistieke vakgebied. Tenslotte heeft M&H de productie van een aantal boeken op zijn naam staan.

2.2 Externe analyse

M&H bevindt zich in een dynamische wereld waar momenteel veel ontwikkelingen plaatsvinden. In de externe analyse komen verschillende externe factoren aan bod die betrekking hebben op het onderzoek.

2.2.1 Economisch en politiek-juridisch: bezuinigingen

De laatste jaren verkeerde Nederland in een economische crisis. Het begrotingstekort bevond zich boven het EMU-criterium van drie procent (CBS, 2014). Dat had tot gevolg dat de Rijksoverheid ging bezuinigen (Rijksoverheid, n.d. a).

De bezuinigingen hadden ook gevolgen voor de interne communicatie van de Nederlandse ministeries, vertelde Dick-Gert Smid tijdens een interview als vooronderzoek van deze scriptie (Bijlage I: Vooronderzoek – Interview Dick-Gert Smid). Voorheen hadden alle ministeries een eigen contentmanagementsysteem voor een eigen intranet met een eigen redactie. Het rijksbrede intranet Rijksportaal (met één contentmanagementsysteem) werd een onderdeel van de bezuinigingen. Papieren personeelsbladen werden bij meerdere ministeries afgeschaft. Zo verloor M&H meerdere klanten.

2.2.2 Sociaal-cultureel: het nieuwe werken

Het nieuwe werken is een trend die zich voordoet in veel organisaties. Het doel van het nieuwe werken is dat werken effectiever, efficiënter en plezieriger wordt voor organisaties en medewerkers. Medewerkers krijgen daarom de ruimte en de vrijheid om zelf te bepalen hoe, waar, wanneer, waarmee en met wie zij werken (Bijl, 2009).

Technologische ontwikkelingen spelen een belangrijke rol in het nieuwe werken. Draagbare apparaten zoals laptops en tablets maken het mogelijk om op bijna iedere plek te werken. Aan het einde van 2010 is tien procent van de werkzame personen een mobiele werker (CBS, 2012). Mobiele werkers zijn medewerkers die geregeld voor het eigen werk een draagbaar apparaat met ten minste 3G-technologie gebruiken voor toegang tot het internet. Daarmee hebben zij bijna altijd toegang tot intranet en digitale magazines.

2.2.3 Technologisch: nieuwe communicatiemiddelen

Digitale media doen in groten getale hun intrede. Laptops, smartphones en tablets zijn vandaag de dag geen luxe meer, maar een vanzelfsprekendheid. In 2009 publiceerde het CBS (2009) al een artikel over digitale media die traditionele middelen ‘verdringen’. Het maakte toen bekend dat het aandeel Nederlandse internetgebruikers dat kranten of nieuwsbladen op het internet leest of downloadt, in 2005 en 2008 met ruim een derde steeg.

Een moment zonder internettoegang lijken mensen zich niet meer voor te kunnen stellen. In 2013 heeft namelijk 95 procent van de Nederlandse huishoudens toegang tot het internet. 78 procent van de huishoudens heeft een laptop en 69 procent van de huishoudens heeft een desktop. Zeven op de tien huishoudens gebruiken een smartphone om te internetten. 45 procent van de huishoudens heeft een tablet (CBS, 2013).

Bovendien maken de digitale middelen het voor particulieren en organisaties mogelijk om zelf video's, foto's en artikelen te maken. Deze zijn gemakkelijk te publiceren op een online medium. Hier is geen externe partij meer voor nodig. Eugène van Rijn, operationeel directeur bij M&H geeft aan dat dit soms ten koste gaat van de content op de redactionele middelen (E. van Rijn, persoonlijke communicatie, 15 mei 2014). Hij ervoer dit tijdens een opdracht voor een van de ministeries die klant is van M&H. Hij zegt daarover: 'Waar je bij een blad zo'n beetje bij ieder artikel bedenkt wat het zou moeten doen, wat je boodschap is, wie je ermee zou willen bereiken, wat de zender ermee wil bereiken en wat gebruikers anders zouden moeten doen of vinden, daar is de ambitie bij Rijksportaal: we willen iedere dag twee berichten hebben. Het lijkt wel alsof er een soort muur zit tussen communiceren via een blad en communiceren via het internet. (...) Bij het ene moet het goed zijn en bij het ander moet het genoeg zijn.' Naast de vele technische belemmeringen van

Rijksportal, is dit volgens hem een inhoudelijke factor die een gat veroorzaakt tussen de zender en de gebruiker. Zij gaan daardoor niet met elkaar in gesprek.

2.2.4 Communicatiemiddelen doelgroep

M&H wil een beeld krijgen van hoe de digitalisering van de interne redactionele communicatiemiddelen bij de doelgroep werkt. Uiteindelijk krijgt M&H een advies over hoe het hierop in kan spelen. Het is dan goed om te weten welke interne redactionele communicatiemiddelen de doelgroep inzet. Daarom volgt in deze paragraaf een overzicht van de interne redactionele communicatiemiddelen van de doelgroep.

Elk ministerie uit de doelgroep maakt gebruik van Rijksportal. Rijksportal bestaat uit verschillende rubrieken (E. Zeldenrust, persoonlijke communicatie, 31 maart 2014). Het onderzoek richt zich uitsluitend op de nieuwsvoorzieningen. Dit zijn dus de (departementale) tijdschriften en de departementale rubrieken op Rijksportal. Het onderzoek gaat niet in op de verschillende uitvoerende onderdelen van de departementen. Ook de facilitaire zaken die op Rijksportal verschijnen, behoren niet tot dit onderzoek.

Ministerie van Algemene Zaken

Het Ministerie van Algemene Zaken is een kleine, platte organisatie die uitsluitend gebruikmaakt van Rijksportal (A. Gillissen, persoonlijke communicatie, 3 april 2014). Ongeveer acht jaar geleden had dit ministerie een papieren personeelsblad. Nu bestaat de interne communicatie van het Ministerie van Algemene Zaken veelal uit lijncommunicatie. Rijksportal dient veelal als ondersteunend middel. De nieuwsredactie van het Ministerie van Algemene Zaken bestaat uit vier medewerkers van de Rijksvoorlichtingsdienst. Het onderhouden van Rijksportal is niet hun hoofdtaak, maar een taak die zij bij hun andere functie doen. De nieuwsredactie is verantwoordelijk voor het maken van de nieuwscontent die op Rijksportal verschijnt. Deze redactie is niet verantwoordelijk voor de publicatie.

Onder het Ministerie van Algemene Zaken valt ook de rijksbrede redactie van Rijksportal. Dit ministerie publiceert rijksbrede informatie op Rijksportal. Deze informatie is voor de medewerkers van alle departementen altijd zichtbaar. Deze rijksbrede Rijksportalredactie is daarnaast verantwoordelijk voor de publicatie van de departementale content van het Ministerie van Algemene Zaken (en dus niet voor het maken van de content).

Ministerie van Economische Zaken

Tot 2010 bestond het Ministerie van Economische Zaken uit het Ministerie van Economische Zaken en het Ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit. Beide ministeries hadden ieder hun eigen blad (W. Crezee, persoonlijke communicatie, 25 maart 2014). Ruim drie jaar geleden werden deze bladen afgeschaft om bezuinigingsredenen. Nu heeft het Ministerie van Economische Zaken alleen Rijksportal als intern redactioneel communicatiemiddel. De nieuwsredactie van het departementale nieuws van Rijksportal bestaat uit twee personen. Er is geen hoofdredacteur of eindredacteur.

Ministerie van Financiën

Twee jaar geleden stopte het Ministerie van Financiën met het papieren personeelsblad 'Wij van Financiën', dat tien keer per jaar verscheen (T. Hofman, persoonlijke communicatie, 24 maart 2014). In september 2013 introduceerde het ministerie een digitaal magazine. Dit magazine heeft dezelfde naam als het vroegere papieren personeelsblad. Deze verschijnt vier keer per jaar. Iedere uitgave

bevat een thema. Dat was bij de papieren variant niet het geval. Naast het magazine en Rijksportaal heeft het Ministerie van Financiën een informatiezuil in het gebouw staan. Hier verschijnen korte berichten op.

De nieuwsredactie van het departementale nieuws van Rijksportaal bestaat uit twee en een half fte. Een van de redacteurs is hoofdredacteur. Zo nu en dan schakelt de redactie freelancers in voor langere artikelen. Deze freelancers gebruikte de redactie vaak ook voor het papieren Wij van Financiën.

Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap

Het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap gebruikt voor de interne communicatie uitsluitend Rijksportaal (Bijlage I: Vooronderzoek - Interview Dick-Gert Smid). Voorheen hadden zij het papieren personeelsblad 'Punt'. Het ministerie maakte als experiment één keer een digitaal tijdschrift ('Pixel'). Dick-Gert Smid sluit niet uit dat het ministerie in de toekomst vaker een digitaal magazine zal maken, maar nu maakt het alleen gebruik van Rijksportaal.

De nieuwsredactie van het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap van Rijksportaal bestaat uit drie personen. Dick-Gert Smid is de operationeel hoofdredacteur. Dan is er nog een andere redacteur en sinds kort is er een nieuwe redacteur bij gekomen, die specialiteiten heeft op het gebied van video's maken.

Ministerie van Veiligheid en Justitie

Het Ministerie van Veiligheid en Justitie maakt met name gebruik van Rijksportaal (M. Buter, persoonlijke communicatie, 3 april 2014). De nieuwsredactie daarvan bestaat uit drie personen: een hoofdredacteur, een redacteur/adviseur en een technisch medewerker.

Naast Rijksportaal kunnen directies digitale nieuwsbrieven inzetten. Het is een nieuwsbrief die het ministerie inkocht bij een extern bureau en die heel gemakkelijk zelf in te vullen is. De departementale nieuwsredactie van Rijksportaal biedt de mogelijkheid tot het maken van die nieuwsbrief aan. De redactie is niet zelf verantwoordelijk voor de content van die nieuwsbrief.

Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport

Het Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport zet een digitaal magazine ('vws#Dia'), een papieren tijdschrift ('Diagonaal') en Rijksportaal in voor de interne communicatie (Bedrijfsjournalistiek.nl, 2012). Diagonaal en vws#Dia verschijnen respectievelijk vier en elf keer per jaar.

De redactie van de interne redactionele communicatiemiddelen bestaat uit drie personen. De hoofdredacteur is eindverantwoordelijk voor alle middelen. De eindredacteur is verantwoordelijk voor de twee tijdschriften. Een speciale redacteur voor Rijksportaal maakt de redactie compleet.

2.2.5 Concurrentie

M&H is een bedrijfsjournalistiek bureau, maar dat betekent niet dat het uitsluitend bedrijfsjournalistieke bureaus als concurrenten heeft. In een concurrentieoverzicht (Maters, 2013) maakt Jeroen Maters onderscheid tussen de volgende concurrenten:

- bedrijfsjournalisten intern;
- bedrijfsjournalistieke bureaus;
- communicatiebureaus;

- tekstbureaus;
- freelance tekstschrijvers;
- vormgevings- en reclamebureaus;
- detacheringsbureaus.

Bedrijfsjournalisten intern

Steeds meer organisaties verzorgen hun bedrijfsjournalistiek binnenshuis. Dat betekent dat zij zelf bedrijfsjournalisten in dienst hebben of dat de afdeling Interne Communicatie voor de interne redactionele communicatiemiddelen zorgt. Zo verzorgen veel ziekenhuizen hun bedrijfsjournalistiek intern. Ook de doelgroep van dit onderzoek, dus zes Nederlandse ministeries, verzorgt haar bedrijfsjournalistiek veelal intern.

Bedrijfsjournalistieke bureaus

Bedrijfsjournalistieke bureaus zijn de bureaus zoals M&H. Zij zijn gespecialiseerd in het maken van papieren bedrijfsbladen. Voorbeelden hiervan zijn:

- Van den Boom Jalink (VdBJ);
- Media Partners;
- Castel Communicatie (met Scripta Media en Lansu + Paulus als onderdeel);
- Axioma;
- Geluk Uitgeefprojecten;
- Sanoma Custom Publishing (met Hemels Publishers als onderdeel);
- Hoogte 80 strategische media;
- Label Strategische Media;
- MCP Media;
- Multi Magazines;
- Van + Van;
- Format Bladenmakers;
- Móbile;
- Karin de Lange.

Communicatiebureaus

M&H is iets anders dan een communicatiebureau. Toch ziet Maters sommige communicatiebureaus als concurrent. Het gaat hierbij om communicatiebureaus die ook bedrijfsbladen maken.

Voorbeelden van dit soort communicatiebureaus zijn:

- ZB Communicatie;
- Poseidon;
- Chapeau;
- Proof;
- Signum;
- Dem communications;
- MBC Communication;
- HS Publicity;
- Stijl Media;
- Lorient Communicatie;
- Movement;
- Van Oorschot & Partners;
- Bex van der Schans;
- Bennis, Porter, Novelli;

- Van Beerendonk;
- OSK.

Tekstbureaus

Zoals in de interne analyse is te lezen, is M&H niet altijd verantwoordelijk voor een compleet bedrijfsblad. Het komt ook voor dat organisaties het bureau inhuren om een artikel te schrijven. In dit opzicht zijn bureaus die gespecialiseerd zijn in het schrijven van teksten, concurrenten van M&H. Voorbeelden van deze tekstbureaus zijn:

- Jager & Neyndorff;
- De Tekstgroep;
- JCM;
- Broers & Vonk.

Freelance tekstschrijvers

Freelance tekstschrijvers zijn vaak goedkoper dan bedrijfsjournalistieke bureaus als M&H (Bijlage I: Vooronderzoek – Interview Dick-Gert Smid). In dat opzicht is het voor organisaties vaak aantrekkelijker om een freelancer in te schakelen dan M&H. Volgens Fred Hermesen (persoonlijke communicatie, 9 mei 2014) ben je als opdrachtgever van freelance tekstschrijvers minder zeker van continuïteit, betrouwbaarheid en innovatie. Freelance tekstschrijvers die Maters als concurrenten ziet, zijn Textuur en Patricia Kat.

Bureaus met een digitale focus

Verschillende bedrijven stappen over op digitale communicatiemiddelen en dat biedt kansen voor bureaus met een focus op online communicatie. Zo specialiseert het digitale bureau Dutchgiraffe zich in interactieve online magazines (Dutchgiraffe, n.d.). Het is daarmee een grote concurrent van M&H. Entopic is een bureau voor webredactie, content management en online communicatie (Entopic, n.d. a). Het richt zich onder meer op intranetten en digitale nieuwsbrieven. De Rijksoverheid is een van de opdrachtgevers van Entopic (Entopic, n.d. b). Het ontwerp en de realisatie van het interne digitale magazine van het Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport is in handen van Enof (Bedrijfsjournalistiek.nl, 2012). Dit bureau richt zich op communicatieadvies, grafisch ontwerp en online communicatie (Enof communicatiegroep, n.d.).

Fred Hermesen (persoonlijke communicatie, 9 mei 2014) vergelijkt M&H liever niet met deze digitale bureaus, omdat zij vaak niet gespecialiseerd zijn in journalistieke redactievoering. Maar met de opkomst van nieuwe technologieën, mogen deze bureaus niet in de concurrentenlijst ontbreken.

2.3 SWOT-analyse

De interne en externe analyse komen samen in een SWOT-analyse. Hierin worden de 'Strengths', 'Weaknesses', 'Opportunities' en 'Threats' omschreven die invloed hebben op M&H. Een schematische weergave van deze SWOT-analyse is te zien in tabel 1.

	Positief	Negatief
Intern	Strengths: • Duidelijk specialisme in bedrijfsjournalistiek. • Vaardigheden die op meerdere vlakken kunnen worden ingezet. • Uitgebreid producten- en dienstenportfolio.	Weaknesses: • Businessmodel is nog te veel op print gericht. • Medewerkers zijn nog te veel op print gericht.
Extern	Opportunities: • Nieuwe technologieën.	Threats: • Economische crisis. • Nieuwe technologieën. • Rijksportaal. • Minder vraag naar bedrijfsbladen. • Concurrenten met een digitale focus. • Freelance tektschrijvers.

Tabel 1: SWOT-analyse

M&H heeft een duidelijk specialisme in bedrijfsjournalistiek. Het heeft de mensen en vaardigheden in huis om hun opdrachtgevers kwalitatief goede bedrijfsjournalistieke producten en diensten te leveren. Bovendien is het producten- en dienstenportfolio van M&H uitgebreid. Dit komt door de verschillende vaardigheden die de verschillende medewerkers van M&H in huis hebben. De tijd van uitsluitend bedrijfsbladen maken is voorbij. Het bureau biedt nu ook opleidingen, evenementen en films aan.

Die nieuwe producten en diensten op het digitale terrein, brengen tegelijkertijd een risico met zich mee. M&H specialiseerde zich jaren in het maken van bedrijfsbladen. Dat is wat klanten van het bureau weten. M&H zal dus duidelijk moeten communiceren dat zij daar digitale producten en diensten aan toegevoegd hebben.

Factoren die een bedreiging vormen voor M&H zijn nieuwe technologieën, die het voor (voormalige) klanten van M&H mogelijk maken om redactionele communicatiemiddelen makkelijker zelf te produceren. Daarmee worden bureaus met een digitale focus belangrijke medespelers in de bedrijfsjournalistiek. Zij kunnen organisaties ondersteunen in het gebruik van digitale communicatiemiddelen. Bovendien is er door die nieuwe technologieën en door de economische crisis steeds minder vraag naar bedrijfsbladen. Dit is ook het geval bij de doelgroep van dit onderzoek. Nederlandse ministeries gingen over op het rijksbrede intranet Rijksportaal. Rijksportaal verving in sommige gevallen de personeelsbladen die M&H maakte. Van freelance tektschrijvers maken sommige departementen nog wel met enige regelmaat gebruik (Bijlage VI, analyseschema 16). Ook zij vormen een concurrent voor M&H. Vaak zijn zij goedkoper dan bureaus als M&H.

Nieuwe technologieën zijn niet alleen negatief voor M&H. Het bedrijfsjournalistieke bureau probeert deze 'bedreiging' om te zetten in een 'kans', door ook hier meer producten en diensten in aan te bieden.

3 Probleemformulering

De probleemformulering heeft het doel om het probleem van M&H helder te krijgen. Het probleem wordt onder de probleemstelling in een centrale vraag geformuleerd. Uit de centrale vraag vloeit de doelstelling voort, gevolgd door enkele onderzoeksvragen. Tot slot wordt in de probleemformulering de doelgroep behandeld.

3.1 Probleemstelling

In de inleiding van dit plan van aanpak is de aanleiding van het onderzoek uitgebreid uiteengezet. In het kort komt deze neer op het volgende.

Digitale communicatiemiddelen spelen een steeds belangrijkere rol in de communicatie van organisaties (Waardenburg, 2010). M&H merkt dit, doordat veel (voormalige) klanten van het bedrijf ervoor kiezen om het bedrijfsblad te vervangen door digitale middelen. Dat geldt ook voor de Nederlandse ministeries die in het verleden belangrijke klanten waren van M&H. Met de komst van het rijksbrede intranet 'Rijksportaal', kiezen steeds meer departementen ervoor om het personeelsblad te laten vallen. De vraag is echter of Rijksportaal toereikend is voor de interne communicatie van de ministeries. Indien dit niet het geval is, dan is er mogelijk een (nieuwe) rol voor M&H weggelegd. In de ideale situatie is M&H zich bewust van hoe de nieuwe interne communicatie van de ministeries in de praktijk werkt. De vraag is hoe de media-eigenschappen van de huidige interne communicatiemiddelen van de doelgroep aansluiten op de communicatieprocessen van de doelgroep. Het weet dan wat het aan zijn producten- en dienstenportfolio kan veranderen om een aanvulling te zijn in die nieuwe interne communicatie. De centrale vraag die hierbij hoort is:

'Wat kan M&H aanpassen aan zijn producten- en dienstenportfolio om tekortkomingen in de aansluiting van de mediamogelijkheden (van de huidige interne redactionele communicatiemiddelen van de doelgroep) op de communicatieprocessen (van de doelgroep) aan te vullen?'

3.2 Doelstelling

De doelstelling vloeit logisch voort uit de bovenstaande probleemstelling. De doelstelling luidt:

'Inzicht geven in wat de tekortkomingen zijn in de interne communicatie van de doelgroep, teneinde een advies te geven over wat M&H aan zijn producten- en dienstenportfolio kan aanpassen om deze tekortkomingen op te vullen.'

3.3 Onderzoeksvragen

De probleemstelling is afgebakend aan de hand van de volgende onderzoeksvragen:

1. Wat zijn de communicatieprocessen van de doelgroep?
2. Wat zijn de mediamogelijkheden van de interne redactionele communicatiemiddelen van de doelgroep?
 - Welke van die beschikbare mediamogelijkheden zet de doelgroep ook daadwerkelijk in?
 - Hoe sluiten die mediamogelijkheden aan op de communicatieprocessen van de doelgroep en wat zijn de tekortkomingen?

3.4 Doelgroep

Het klantenbestand van M&H is zeer divers. Het loopt uiteen van non-profitorganisaties tot commerciële bedrijven in verschillende branches. Er zitten dus grote verschillen tussen de klanten. Om het onderzoek voldoende af te bakenen en omdat Nederlandse ministeries een belangrijke klant waren van M&H, vormen deze departementen de doelgroep van het onderzoek. Omdat bij deze groep (voormalige) klanten een grote verschuiving in de interne communicatie plaatsvindt, is dit een interessante onderzoeksdoelgroep. Het gaat in het onderzoek om de Nederlandse departementen die niet langer uitsluitend een papieren personeelsblad (en Rijksportaal) hebben, namelijk:

- Ministerie van Algemene Zaken;
- Ministerie van Economische Zaken;
- Ministerie van Financiën;
- Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap;
- Ministerie van Veiligheid en Justitie;
- Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport.

In het derde hoofdstuk (Methodologie) wordt de doelgroep uitgebreid toegelicht.

4 Theoretisch kader

Dit hoofdstuk beschrijft de theorieën die het kader vormen van het onderzoek. Naar aanleiding van het theoretisch kader is een conceptueel model opgesteld. De daarbij behorende hypothesen staan beschreven in de derde paragraaf.

4.1 Theorieën

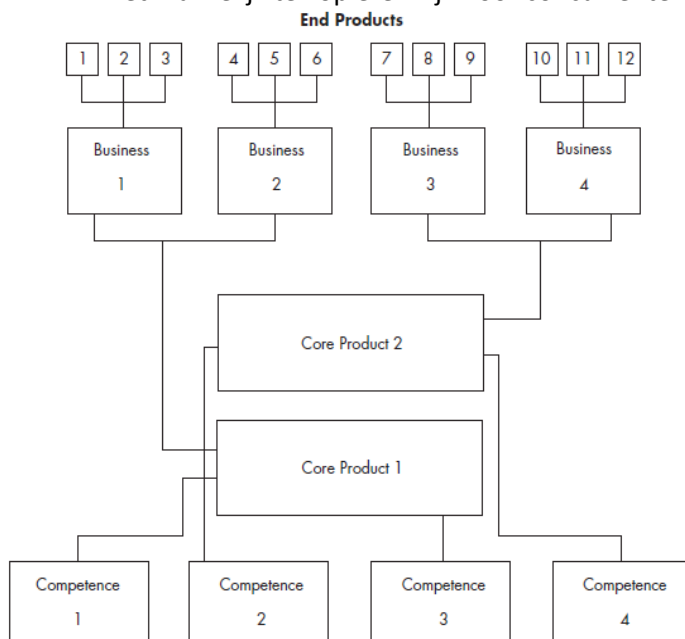
De onderstaande theorieën vormen de basis van het onderzoek. Hierbij geeft de theorie van Prahalad en Hamel (1990) een inzicht in de denk- en werkwijze van M&H. Het model van Shannon en Weaver (1949) en het model van Reijnders (2006) laten zien hoe communicatie tussen een zender en een ontvanger plaatsvindt. Dit is een relatief algemene benadering. De *media richness theory* (Daft en Lengel, 1984) gaat dieper in op communicatiemiddelen. De *media synchronicity theory* van Dennis, Fuller en Valacich (2008) is gebaseerd op de media richness theory, maar heeft meer betrekking op nieuwe media. Deze theorie is daarom de basis van het conceptueel model.

4.1.1 Core competencies

Er zijn verschillende manieren om de *branding* van een organisatie te benaderen. In dit onderzoek is de inside-outbenadering van toepassing. De opdrachtgever gaat niet uit van de vraag of de behoefte van de doelgroep. Hij gaat ervan uit dat wanneer het bedrijf een goed product of een goede dienst aanbiedt met de vaardigheden die het bezit, de vraag daarnaar vanzelf ontstaat. De theorie van Prahalad en Hamel (1990) geeft een goede weergave van deze benadering.

Core competencies omschrijft basiscompetenties als ‘de collectieve kennis van een bedrijf over hoe ze diverse productievaardigheden en –technologieën kunnen coördineren.’ Het gaat hierbij om eigenschappen van een organisatie over een langere periode. Deze kunnen niet zomaar veranderd worden. Volgens Prahalad en Hamel kunnen basiscompetenties alleen effectief zijn als ze:

- bijdragen aan de voordelen die eindgebruikers ervaren;
- herbruikbaar zijn voor veel verschillende producten en markten;
- niet makkelijk te kopiëren zijn voor concurrenten.



Figuur 1: Core competencies (Prahalad & Hamel, 1990)

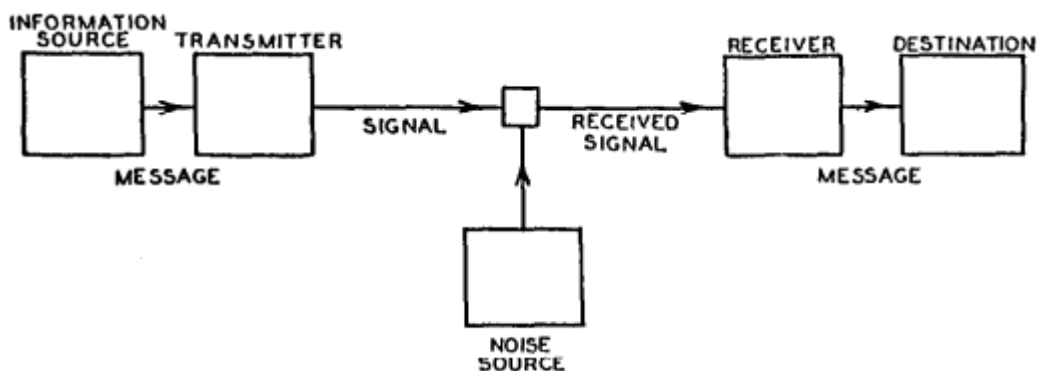
Basiscompetenties bestaan in verschillende vormen. Die vorm hangt uiteraard af van de organisatie. Zo kan een basiscompetentie (technische) kennis, een betrouwbaar proces, een goede relatie met klanten en leveranciers of een goede productontwikkeling omvatten.

Prahalad en Hamel beweren dat organisaties basiscompetenties kunnen gebruiken voor de ontwikkeling van basisproducten en/of basisdiensten. Deze basisproducten- en diensten komen niet terecht bij de eindgebruikers, maar worden gebruikt om een groter aantal branches aan te boren en/of eindproducten te ontwikkelen. Eindproducten komen wel terecht bij de eindgebruiker. Een duidelijke weergave van het model is te zien in figuur 1.

4.1.2 Een nieuw communicatiemodel

Shannon en Weaver (1949) ontwikkelden een theorie, die nog steeds vaak wordt gebruikt om communicatie te omschrijven. Volgens deze theorie creëert een zender een boodschap. Diezelfde zender verzendt die boodschap via een communicatiemiddel. De ontvanger decodeert de boodschap. Ruis kan er in dat communicatieproces voor zorgen dat de oorspronkelijke boodschap die door de zender bedacht is, niet volledig intact bij de ontvanger aankomt (zie figuur 2). Het gaat hierbij om algemene communicatie. Deze theorie is niet specifiek toegespitst op interne of externe communicatie.

Veelgehoorde kritiek op het model van Shannon en Weaver is dat het was ontwikkeld ten behoeve van telematica. Het is daarom niet toepasbaar op menselijke communicatie (Reijnders, 2006).



Figuur 2: Communication model (Shannon & Weaver, 1949)

Om die reden ontwikkelde Reijnders (2006) een nieuw communicatiemodel. Communicatie omschrijft hij als: 'de productie, uitwisseling en betekenisgeving van boodschappen tussen mensen, die plaatsvinden binnen een context van informatiele, relationele en situationele factoren, met als doel elkaar te beïnvloeden.'

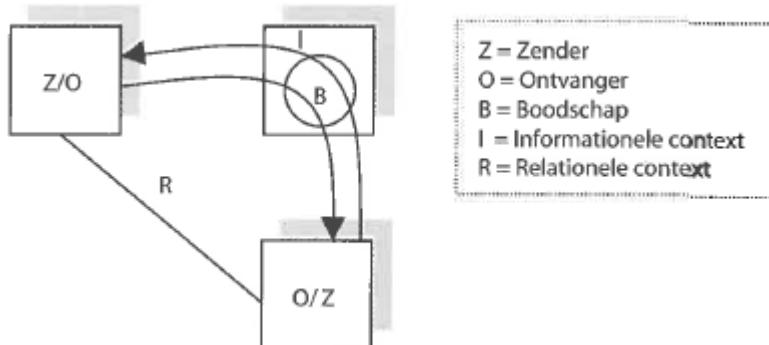
Hij houdt in zijn theorie meer rekening met de (menselijke) context waarin een boodschap wordt verzonden dan zijn voorgangers. In het model van Reijnders staat een situatie of context van een boodschap centraal. De zender produceert de boodschap. De boodschap kent een belangrijke informatiele context. Daarmee wordt bedoeld: alle andere aan deze boodschap voorafgegane of erop volgende boodschappen, aangevuld met alle andere tegelijkertijd geproduceerde boodschappen. Ook de relationele context speelt een rol. Dit is de wederzijdse invloed tussen de relatie zender-ontvanger en het zenden en ontvangen van de boodschap.

Reijnders maakt bovendien onderscheid tussen communicatie en informatieoverdracht. Bij communicatie is sprake van interactie. De ontvanger ontvangt de boodschap en reageert daarop. Bij

informatieoverdracht is sprake van eenrichtingsverkeer. Er is sprake van (potentiële) ontvangst van boodschappen door een ontvanger, maar de ontvanger transformeert vervolgens niet in de rol van zender.

Belangrijke begrippen die in Reijnders' theorie voorkomen:

- Zender: de zender creëert de boodschap met behulp van taal en/of symbolen. Factoren die zijn rol beïnvloeden:
 - zijn rolopvatting;
 - zijn referentiekader;
 - zijn persoonlijkheid.
- Boodschap: de stimulus die de zender aanbiedt aan de ontvanger.
- Middel: de wijze waarop de boodschap aangeboden wordt (kanaal/medium). Dit middel kan in de vorm van houding worden aangeboden, maar ook mondeling, schriftelijk of elektronisch.
- Ontvanger: degene(n) die de boodschap ontvangt/ontvangen. De ontvanger geeft een betekenis aan de boodschap. Die betekenis kan anders zijn dan de betekenis die de zender aan de boodschap geeft. Verschillende ontvangers onderling kunnen de boodschap echter ook anders interpreteren.
- Context: de plaats waar de communicatie plaatsvindt. Die heeft kenmerken die de zender, de ontvanger en het effect van de communicatie kunnen beïnvloeden.
- Relatie: een voorwaarde voor communicatie is dat de zender en de ontvanger zich bewust zijn van elkaars bestaan. De relatie kent allerlei aspecten, zoals vertrouwen of wantrouwen, eventueel een hiërarchische verhouding of statusverschil, een geschiedenis tussen beiden, enzovoort.



Figuur 3: Een nieuw communicatiemodel (Reijnders, 2006)

4.1.3 Media richness theory

Daft en Lengel (1984) ontwikkelden de *media richness theory*. De theorie is van oorsprong ontwikkeld om communicatiemediën binnen organisaties te beschrijven en te evalueren. Een aantal onderzoekers gebruikten de theorie om te onderzoeken welk communicatiemedium een manager zou moeten kiezen (Dennis & Kinney, 1998).

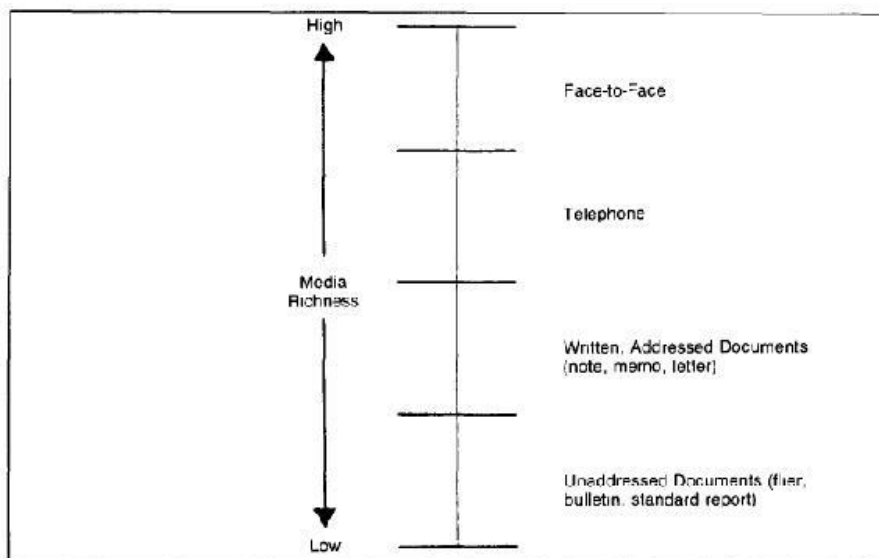
De media richness theory stelt dat de uitvoering van taken verbetert, wanneer de taakbehoeften aansluiten op de rijkheid van een medium. Die rijkheid omschrijven de auteurs als 'de mogelijkheid van informatie om begrip te veranderen binnen een bepaalde tijd'. Media die de mogelijkheid hebben om 'rijke' informatie te verzenden, passen beter bij dubbelzinnige taken. Dubbelzinnigheid bestaat wanneer verschillende (en mogelijk conflicterende) interpretaties bestaan voor de aanwezige informatie. Minder rijke media passen beter bij taken van onzekerheid. Onzekerheid bestaat

wanneer een duidelijk kader bestaat voor de interpretatie van een boodschap, maar wanneer ook een tekort aan informatie bestaat.

De rijkheid hangt af van de volgende factoren:

- de mogelijkheid om meerdere informatiesignalen tegelijkertijd te verwerken;
- de mogelijkheid om snel feedback te ontvangen;
- de mogelijkheid om een persoonlijke focus te creëren;
- de mogelijkheid om de natuurlijke taal te hanteren.

Volgens Daft en Lengel is een face-to-facegesprek daarom een voorbeeld van een rijk medium. Dit middel is geschikt om een dubieuze situatie op te lossen. Een memo is een voorbeeld van een arm medium. Niet-dubbelzinnige situaties kunnen hiermee worden opgelost. In figuur 4 is een verdeling van arme en rijke media te zien.



Figuur 4: Media richness theory (Daft & Lengel, 1984)

De media richness theory is in 1984 ontwikkeld. Internet zoals we dat nu kennen, bestond toen nog niet. Daardoor zijn uitsluitend traditionele media in de theorie opgenomen. Nieuwe media spelen geen rol in het artikel van Daft en Lengel. Met de komst van nieuwe media communiceren mensen vandaag de dag op meer verschillende manieren dan voorheen. Om die reden trekken sommige onderzoekers de media richness theory in twijfel (Dennis & Valacich, 1999). Ook bekritiseren veel onderzoekers de theorie om haar beperkte karakter. Volgens hen zijn dubbelzinnigheid en onzekerheid niet de enige factoren die een rol moeten spelen bij het beoordelen van een medium (Ngwenyama & Lee, 1997).

4.1.4 Media synchronicity theory

De *media synchronicity theory* (Dennis & Valacich, 1999) is gebaseerd op de media richness theory van Daft en Lengel (1984). Dennis en Valacich bekritiseerden de media richness theory, mede omdat deze theorie niet toepasbaar is op nieuwe media. De media synchronicity theory is dat wel. Een aantal jaar na de publicatie van de oorspronkelijke media synchronicity theory, schreven Dennis, Fuller en Valacich (2008) een nieuwe, uitgebreidere versie van de theorie. De variabelen die al voorkwamen in het artikel uit 1999 worden daarin uitgebreider omschreven. Ook voegden de auteurs een nieuw conceptueel model toe aan het nieuwe document. In het rapport gebruiken ze de theorie van Shannon en Weaver (1949). In figuur 6 is te zien hoe de twee theorieën samenkomen.

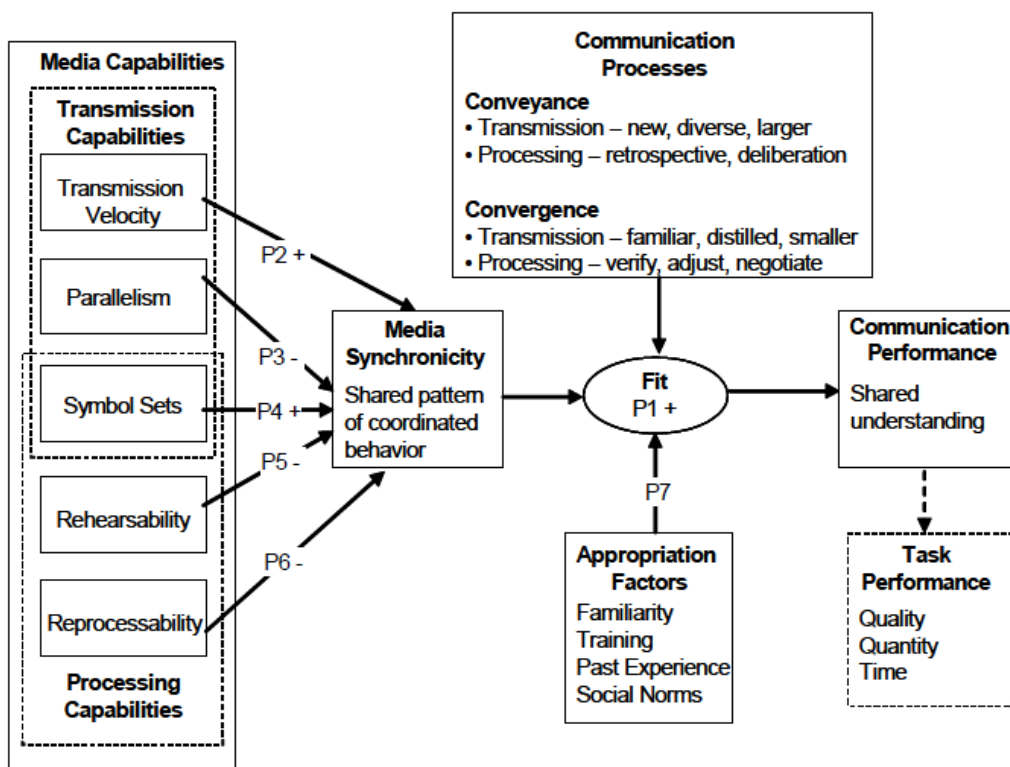
De media synchronicity theory stelt dat communicatieprestaties van een aantal zaken afhangen:

- *communication processes* (hierna te noemen 'communicatieprocessen');
- *media capabilities* (hierna te noemen 'mediamogelijkheden');
- *appropriation factors*.

De mate waarin bovenstaande factoren op elkaar aansluiten (in de mate van *synchronicity*), bepaalt de communicatieprestatie. Hieronder worden de factoren nader uiteengezet.

Synchroniciteit

Synchronicity (hierna te noemen: 'synchroniciteit') beschrijven de auteurs als 'de toestand waarin acties in hetzelfde tempo en precies tegelijk bewegen'. Synchroniciteit tussen individuen bestaat volgens hen 'wanneer individuen een gedeeld patroon vertonen van gecoördineerd, synchroon gedrag met een gemeenschappelijke focus'.



Figuur 5: Media synchronicity theory (Dennis et al., 2008)

Communicatieprocessen

Volgens Dennis, Fuller en Valacich bestaat communicatie uit twee fundamentele communicatieprocessen, namelijk:

- *Conveyance*: de overdracht van nieuwe informatie, zodat het voor de ontvanger mogelijk wordt om een mentaal model van de situatie te maken.
- *Convergence*: het proces waarin verschillende individuen het eens proberen te worden over de betekenis van (voor de gebruikers reeds bekende) informatie.

Binnen die twee communicatieprocessen komt *information transmission* (hierna te noemen 'informatieverspreiding') en *information processing* (hierna te noemen 'informatieverwerking') voor. Afhankelijk van het communicatieproces, komen deze factoren in een bepaalde mate voor. Ze betekenen het volgende:

- Informatieverspreiding: de verspreiding van informatie.
- Informatieverwerking: de individuele verwerking van informatie.

Conveyance vereist veel informatieverwerking. Het gaat hierbij om nieuwe informatie. Daarnaast vraagt conveyance niet direct om een snelle informatieverspreiding. Convergence vereist juist een snelle informatieverspreiding en minder informatieverwerking. De gebruikers kennen de informatie al. Die verdeling is te zien in figuur 5. Conveyance en convergence hebben ieder in een bepaalde mate behoefte aan synchroniciteit.

Mediamogelijkheden

Met de mediamogelijkheden worden de eigenschappen van het medium bedoeld die in een bepaalde mate zorgen voor synchroniciteit. De auteurs geloven dat de volgende vijf mediakaraktoreigenschappen die mate van synchroniciteit beïnvloeden:

- *Transmission velocity* (snelheid van de informatieoverdracht): de snelheid waarmee een medium een boodschap aan geadresseerden kan leveren.
- *Symbol sets* (symboolverscheidenheid): de verschillende manieren waarop een boodschap kan worden gecodeerd.
- *Parallelism* (evenwijdigheid): het aantal overdrachten (conversaties) dat tegelijkertijd kan plaatsvinden.
- *Rehearsability* (repetitiemogelijkheid): de mogelijkheid om de boodschap te finetunen voordat deze wordt verzonden.
- *Reprocessability* (recyclemogelijkheid): de mogelijkheid om een boodschap opnieuw op te halen en te verwerken voor een beter begrip van de boodschap.

Afhankelijk van bovenstaande mediamogelijkheden zijn verschillende media in een bepaalde mate in staat om informatieverspreiding en informatieverwerking te ondersteunen. Ze ondersteunen ook in een bepaalde mate synchroniciteit.

Appropriation factors

Appropriation factors bepalen hoe gebruikers een medium gebruiken en welk medium ze kiezen. Hierbij gaan de auteurs ervan uit dat wanneer individuen samenwerken met goed ontwikkelde normen, met vertrouwde taken, gebruikmakend van bekende media, ze minder behoefte hebben aan media die hoge synchroniciteit ondersteunen. Wanneer individuen samenwerken met minder ontwikkelde normen, met taken die ze niet kennen en met media die ze niet kennen, dan hebben ze meer behoefte aan media die hoge synchroniciteit ondersteunen. De appropriation factors zijn:

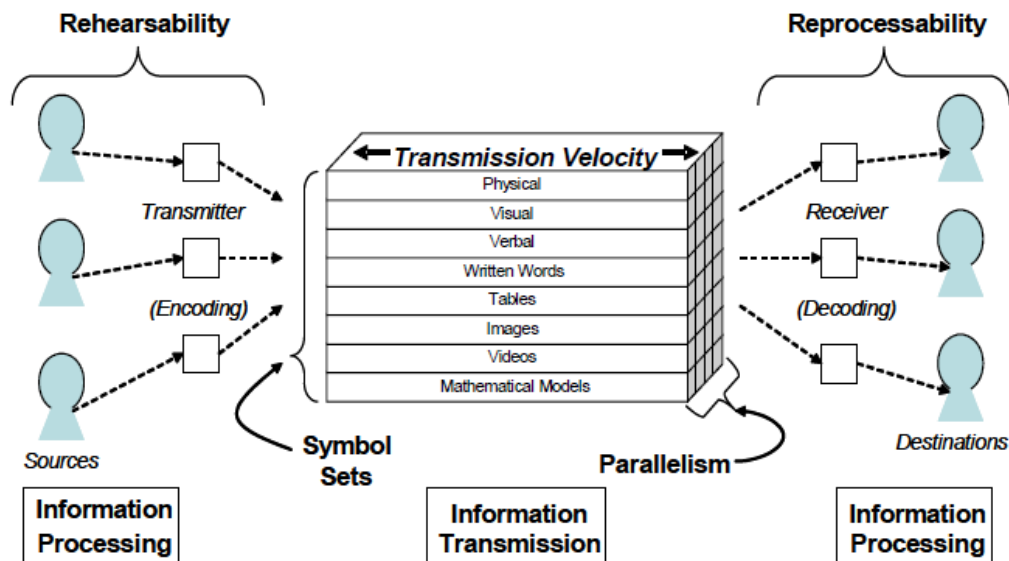
- vertrouwdsheid;
- training;
- eerdere ervaringen;
- sociale normen.

Kortom, er moeten een aantal factoren op elkaar aansluiten om tot een goede communicatieprestatie te komen:

- de mate waarin mediamogelijkheden in staat zijn om synchroniciteit te bewerkstelligen;
- communicatieprocessen die de benodigde mate van synchroniciteit bepalen;
- de appropriation factors bij de gebruikers die ook de benodigde mate van synchroniciteit bepalen.

Convergence vraagt om mediamogelijkheden met een hoge synchroniciteit, terwijl conveyance juist vraagt om mediamogelijkheden met een lage synchroniciteit. De mediamogelijkheden *transmission velocity* en *symbol sets* ondersteunen synchroniciteit. De mediamogelijkheden *parallelism*, *rehearsability* en *reprocessability* ondersteunen synchroniciteit juist niet.

Rehearsability en reprocessability ondersteunen informatieverwerking. Transmission velocity, symbol sets en parallelism ondersteunen informatieverspreiding. Zie voor een schematische weergave van die verdeling figuur 6.



Figuur 6: Media synchronicity theory (2) (Dennis et al., 2008)

De nieuwste versie van de media synchronicity theory komt uit 2008 en is dus relatief nieuw. Toch zijn er al verschillende onderzoekers die de theorie voor hun onderzoek gebruiken. Zo onderzochten Fox et al. (2010) de relevantie van de media synchronicity theory in de AECO-industry. Daarbij staat AECO voor *architecture, engineering, construction* en *operation*.

Andere onderzoekers noemen de media synchronicity theory wel in hun onderzoek als bron van hun beweringen, maar geven de theorie geen centrale rol. Zo noemen Rai et al. (2009) de media synchronicity theory in hun onderzoek naar successen in *offshore* informatiesysteemprojecten. Ook Mohan et al. (2009) citeren de media synchronicity theory in hun artikel. Daarin presenteren ze een nieuw procesmodel voor informatieverwerking. Stone & Lukaszewski (2009) noemen de media synchronicity theory in hun onderzoek naar elektronische HR-systemen. Duidelijk is dat de media synchronicity theory steeds wordt gebruikt voor artikelen over nieuwe media.

4.2 Conceptueel model

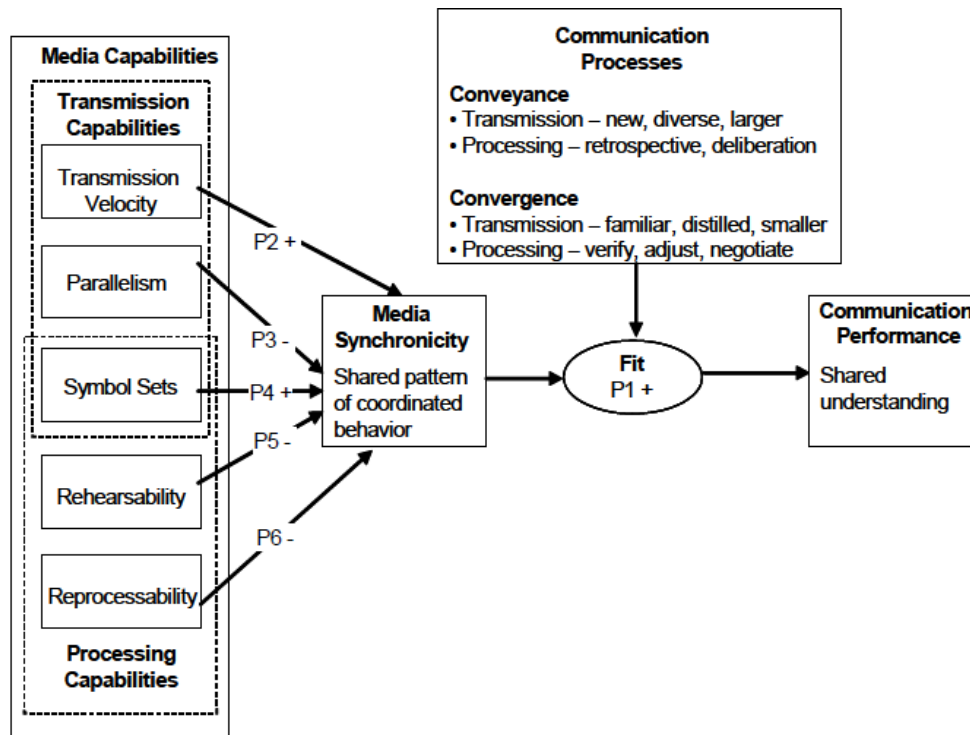
De media synchronicity theory is het uitgangspunt van het onderzoek. De theorie is toepasbaar op nieuwe media en daarmee ook op het intranet van de doelgroep. Bovendien sluit de media synchronicity theory aan bij de crossmediale manier van denken van M&H.

Figuur 7 geeft het conceptueel model weer en daarmee de essentie van het onderzoek. Wat direct opvalt, is dat de appropriation factors buiten beschouwing worden gelaten. Dit is gedaan om het onderzoek voldoende in te kaderen. Het betrekken van appropriation factors in het onderzoek vraagt om een onderzoek onder de gebruikers van het Rijksportaal. Hierbij zou gekeken worden naar de vertrouwdsheid, de training, de eerdere ervaringen en de sociale normen van deze doelgroep. Dit past echter niet binnen de probleemstelling en de randvoorwaarden (met name de tijd waarbinnen het onderzoek wordt uitgevoerd) van het onderzoek. De probleemstelling richt zich op de zenders.

Het komt het onderzoek daarom ten goede om de appropriation factors weg te laten. Op deze manier kan alle aandacht worden besteed aan de andere twee belangrijke componenten van het model, namelijk de mediamogelijkheden en de communicatieprocessen. Bovendien geven deze twee

componenten een goede indicatie van de benodigde synchroniciteit en de mate waarin mediamogelijkheden daarop aan kunnen sluiten. Een vervolgonderzoek waarin ook de appropriation factors worden opgenomen, kan eventueel later worden uitgevoerd.

Ook de *task performance* is niet in het conceptueel model opgenomen. Voorlopig is het in het kader van het onderzoek voldoende om te weten dat een goede aansluiting van de mediamogelijkheden op de communicatieprocessen, leidt tot een goede communicatieprestatie. Dit is het doel van het onderzoek.



Figuur 7: Conceptueel model op basis van de media synchronicity theory (Dennis et al., 2008)

4.3 Hypothesen

Het conceptueel model laat zien dat een goede aansluiting van mediamogelijkheden op communicatieprocessen leidt tot een goede communicatieprestatie. De manier waarop deze twee variabelen op elkaar aansluiten, hangt weer af van synchroniciteit. In de volgende drie paragrafen volgen de hypothesen die uit deze gegevens voortvloeien.

4.3.1 Hypothese 1

Uit de theorie van Dennis et al. (2008) komt naar voren dat conveyance een lage synchroniciteit van het medium vereist. Parallelism, rehearsability en reprocessability ondersteunen geen synchroniciteit. Deze mediamogelijkheden passen dus goed bij communicatie waarbij de nadruk ligt op conveyance. De eerste hypothese luidt dan ook:

‘Als bij de interne communicatie van de doelgroep de nadruk ligt op conveyance, dan is het gewenst dat interne communicatiemiddelen de mediamogelijkheden parallelism, rehearsability en reprocessability ondersteunen.’

4.3.2 Hypothese 2

In tegenstelling tot conveyance, vereist convergence juist een hoge synchroniciteit van het medium. Mediamogelijkheden die daarbij horen, zijn transmission velocity en symbol sets. De tweede hypothese is daarom:

‘Als bij de interne communicatie van de doelgroep de nadruk ligt op convergence, dan is het gewenst dat interne communicatiemiddelen de mediamogelijkheden transmission velocity en symbol sets ondersteunen.’

4.3.3 Hypothese 3

Het conceptueel model laat zien dat een goede aansluiting van de mediamogelijkheden op de communicatieprocessen leidt tot hoge communicatieprestaties. Indien dit niet het geval is, dan is er aan de kant van de mediamogelijkheden een tekortkoming.

‘Als de mediamogelijkheden van de interne communicatie van de doelgroep de synchroniciteit ondersteunen die de communicatieprocessen van de doelgroep nodig hebben, dan is sprake van gezamenlijk begrip van de boodschap.’

Bij een gezamenlijk begrip van de boodschap is sprake van een goede communicatieprestatie. Mocht uit het onderzoek blijken dat de mediamogelijkheden van de interne communicatie van de doelgroep niet de synchroniciteit ondersteunen die de communicatieprocessen van de doelgroep nodig hebben, dan is geen sprake van een goede communicatieprestatie. In dat geval is een aanvullende taak voor M&H weggelegd.

5 Methodologie

Dit hoofdstuk bevat een uiteenzetting en motivering van de gekozen methoden van onderzoek. Het onderzoek bevat een deel deskresearch. Daarna volgt het kwalitatieve onderzoek in de vorm van halfgestructureerde interviews. Eerst worden alle onderzoeksvragen die met behulp van dit onderzoek worden beantwoord, nogmaals geformuleerd. Daarbij wordt de keuze voor het kwalitatieve onderzoek gemotiveerd. Vervolgens wordt uitleg gegeven over de interviews. In de paragraaf 'Onderzoeksdoelgroep' volgt een uiteenzetting van de departementen die tot de doelgroep van het onderzoek behoren. Welke ministeriemedewerkers zijn geïnterviewd, wordt uitgelegd in de daaropvolgende paragraaf. Tot slot volgt een uitleg van de manier waarop gegevens zijn geanalyseerd.

5.1 Deskresearch

Om een beeld te schetsen van de huidige situatie van M&H en om het onderzoek theoretisch af te bakenen, is eerst deskresearch uitgevoerd. Met name in de hoofdstukken 'Situatieschets' en 'Theoretisch kader', komen de resultaten van de deskresearch naar voren.

De noodzaak van het uitvoeren van deskresearch ligt in het feit dat dit de basis is van het onderzoek. Zo is het doel van het onderzoek om een advies te geven over het producten- en dienstenportfolio van M&H. Het is dan goed om te weten hoe dat portfolio er nu uit ziet. In het zoekplan (Bijlage IV: Zoekplan) wordt een uitgebreide uitleg gegeven van welke bronnen en zoekwoorden zijn gebruikt bij het uitvoeren van de deskresearch.

Bronnen die reeds voorhanden zijn, zijn daarvoor een uitstekend middel. Zo dienden de website en het klantenbestand van M&H als een belangrijke bron van informatie bij het uitvoeren van de deskresearch. Deze informatie was niet altijd toereikend genoeg. Voor toelichtingen op de gevonden resultaten uit de deskresearch vonden korte gesprekken met medewerkers van M&H plaats. Deze gesprekken waren van een kleine omvang. Dit is dus geen volwaardig kwalitatief onderzoek te noemen en daarom past deze deelvraag ook niet onder 'Kwalitatief onderzoek'. Het Centraal Bureau voor de Statistiek was een belangrijke bron voor informatie voor de situatieschets.

5.2 Kwalitatief onderzoek

Het grootste deel van het onderzoek is het kwalitatieve onderzoek. De deelvragen die het onderzoek beantwoordt, zijn:

1. Wat zijn de communicatieprocessen van de doelgroep?
2. Wat zijn de mediamogelijkheden van de interne redactionele communicatiemiddelen van de doelgroep?
 - Welke van die beschikbare mediamogelijkheden zet de doelgroep ook daadwerkelijk in?
 - Hoe sluiten die mediamogelijkheden aan op de communicatieprocessen van de doelgroep en wat zijn de tekortkomingen?

Dit zijn belangrijke onderzoeksvragen om de probleemstelling te kunnen beantwoorden. Om te weten wat de tekortkomingen zijn in de aansluiting van de mediamogelijkheden op de communicatieprocessen, moet je eerst weten wat de mediamogelijkheden en de communicatieprocessen zijn. Onder de tweede onderzoeksvraag staan nog twee subvragen. Het is goed om te weten wat mogelijk is met de middelen van de doelgroep. Het is ook belangrijk om te weten hoe de doelgroep die mogelijkheden inzet. In het advies aan M&H moet hier rekening mee

worden gehouden. De laatste vraag gaat over hoe de twee getoetste factoren op elkaar aansluiten. Uiteindelijk vormen de antwoorden op deze onderzoeksvragen het antwoord op de probleemstelling.

Bovenstaande deelvragen bevatten complexe onderwerpen, waarbij in sommige gevallen meer uitleg gewenst is. Kwalitatief onderzoek is daarvoor een goede methode (Verhoeven, 2011). Bij kwalitatief onderzoek kan nadere uitleg worden gegeven over de gebruikte begrippen. Bovendien was het voor de onderzoeker mogelijk om aan de lichaamstaal van de respondent af te lezen of voor de respondent duidelijk was wat werd bedoeld met de gestelde vragen. Zodra de onderzoeker de indruk kreeg dat de respondent zenuwachtig werd of niet direct antwoord gaf op een vraag, dan reageerde de onderzoeker daar direct op. Bij kwantitatief onderzoek is die mogelijkheid niet aanwezig.

De complexiteit van het onderwerp maakte het bovendien gewenst dat achterliggende gedachten en motieven van de respondent werden achterhaald. Doorvragen is daarvoor een uitstekende techniek. De onderzoeker stelde een vraag, waarop de respondent reageerde. Wanneer het gegeven antwoord niet toereikend genoeg was, was het voor de onderzoeker mogelijk om een vervolgvraag te stellen. Zo ontdekte de onderzoeker achterliggende gedachten en motieven.

Risico's die kwalitatief onderzoek met zich mee kan brengen, schuilen voornamelijk in de tijd die het in beslag neemt en in de interpretatie die verkeerd kan zijn (Verhoeven, 2011). Het afnemen van een interview duurde in het geval van dit onderzoek een uur. Maar dat is niet de enige tijd die kwalitatief onderzoek in beslag neemt. Ook de uitwerking van het interview en het analyseren van alle interviews kost veel tijd. Door goed te plannen, verkleinde de onderzoeker deze risico's. Bovendien was het voordeel van dit onderzoek, dat de onderzoeker geen tijd kwijt was aan het maken, verwerken en analyseren van enquêtes voor kwantitatief onderzoek. Alle tijd besteedde zij aan het kwalitatieve onderzoek. De deskresearch was een klein onderdeel.

Zoals gezegd is het mogelijk dat de onderzoeker gegevens verkeerd interpreteert. Zo kan het gebeuren dat de onderzoeker de respondent verkeerd begrijpt en daardoor de verkeerde conclusies trekt. Door goed door te vragen, de respondent regelmatig te herhalen en door regelmatig de antwoorden van de respondent samen te vatten, verkleinde de onderzoeker ook dit risico.

5.2.1 Interviews

Het kwalitatieve onderzoek vond plaats in de vorm van halfgestructureerde interviews. De onderzoeker werkte met twee hoofdt topics (namelijk communicatieprocessen en mediamogelijkheden) en een aantal andere onderwerpen die onder die hoofdt topics vallen. Topics uit het conceptueel model vormden het uitgangspunt van de topic guide (Bijlage V: Topic guide). Op deze manier bleef de rode draad van het gesprek steeds hetzelfde. Wel varieerde de daadwerkelijke vraagvolgorde en de daadwerkelijke vraagformulering steeds. Zo bleef het gesprek dynamisch. Wel zorgde de onderzoeker ervoor dat ze alle vastgestelde topics behandelde.

De interviews vonden plaats in de vorm van mondelinge gesprekken. In alle gevallen waren het tweegesprekken, met uitzondering van één interview. In het geval van de uitzondering gaven de respondenten zelf aan dat ze verwachtten dat ze elkaar aan zouden vullen tijdens het gesprek. Hier was geen bezwaar tegen, omdat beide respondenten dezelfde functie bekleden. Ook werd tijdens de interviews niet gevraagd naar vertrouwelijke of gevoelige informatie. De onderzoeker stelde uitsluitend vragen over de mediamogelijkheden van de interne redactionele communicatiemiddelen en de communicatieprocessen van de ministeries. Het is dan juist van toegevoegde waarde als de mogelijkheid aanwezig is dat twee respondenten elkaar aanvullen.

De locatie van de interviews was in de meeste gevallen het kantoorgebouw van het ministerie waar de respondent werkzaam is. De respondent kende de locatie en voelde zich daardoor sneller op zijn/haar gemak. Omdat de onderzoeker een audio-opname maakte, vroeg zij naar een rustige plek waar zo min mogelijk andere mensen aanwezig zijn. Dit zorgt voor ongeremdheid in de antwoorden die de respondent geeft. Eén interview vond niet plaats in het kantoorgebouw van het ministerie waar de respondent werkzaam is. Dit interview vond op verzoek van de respondent plaats in een cafetaria in Leiden. De onderzoeker zorgde hier alsnog voor de benodigde rust, door van tevoren bij het cafetaria te reserveren en door daarbij te vragen naar een rustige plek.

Tijdens het interview stelde de onderzoeker open, non-suggestieve vragen. Zo triggerde zij de respondent om met eigen antwoorden te komen die tot nieuwe inzichten leiden. Daarnaast maakte zij gebruik van verschillende projectieve technieken (Bijlage V: Topic guide). Op die manier lokte de onderzoeker spontane reacties uit, die mogelijk niet waren ontstaan door simpelweg vragen te stellen. Zo vond per interview twee keer card sorting plaats en gebruikte de onderzoeker vijf stellingen over communicatieprocessen. Een van de vijf stellingen is bij het analyseren van de resultaten geschrapt, omdat deze vraag te veel overeen bleek te komen met een andere stelling. Het gaat hierbij om stelling 2: 'Het is gewenst dat de te verzenden informatie snel verspreid wordt.' Deze stelling lijkt op stelling 4: 'De informatie is veelal nieuw voor de ontvangers.' Daarom is stelling 2 geschrapt. Stelling 4 is wel onderdeel van het onderzoek. In 'Bijlage V: Topic guide' staat de topic guide zoals deze gebruikt is tijdens de interviews. Hierin staat ook meer uitleg over de gestelde vragen, over de gekozen projectieve technieken en over de redenen waarom voor deze vragen en projectieve technieken gekozen is.

De onderzoeker nam de interviews op met een mobiele telefoon met goede opnamemogelijkheden. Hiervoor vroeg de onderzoeker uiteraard toestemming van de respondent. Dat het gesprek werd opgenomen, betekent niet dat de onderzoeker niet meeschreef met de antwoorden van de respondent. De onderzoeker schreef tijdens het gesprek steekwoorden op om de respondent de indruk te geven dat zij naar hem/haar luisterde. Ook gebruikte zij de steekwoorden om relevante vervolgvragen te stellen.

De interviews duurden een uur. Binnen deze periode kon een groot aantal vragen worden gesteld. Een langer interview kan ervoor zorgen dat de respondent geïrriteerd raakt of zijn/haar concentratie kwijtraakt.

De onderzoeker en de respondent kenden elkaar in de meeste gevallen alleen van telefoongesprekken. Aan het begin van het interview kon het daardoor voorkomen dat beide partijen licht gespannen waren. Voor elk interview vond daarom een kort gesprek over koetjes en kalfjes plaats. Zo werd de ergste spanning weggenomen en leerden de onderzoeker en de respondent elkaar een beetje kennen. Dat bevordert de kwaliteit van het relationele aspect van het onderzoek (Verhoeven, 2011). De onderzoeker nam daar kort de tijd voor. Het interview zelf begon met uitleg over het onderzoek en wat er met de onderzoeksgegevens gebeurt. Bovendien gaf de onderzoeker aan welke onderwerpen aan bod zouden komen en wat de centrale vraag is. Dat is uiteraard goed voor de respondent om te weten, maar het zorgt er ook voor dat de respondent de tijd heeft om zijn/haar ergste spanning kwijt te raken.

De interviews hadden de vorm van een trechter. Dat betekent dat de onderzoeker eerst algemene vragen stelde om goed in het onderwerp te komen. Zo stelde zij aan de respondent de vraag om zichzelf voor te stellen en om iets te vertellen over de interne redactionele communicatiemiddelen van het ministerie waarvoor hij/zij werkzaam is. Naarmate het interview vorderde en de onderzoeker en de respondent bekender raakten met elkaar en met het interview, volgden specifiekere vragen. Voor meer informatie over het interview, zie de bijlagen van dit rapport (Bijlage V: Topic guide).

5.2.2 Onderzoeksdoelgroep

M&H heeft veel verschillende klanten, namelijk overheden, non-profitorganisaties en commerciële bedrijven die zich in verschillende branches bevinden (Maters & Hermesen, n.d. e). Er zitten dus grote verschillen tussen de klanten van M&H. Om het onderzoek voldoende in te kaderen, is ervoor gekozen om dit onderzoek alleen te richten op de Nederlandse ministeries die niet langer uitsluitend een papieren personeelsblad (en Rijksportaal) hebben. Deze departementen hebben dus als interne redactionele communicatiemiddelen:

1. alleen Rijksportaal;
2. één of meerdere digitale personeelsbladen en Rijksportaal;
3. één of meerdere digitale personeelsbladen, één of meerdere papieren personeelsbladen en Rijksportaal (dus in totaal drie verschillende soorten communicatiemiddelen).

Bij deze doelgroep kan een goed beeld worden geschetst van hoe de nieuwe manier van intern communiceren in zijn werk gaat. Een belangrijke vraag is welke mediamogelijkheden de interne redactionele communicatiemiddelen kunnen ondersteunen. Een andere vraag is op welke manier de redactie deze mogelijkheden ook daadwerkelijk inzet. Deze mediamogelijkheden worden gekoppeld aan de benodigde synchroniteit aan de kant van het communicatieproces. Uiteindelijk wordt op die manier een advies aan M&H gegeven over waar en hoe het bij de doelgroep kan inspringen op het gebied van interne communicatie. Departementen die tot de doelgroep behoren, zijn:

- Ministerie van Algemene Zaken;
- Ministerie van Economische Zaken;
- Ministerie van Financiën;
- Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap;
- Ministerie van Veiligheid en Justitie;
- Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport.

Het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties behoorde oorspronkelijk ook tot de doelgroep, maar dit ministerie wilde niet meewerken aan het onderzoek. Het Ministerie van Infrastructuur en Milieu heeft een eigen intranet en maakt geen gebruik van Rijksportaal (M. Nijveld, persoonlijke communicatie, 28 maart 2014). Dit is ook bij het Ministerie van Defensie het geval (M. Zijlstra, persoonlijke communicatie, 15 april 2014). Aan het begin van het onderzoek was het doel om ook deze ministeries in het onderzoek op te nemen. Uit een interview met een medewerker van het Ministerie van Defensie (Bijlage VI: Verbatims, Respondent 4 – Ministerie van Defensie) kwam echter naar voren dat het eigen intranet heel anders wordt ingezet dan Rijksportaal wordt ingezet bij de andere ministeries. Daarom is ervoor gekozen om het Ministerie van Defensie en het Ministerie van Infrastructuur en Milieu niet op te nemen in het onderzoek. Daarvoor zijn de verschillen te groot.

Het Ministerie van Buitenlandse Zaken (E. van Rijn, persoonlijke communicatie, 17 januari 2014) en het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (M. van Gils, persoonlijke communicatie, 21 maart 2014) maken eveneens geen deel uit van de onderzoeksdoelgroep. De reden hiervoor is dat hun belangrijkste interne communicatiemiddel nog steeds een papieren blad is. Bij deze ministeries kan daarom geen antwoord worden gegeven op de probleemstelling.

Bij elk ministerie werd dezelfde topic guide gebruikt. In eerste instantie werd gevraagd naar de interne redactionele communicatiemiddelen en hun mediamogelijkheden als geheel. De probleemstelling is immers: 'Wat kan M&H aanpassen aan zijn producten- en dienstenportfolio om eventuele tekortkomingen in de aansluiting van de mediamogelijkheden (van de huidige interne redactionele communicatiemiddelen van de doelgroep) op de communicatieprocessen (van de doelgroep) aan te vullen?' Om meer duidelijkheid te krijgen over de mogelijkheden, vroeg de onderzoeker in sommige gevallen door naar de specifiekere middelen, dus bijvoorbeeld specifiek naar Rijksportaal of specifiek naar een digitaal tijdschrift.

5.2.3 Respondenten

Vragen die de onderzoeker tijdens het interview aan de respondent stelde, gingen over de mogelijkheden van de interne redactionele communicatiemiddelen, over hoe de redactie die mogelijkheden inzet en over de communicatieprocessen van de ministeries. Daarvoor is kennis nodig over die interne redactionele communicatiemiddelen en over de communicatieprocessen van de ministeries. Een belangrijke eis die aan de respondenten werd gesteld, was daarom dat hun dagelijkse werkzaamheden te maken hebben met die communicatiemiddelen.

Ieder ministerie uit de doelgroep heeft een nieuwsredactie voor de interne redactionele communicatiemiddelen (E. Zeldenrust, persoonlijke communicatie, 31 maart 2014). Hoe die redactie eruitziet, verschilt per ministerie (Bijlage VI: Verbatims). Zo is er bij sommige ministeries geen hoofdredacteur en geen eindredacteur, terwijl andere ministeries een hoofdredacteur én een eindredacteur heeft. Ook de redacteurs die er werkzaam zijn, zijn overal anders en hebben in sommige gevallen zelfs naast hun functie als redacteur, ook een andere functie en andere werkzaamheden. Dat maakte het moeilijk om te segmenteren. Uiteindelijk is ervoor gekozen om van iedere interne nieuwsredactie de redacteur te interviewen die de meeste verantwoordelijkheid heeft. Voor de onderzoeker is het lastig om deze keuze te maken. Daarom nam zij contact op met een willekeurige redacteur. Aan hem/haar stelde zij de vraag wie de meeste verantwoordelijkheid heeft en wie dus relevant was voor een interview als onderdeel van het kwalitatieve onderzoek.

De onderzoeker maakte eerst afspraken met één persoon per ministerie. Aan hem/haar legde zij de vraag voor of er nog meer personen binnen de redactie bereid waren om te worden geïnterviewd voor het onderzoek. In de meeste gevallen was dit het geval. Bij het Ministerie van Economische Zaken was het niet relevant om met de andere redacteur te spreken (Bijlage VI: Verbatims, Respondent 7 – Ministerie van Economische Zaken). Hij was namelijk net in dienst en had daardoor nog niet veel kennis van de communicatiemiddelen. Omdat de interne nieuwsredactie van het Ministerie van Economische Zaken maar uit twee personen bestaat, stelde de eerste respondent van het Ministerie van Economische Zaken voor om iemand te interviewen van de afdeling Interne Communicatie. Volgens de respondent heeft deze persoon eveneens veel kennis van de interne redactionele communicatiemiddelen. Zij zou de vragen volgens hem goed kunnen beantwoorden (Bijlage VI: Verbatims, Respondent 6 – Ministerie van Economische Zaken). Dat was inderdaad het geval (Bijlage VI: Verbatims, Respondent 5 – Ministerie van Economische Zaken). Bij het Ministerie van Algemene Zaken was er juist niemand binnen de interne nieuwsredactie die over de kennis beschikte om mee te werken aan het interview (Bijlage VI: Verbatims, Respondent 1 – Ministerie van Algemene Zaken). Van deze nieuwsredactie is daarom één persoon geïnterviewd. Wel zijn nog twee personen van het Ministerie van Algemene Zaken geïnterviewd (Bijlage IV: Verbatims, Respondent 2 en 3 – Ministerie van Algemene Zaken). Zij maken geen deel uit van de departementale interne nieuwsredactie van het Ministerie van Algemene Zaken, maar van de rijksbrede interne nieuwsredactie.

De conclusie is dus dat er veel verschillende personen met veel verschillende functies zijn geïnterviewd voor het kwalitatieve onderzoek. Dit was onvermijdelijk, omdat elke interne nieuwsredactie er heel anders uitziet. Wel voldoen alle respondenten aan de belangrijke eis dat hun dagelijkse werkzaamheden te maken hebben met de interne redactionele communicatiemiddelen en dat zij daar dus kennis van hebben.

De onderzoeker benaderde de respondenten met behulp van de contacten van M&H. Veel ministeries die tot de doelgroep behoren, waren namelijk in het verleden klant van M&H, dus daar kon zij de contactgegevens van opvragen. De rest van de respondenten is geworven door gebruik te

maken van de zogenoemde 'sneeuwbalmethode'. Contacten die de onderzoeker inmiddels had bij de doelgroep, werden gebruikt om in contact te komen met nieuwe respondenten.

5.2.4 Gegevens analyseren

De onderzoeker maakte van ieder interview een verbatim, zodat ze deze naderhand gemakkelijk kon analyseren. Bij het analyseren van de verkregen gegevens, maakte de onderzoeker gebruik van het stappenplan dat Verhoeven (2011) beschrijft in haar boek. Kort samengevat houden die stappen het volgende in:

1. gegevens doorlezen en verdelen in kleine fragmenten die worden samengevat in één woord;
2. gebruikte termen evalueren: de gegevens ervan interpreteren;
3. fragmenten coderen;
4. termen groeperen (eerste ordening);
5. gecodeerde begrippen sorteren (hiërarchie aanbrengen);
6. verbanden tussen de begrippen zoeken;
7. structuur in begrippen aanbrengen en samenbrengen in een analyseschema's;
8. de analyseschema's in verband brengen met de probleemstelling.

Nadat de bovenstaande stappen waren uitgevoerd, had de onderzoeker een helder beeld van de verkregen gegevens. In de laatste stap werd een antwoord gegeven op de onderzoeksvragen en de probleemstelling. Dit vormt de conclusie van deze scriptie.

6 Resultaten

In de voorgaande hoofdstukken was het kwalitatieve onderzoek een prominent onderwerp. Dit hoofdstuk behandelt de resultaten die uit het uitgevoerde kwalitatieve onderzoek voortkomen. Elf verschillende interviews met nieuwsredactie- en communicatiemedewerkers van zes verschillende ministeries, vormen de basis van de resultaten.

Hoewel het onderzoek is gericht op alle interne redactionele communicatiemiddelen van de doelgroep, komen in dit hoofdstuk voornamelijk resultaten naar voren die betrekking hebben op het rijksbrede intranet Rijksportaal. De reden hiervoor is dat Rijksportaal bij de meeste ministeries het belangrijkste interne communicatiemiddel is (E. Zeldenrust, persoonlijke communicatie, 31 maart 2014). Het is bovendien het enige interne redactionele communicatiemiddel dat alle ministeries uit de doelgroep met elkaar gemeen hebben (Bijlage VI: Verbatims).

6.1 Mediamogelijkheden

Bij mediamogelijkheden gaat het om de mogelijkheden die de interne redactionele communicatiemiddelen van de doelgroep wel of juist niet hebben. Daarbij wordt onderscheid gemaakt tussen vijf verschillende mediamogelijkheden. Met behulp van halfgestructureerde interviews werden de vijf mediamogelijkheden van de communicatiemiddelen van de doelgroep getoetst. Aan de respondenten werd gevraagd in hoeverre de communicatiemiddelen voorzien in de mogelijkheden en in hoeverre de redactie hier daadwerkelijk gebruik van maakt.

Een open vraag naar de mogelijkheden van de interne redactionele communicatiemiddelen leidde tot verschillende antwoorden (Bijlage VI, analyseschema 1). Meerdere respondenten gaven aan dat ze bij Rijksportaal voornamelijk in 'onmogelijkheden' denken. Ook de term 'ingewikkeld' kwam een aantal keer naar voren.

Een aantal respondenten geeft aan dat de communicatiemiddelen interactiviteit mogelijk maken. Wanneer de interviewer verder doorvraagt naar deze interactiviteit, blijkt dat die interactiviteit niet optimaal wordt benut door de gebruikers van de communicatiemiddelen. Reageren op berichten gebeurt bijna niet.

Een positieve eigenschap van Rijksportaal die regelmatig terugkeert, is dat alle rijksambtenaren op één plek hun informatie vinden. Daardoor staan zij met elkaar in contact en kunnen ze informatie van elkaar gemakkelijk opzoeken. Tegelijkertijd zorgt dit voor een grotere afstand binnen het intranet.

De volgende vijf paragrafen gaan dieper in op de vijf mediamogelijkheden die in het kwalitatieve onderzoek zijn getoetst.

6.1.1 Transmission velocity

De snelheid van de interne redactionele communicatiemiddelen worden over het algemeen als 'vrij hoog' omschreven (Bijlage VI, analyseschema 2). Enkele respondenten noemen deze mediamogelijkheid zelfs 'het grootste voordeel van een intranet'. Op Rijksportaal zit gemiddeld vijf tot tien minuten tussen het moment dat de redactie een bericht publiceert, en het moment dat de ontvangers dit bericht kunnen zien. Een voorwaarde hierbij is dat het systeem goed werkt. Er zijn momenten dat dit niet het geval is.

De meeste respondenten hechten belang aan het snel verspreiden van boodschappen (Bijlage VI, analyseschema 3). Zij vinden dat boodschappen zo snel mogelijk verspreid moeten worden. Enkele respondenten geven aan dat zij die snelheid wel belangrijk vinden, maar dat de inzet van die snelheid in hun redactie beter kan. Dit heeft te maken met een beperkte redactiecapaciteit. Een minderheid van de respondenten geeft aan dat het inzetten van snelheid soms belangrijk is. Deze respondenten geven aan dat dit verschilt per situatie. Sommige situaties hebben volgens hen een hogere urgentie dan andere situaties.

Bij transmission velocity gaat het ook om de snelheid waarop ontvangers en zenders informatie met elkaar kunnen uitwisselen, ofwel: interactie. Op Rijksportaal is het mogelijk om te reageren op berichten (Bijlage VI, analyseschema 4). Daar zitten wat beperkingen aan. Zo is op de homepage niet te zien hoeveel mensen gereageerd hebben op een bericht. Wanneer ontvangers reageren op een bericht, krijgen zij geen melding wanneer daarop gereageerd is door iemand anders. Dit houdt volgens de respondenten een echte interactie tussen de verschillende ontvangers tegen. Er ontstaat geen discussie of een gesprek op Rijksportaal. Digitale magazines bieden die mogelijkheid wel.

Hoewel Rijksportaal de mogelijkheid biedt om te reageren op berichten, maken dus maar weinig ontvangers hier gebruik van (Bijlage VI, analyseschema 5). Respondenten noemen de technische (on)mogelijkheden van Rijksportaal, maar ook de (formele) bedrijfscultuur van sommige departementen als mogelijke oorzaken van dit verschijnsel. Ook op de digitale magazines reageren ontvangers weinig op berichten, terwijl hier de interactiemogelijkheden beter zijn dan op Rijksportaal (Bijlage VI, analyseschema 4).

6.1.2 Parallelism

Op de interne redactionele communicatiemiddelen afzonderlijk kunnen redacties meerdere berichten op meerdere plekken tegelijkertijd plaatsen (Bijlage VI, analyseschema 6). Gemiddeld plaatsen de redacties dagelijks drie berichten (Bijlage VI, analyseschema 7).

Bij parallelism hoort ook de mogelijkheid om samenhang te creëren tussen verschillende berichten. Rijksportaal heeft verschillende rubrieken, waar verschillende artikelen op worden geplaatst (Bijlage VI, analyseschema 8). Zo is er ruimte voor achtergrondartikelen, nieuwsartikelen rijksbreed en nieuwsartikelen die gericht zijn op de verschillende departementen. In deze artikelen kan de redactie verwijzen naar andere artikelen die eerder over het onderwerp in kwestie verschenen.

Een aantal respondenten geeft aan gebruik te maken van doorverwijzen, om een boodschap meerdere keren terug te laten komen (Bijlage VI, analyseschema 9). Een aantal respondenten geeft aan verschillende middelen in te zetten om een boodschap kenbaar te maken. Hierbij gaat het met name om de respondenten die werkzaam zijn bij ministeries, waar de interne redactionele communicatiemiddelen bestaan uit in ieder geval Rijksportaal en een digitaal magazine. Zo zegt Ton Hofman, hoofdredacteur van de interne communicatiemiddelen bij het Ministerie van Financiën: 'Op de informatiezuil kunnen we ook berichten plaatsen, heel kort. En zo verwijzen we ook weer door: kijk op die en die website en kijk op Rijksportaal.'

6.1.3 Symbol sets

Alle interne redactionele communicatiemiddelen bieden de mogelijkheid om afbeeldingen te publiceren (Bijlage VI, analyseschema 10). Daar zitten wel beperkingen aan. Zo mogen nieuwsredacties geen externe fotografen inhuren. De Rijksoverheid heeft een zogenoemde 'fotopoule' waar de redacties hun fotografen vandaan moeten halen. Bovendien zijn er huisstijlrichtlijnen die ervoor zorgen dat redacties sommige foto's niet mogen gebruiken. Ook maakt

de techniek van Rijksportaal het niet mogelijk om te variëren in fotoformaten. Wel kunnen redacties fotoreportages en fotocarroussels maken op Rijksportaal.

Voor alle interne redactionele communicatiemiddelen zetten de redacties afbeeldingen in (Bijlage VI, analyseschema 11). Met name foto's zetten de redacties met grote regelmaat in. Hiervoor maken zij veelal gebruik van beeldbanken. Ook de fotografen uit de rijksbrede poule zetten zij in. Een van de respondenten liet weten dat zij zelf foto's maakt voor Rijksportaal.

Ook is het op de digitale middelen mogelijk om video's te plaatsen (Bijlage VI, analyseschema 12). Die video moet dan eerst gemaakt worden. Vervolgens moet de redactie de video naar het rijksbrede beeldencentrum opsturen. De medewerkers van het beeldencentrum maken daar een code van die zij terugsturen naar de redactie. Die code moet de redactie vervolgens op Rijksportaal plaatsen. Rijksportaal ondersteunt geen kant-en-klare Youtubevideo's.

De meerderheid van de respondenten geeft aan dat de redactie niet de capaciteiten heeft om zelf te filmen en om die films te monteren (Bijlage VI, analyseschema 13). In die gevallen besteedt de redactie het maken van een film uit en dat kost uiteraard geld. Daardoor wordt deze mogelijkheid niet altijd voldoende benut. Een uitzondering is het Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport. Van dit ministerie volgden alle redactieleden een filmcursus.

Vrijwel alle respondenten beschrijven de opmaak en de lay-out van Rijksportaal negatief (Bijlage VI, analyseschema 14). Termen als 'niet heel spannend', 'niet aantrekkelijk', 'log' en 'saai' keren regelmatig terug tijdens de verschillende interviews. Bovendien is het niet mogelijk om creatief te zijn met de opmaak. Dit komt door de vaste huisstijl waar redacties zich aan moeten houden. Die vaste huisstijl zorgt voor beperkingen in de mogelijkheden.

Tijdens de interviews spraken de respondenten voornamelijk over de geschreven artikelen van de interne redactionele communicatiemiddelen (Bijlage VI: Verbatims). De interviewer stelde tijdens het laatste interview daarom de vraag aan de respondent of dat het belangrijkste symbool is van de communicatiemiddelen. Zij antwoordde daarop bevestigend (Bijlage VI: Verbatims: Respondent 8 – Ministerie van Financiën). Een andere respondent noemde Rijksportaal 'een grote tekstbak' (Bijlage VI, analyseschema 15). De redacties kunnen niet kiezen uit verschillende lettertypen. Wel kunnen ze variëren in de grootte van de letters. Ze kunnen letters cursief en bold maken. Ook kunnen ze koppen en leads inzetten.

Elk departement maakt gebruik van teksten. Zoals eerder gezegd, zetten de redacties alle interne redactionele communicatiemiddelen voor het grootste deel tekstueel in. Daarbij worden de magazines gebruikt om langere teksten te maken (Bijlage VI, analyseschema 16). Rijksportaal is volgens respondenten het meest geschikt voor kortere artikelen.

6.1.4 Rehearsability

Het grootste deel van de respondenten geeft aan dat de repetitiemogelijkheid bij alle interne redactionele communicatiemiddelen aanwezig is (Bijlage VI, analyseschema 17). De meeste berichten die op de communicatiemiddelen verschijnen, worden nagelezen alvorens zij gepubliceerd worden (Bijlage VI, analyseschema 18). De redacties krijgen regelmatig berichten binnen vanuit de organisatie. Dit zijn een soort interne persberichten waarvan de zender wil dat de redacties deze publiceren. Het is de taak van de redacties om deze berichten na te lezen en waar nodig te herschrijven en aan te passen aan de doelgroep. In die zin zet de redactie de repetitiemogelijkheid dus ook frequent in.

Verscheidende respondenten geven aan dat de mate waarin zij gebruikmaken van de repetitiemogelijkheid, afhangt van de gevoeligheid van het onderwerp van het bericht. Kleine berichten worden vaak door de redacteur die het bericht schreef direct gepubliceerd. In die gevallen gebeurt dat zonder dat een andere redacteur of communicatiemedewerker naar het bericht keek. ‘Politiekgevoelige’ of ‘spannende’ informatie komt vaak eerst langs de communicatieafdeling of langs de hoofd- of eindredacteur.

6.1.5 Reprocessability

Alle interne redactionele communicatiemiddelen bieden de mogelijkheid voor de ontvanger om informatie terug te halen (Bijlage VI, analyseschema 19). Daarvoor zijn de digitale middelen meer geschikt dan de papieren personeelsbladen. Berichten in digitale middelen blijven meestal bewaard in een archief, terwijl ontvangers personeelsbladen meestal niet bewaren. Rijksportaal heeft een zoekfunctie. De meeste respondenten beoordelen die zoekfunctie negatief. De Rijksoverheid is wel bezig om die zoekfunctie te verbeteren, waardoor deze functie nu beter is dan voorheen. Toch zijn de zoekresultaten niet altijd logisch. Bovendien is een belangrijke voorwaarde voor goede zoekresultaten, dat de contentpagina op Rijksportaal op orde is. Ook moeten de redactieleden goede zoekwoorden hangen aan artikelen, wanneer zij een artikel publiceren. Verschillende respondenten geven aan dat dit niet altijd gebeurt (Bijlage VI, analyseschema 20).

Een andere mogelijkheid om eerdere artikelen op te halen, is het gebruik van links (Bijlage VI, analyseschema 19). Dit zijn de links die in de paragraaf ‘Parallelism’ voorkomen.

Ook in de digitale magazines kan eerdere informatie worden opgehaald. De manier waarop die mogelijkheid aanwezig is, hangt af van het magazine. Zo heeft het ene magazine een ingebouwde zoekfunctie. Een ander digitaal magazine maakt het mogelijk om eerdere nummers terug te lezen.

6.1.6 Deelconclusies

Uit de bovenstaande resultaten worden een aantal zaken duidelijk. Zo is de transmission velocity van Rijksportaal goed, op voorwaarde dat het systeem goed werkt. De meeste respondenten geven aan dat het belangrijk is om deze mogelijkheid goed in te zetten. Sommige respondenten geven echter aan dat dit niet altijd mogelijk is door een beperkte redactiecapaciteit.

Alle interne redactionele communicatiemiddelen bieden de mogelijkheid om te reageren op berichten. Bij Rijksportaal zitten hier wat beperkingen aan. Hoewel de mogelijkheid tot interactie dus wel aanwezig is, wordt hier maar minimaal gebruik van gemaakt door de ontvangers van de communicatiemiddelen.

Parallelism is mogelijk door te linken naar andere artikelen, maar ook door verschillende communicatiemiddelen in te zetten voor één boodschap. Vooral de ministeries die niet alleen Rijksportaal hebben, maar ook andere (ondersteunende) interne redactionele communicatiemiddelen, zetten deze crossmediale aanpak actief in.

De interne redactionele communicatiemiddelen bieden verschillende mogelijkheden tot het gebruik van symbol sets. Redacties gebruiken Rijksportaal met name als tekstueel medium. Hoewel de Rijksoverheid wat beperkingen oplegt in het gebruik van afbeeldingen, maken alle redacties gebruik van foto’s. Hiervoor maken zij gebruik van beeldbanken en fotografen. De fotografen komen uit de poule van de Rijksoverheid.

Op alle digitale communicatiemiddelen is het mogelijk om films te plaatsen. Op Rijksportaal is dit iets lastiger dan in de digitale magazines. Hoewel de mogelijkheid tot films publiceren aanwezig is, maken

veel redacties hier weinig gebruik van. Respondenten geven veelal aan dat zij hier een externe partij voor moeten inhuren, omdat redacties zelf de benodigde capaciteiten niet hebben. Die externe partij past vaak niet in het budget. Door de vaste huisstijl van Rijksportaal, wordt dit medium negatief beoordeeld op opmaak en lay-out.

Van rehearsability maken de redacties gebruik. Voordat redacteuren een artikel plaatsen, lezen zij deze na. Bij 'spannende' en 'politiekgevoelige' onderwerpen worden berichten aan de communicatieafdeling of de hoofd- of eindredacteur voorgelegd, alvorens de redacteuren deze publiceren.

Bij reprocessability gaat het voornamelijk om de zoekfunctie en het doorverwijzen naar andere artikelen. De zoekfunctie beoordelen respondenten veelal negatief. Bovendien komt het geregeld voor dat het contentmanagementsysteem niet goed wordt ingevuld, waardoor je bij het zoeken naar artikelen niet bij de juiste zoekresultaten belandt.

6.2 Communicatieprocessen

Om te weten te komen welk communicatieproces bij de doelgroep hoort (conveyance of convergence), kregen de respondenten vijf stellingen voorgelegd. Per stelling lieten de respondenten weten in hoeverre zij het hiermee eens of oneens waren met behulp van een cijfer. Het geven van een één betekende dat de respondent het volledig oneens is met de stelling. Het geven van een vijf betekent dat de respondent het volledig eens is met de stelling. Uiteindelijk zijn vier van die stellingen meegenomen in de resultaten (zie paragraaf 4.2.1: 'Het interview' voor een onderbouwing hiervan).

6.2.1 Stellingen

Tijdens het onderzoek is gebruikgemaakt van interviews om de achterliggende gedachten van de respondenten te achterhalen. Ook bij de volgende stellingen gaat het dus niet per definitie om het cijfer dat de respondenten toekennen aan de stellingen, maar om de redenen die zij daarvoor geven. Toch staat per stelling een frequentietabel weergegeven. Deze tabellen geven al een goede weergave van de resultaten.

De eerste stelling gaat over de gewenste snelheid van de informatieverbreiding. Uit het conceptueel model blijkt dat bij het communicatieproces convergence een snelle verspreiding van informatie gewenst is. Acht respondenten kozen voor een vier of een vijf (zie tabel 2). Geen enkele respondent vindt het ongewenst dat informatie snel verspreid wordt. Veel respondenten geven daarbij aan dat het afhankelijk is van de boodschap, in hoeverre die snelheid gewenst is (Bijlage VI, analyseschema 21).

Cijfer	1	2	3	4	5
Aantal respondenten	0	0	3	6	2

Tabel 2: Stelling 1 - Het is gewenst dat de te verzenden informatie snel verspreid wordt (Bijlage VI, analyseschema 21).

Bij organisaties waar het communicatieproces betrekking heeft op convergence, is het belangrijk dat de ontvangers van de informatie het eens worden over de betekenis van de informatie. Daar gaat de derde stelling over. Acht respondenten gaven een vier of een vijf aan deze stelling (zie tabel 3) Zij vinden eenduidige informatie belangrijk (Bijlage VI, analyseschema 22). Daarbij mag geen ruimte zijn voor meerdere interpretaties. Sommige respondenten geven aan dat dit niet altijd haalbaar is.

Cijfer	1	2	3	4	5
Aantal respondenten	0	1	2	5	3

Tabel 3: Stelling 3 - Het is belangrijk dat de ontvangers van de informatie het eens worden over de betekenis van de informatie (Bijlage VI, analyseschema 22).

De vierde stelling gaat over de mate waarin informatie nieuw is voor de ontvangers. Bij communicatieprocessen die betrekking hebben op conveyance, is de informatie meestal nieuw voor de ontvangers. De meeste respondenten geven aan dat in hun communicatieproces de informatie die zij verzenden veelal nieuw is (zie tabel 4). Daarbij geven sommige respondenten aan dat soms delen van de organisatie wel op de hoogte zijn van het nieuws (Bijlage VI, analyseschema 23).

Cijfer	1	2	3	4	5
Aantal respondenten	0	0	3	6	2

Tabel 4: Stelling 4 - De informatie is veelal nieuw voor de ontvangers (Bijlage VI, analyseschema 23).

Communicatieprocessen die betrekking hebben op convergence, bevatten vaak informatie waarvoor de ontvanger moeite moet doen om de informatie te begrijpen. De meeste respondenten geven aan dat dit bij hun niet het geval is (zie tabel 5). Belangrijk om daarbij te vermelden, is dat de respondenten het als de taak van de redactie zien om ervoor te zorgen dat ontvangers geen moeite hoeven te doen om informatie te begrijpen (Bijlage VI, analyseschema 24). Bovendien is het afhankelijk van de informatie en van de achtergrond van de ontvangers in hoeverre zij die moeite moeten doen. De algemene informatie is niet heel moeilijk. Daar komt bij dat de informatie die verspreid wordt via de interne redactionele communicatiemiddelen, bekend terrein is voor de ontvangers. De ontvangers zijn immers werkzaam bij het ministerie waarvan zij informatie ontvangen.

Cijfer	1	2	3	4	5
Aantal respondenten	3	3	3	2	0

Tabel 5: Stelling 5 - De ontvanger moet veel moeite doen om de informatie te begrijpen (Bijlage VI, analyseschema 24).

6.2.2 Deelconclusies

Uit de bovenstaande informatie kan geconcludeerd worden dat de communicatieprocessen van de doelgroep over het algemeen betrekking hebben op convergence. Respondenten vinden het belangrijk dat informatie snel verspreid wordt en dat de ontvangers het eens worden over de betekenis van de informatie. De ontvangers hoeven geen moeite te doen om de informatie te begrijpen. Respondenten zien het als de taak van de redactie om dit te voorkomen. Ook is de informatie die verzonden wordt via de interne redactionele communicatiemiddelen veelal nieuw. Dit heeft geen betrekking op convergence, maar op conveyance.

7 Conclusies

In dit hoofdstuk worden de conclusies van het onderzoek uiteengezet. Zij vormen het antwoord op de probleemstelling zoals beschreven in paragraaf 3.1. Ten eerste volgen kort en bondig de antwoorden op de onderzoeksvragen. Die antwoorden worden vervolgens in verband gebracht met de hypothesen die in paragraaf 4.3 werden geformuleerd. Het hoofdstuk sluit af met een antwoord op de probleemstelling.

Uit het conceptueel model komt naar voren dat wanneer de mediamogelijkheden van media en de communicatieprocessen van de gebruikers op elkaar aansluiten, de communicatieprestatie goed is. Daarom is met behulp van halfgestructureerde interviews onderzoek gedaan naar de mediamogelijkheden van de interne redactionele communicatiemiddelen van de doelgroep. De halfgestructureerde interviews dienden ook om onderzoek te doen naar de communicatieprocessen van de doelgroep. Daarmee werd een antwoord gezocht op de volgende probleemstelling: 'Wat kan M&H aanpassen aan zijn producten- en dienstenportfolio om tekortkomingen in de aansluiting van de mediamogelijkheden (van de huidige interne redactionele communicatiemiddelen van de doelgroep) op de communicatieprocessen (van de doelgroep) aan te vullen?'

Uit de interviews kwam naar voren dat de communicatieprocessen van de doelgroep betrekking hebben op convergence. Mediamogelijkheden die de doelgroep inzet zijn parallelism en rehearsability. Mediamogelijkheden die de doelgroep minder inzet, zijn transmission velocity, symbol sets en reprocessability. Zaken die met name een probleem opleveren, zijn de interactie met de ontvanger, het maken van video's en de zoekfunctie van Rijksportaal. De interactie die tekortschiet, komt voor een deel door de techniek van Rijksportaal.

De eerste hypothese luidt: 'Als bij de interne communicatie van de doelgroep de nadruk ligt op conveyance, dan is het gewenst dat interne communicatiemiddelen de mediamogelijkheden parallelism, rehearsability en reprocessability ondersteunen.' Uit de resultaten blijkt dat bij de interne communicatie van de doelgroep de nadruk niet ligt op conveyance, maar op convergence. Het is dus niet noodzakelijk voor de doelgroep om de mediamogelijkheden, parallelism, rehearsability en reprocessability in te zetten.

De tweede hypothese is: 'Als bij de interne communicatie van de doelgroep de nadruk ligt op convergence, dan is het gewenst dat interne communicatiemiddelen de mediamogelijkheden transmission velocity en symbol sets ondersteunen.' Bij de communicatieprocessen van de doelgroep ligt de nadruk op convergence. Het is dus gewenst dat zij de mediamogelijkheden transmission velocity en symbol sets inzetten. Dit gebeurt bij de doelgroep niet optimaal op het gebied van interactie en de productie van video's.

De derde hypothese luidt: 'Als de mediamogelijkheden van de interne communicatie van de doelgroep de synchroniciteit ondersteunen die de communicatieprocessen van de doelgroep nodig hebben, dan is er sprake van gezamenlijk begrip van de boodschap.' Dit is bij de doelgroep niet het geval. Uit de theorie kwam naar voren dat het bij communicatieprocessen waar de nadruk ligt op convergence gewenst is om transmission velocity en symbol sets in te zetten. Transmission velocity (met name interactie) en symbol sets (met name video) zet de doelgroep niet optimaal in om aan te sluiten op hun communicatieproces.

Op basis van deze resultaten kan geconcludeerd worden dat de tekortkomingen in de interne communicatie bij de doelgroep met name liggen in de interactie en in het gebruik van video's. Wat

M&H concreet kan doen om deze tekortkomingen aan te vullen, wordt beschreven in het volgende hoofdstuk.

8 Aanbevelingen

In het vorige hoofdstuk waren de conclusies van het kwalitatieve onderzoek te lezen. Naar aanleiding van deze conclusies, wordt in dit hoofdstuk een antwoord gegeven op de doelstelling die in paragraaf 3.2 staat beschreven. Die doelstelling luidt: 'Inzicht geven in wat de tekortkomingen zijn in de interne communicatie van de doelgroep, teneinde een advies te geven over wat M&H aan zijn producten- en dienstenportfolio kan aanpassen om deze tekortkomingen op te vullen.' Hierbij wordt rekening gehouden met de interne en de externe situatie van M&H. Het advies richt zich op de zes ministeries die de doelgroep vormen van dit onderzoek. Wellicht kan M&H er ook andere nieuwe klanten mee werven, maar daar is dit advies niet op gebaseerd.

8.1 Eisen advies

Uit de conclusies blijkt dat de tekortkomingen in de interne communicatie van de doelgroep ligt in de interactie en in het gebruik van video's. Gebruikers van de communicatiemiddelen maken weinig gebruik van de mogelijkheid om te reageren op berichten. De mogelijkheid om video's te plaatsen wordt ook weinig benut. Het laatstgenoemde probleem ligt in de productie van de video's. Het is te duur om deze video's door een externe partij te laten maken. Daarnaast vinden de meeste departementale nieuwsredacties van de ministeries de drempel om zelf een video te maken erg hoog. Het uiteindelijke advies heeft tot doel om de bovenstaande problemen bij de doelgroep op te lossen.

Bij het geven van een advies aan M&H wordt rekening gehouden met de doelstellingen van het bedrijf. In de situatieschets is te lezen dat het bedrijfsjournalistieke bureau organisaties wil ondersteunen in het behalen van hun organisatiedoelen. De opleidingen die M&H aanbiedt aan zijn klanten helpen daarbij. Mensen staan in de producten en diensten van het bureau centraal, omdat zij organisaties vormen en vormgeven. M&H gebruikt daarbij het principe: doorvragen, doorgronden en doorbreken.

Bovendien wordt in het advies rekening gehouden met de externe situatie van M&H. Met name de ontwikkelingen op technologisch gebied spelen hierbij een prominente rol. De aanleiding van het onderzoek was immers de digitalisering van de interne communicatie bij de doelgroep. Het advies speelt hierop in.

8.2 Cursus 'Prikkelende Content creëren voor Intranet'

Het advies aan M&H is om een nieuwe cursus te ontwikkelen voor intranetredacties. In deze cursus staat het creëren van intranetcontent die interactie uitlokt centraal. Hoe maak je intranetcontent zo interessant, dat gebruikers van het intranet willen reageren op de content?

M&H biedt al verschillende cursussen aan, maar nog geen enkele cursus is speciaal gericht op het creëren van content voor intranet. Het gegeven dat M&H zijn aanbod meer wil richten op het digitale terrein, maakt een cursus 'Prikkelende Content creëren voor Intranet' een mooie aanvulling op zijn huidige producten- en dienstenportfolio. Bovendien sluit een dergelijke cursus goed aan op de ontwikkelingen in de externe omgeving. Daarin worden digitale middelen, en dus ook intranet, steeds belangrijker.

Wat de exacte invulling van de cursus wordt, kan M&H het beste zelf besluiten. Het is hun vakgebied. Het voorstel is wel om in de cursus voornamelijk in te gaan op tekstuele content, maar ook op

content in de vorm van video's. Het is aan te raden om het maken van die video's zo laagdrempelig mogelijk te houden. Een idee is bijvoorbeeld om per redactie een korte film te maken met een makkelijk te bedienen camera. Basistechnieken, zoals het gebruikmaken van geluid en het goed in beeld zetten van voorwerpen en mensen, komen aan de orde. Aanvullend leren de docenten hun cursisten basisvaardigheden in het monteren van video's.

Hoe M&H de cursus precies invult, is afhankelijk van het niveau van de cursisten. Voordat de cursus begint, bepalen de docerende M&H-medewerkers namelijk het niveau van de cursisten. Op die manier sluiten zij de cursus zo goed mogelijk op hen aan. In gesprek gaan met de opdrachtgever is hierbij heel belangrijk. Doorvragen, doorgronden en doorbreken zijn hierbij de kernactiviteiten die M&H toepast.

Het werven van cursisten kan tijdens persoonlijke gesprekken met de communicatiemedewerkers van de ministeries plaatsvinden. Hierbij pitcht een van de directeurs van M&H de cursus aan de medewerkers. Hij overtuigt ze van de noodzaak van de cursus. Dit onderzoek is daar uiteraard een mooi hulpmiddel voor.

Uit de resultaten blijkt echter dat de respondenten geen budget hebben om een externe videomaker in te huren. De vraag is of zij wel geld over hebben voor een nieuwe cursus van M&H. Een verschil tussen deze twee uitgaven is dat de respondenten met de eerste uitgave steeds een product hebben op korte termijn. De cursus van M&H is een investering voor de lange termijn.

Ministeriemedewerkers krijgen er hele nieuwe vaardigheden bij, waar ze nog lang plezier van kunnen hebben. Tijdens de pitch moet M&H hen hiervan overtuigen. Deze manier van nieuwe cursisten werven past goed bij de manier van denken van M&H. In de situatieschets was te lezen dat M&H een kwalitatief goed aanbod creëert met de vaardigheden en kwaliteiten die het heeft. Daarna ontstaat volgens Fred Hermsen de vraag.

8.3 Interactief evenement

Een andere manier om een aanvulling te zijn op de interne redactionele communicatie van de doelgroep, is door een evenement te organiseren. Tijdens dit evenement biedt M&H in samenwerking met de Rijksoverheid verschillende workshops, interactieve lezingen en brainstorms aan. Het vinden van mogelijkheden om Rijksportaal interactiever te maken, is het doel van het evenement.

Interactie staat tijdens deze dag centraal en het evenement is ludiek van karakter. Niet alleen is de inhoud van de activiteiten gericht op interactiviteit. De activiteiten zelf zijn ook compleet interactief ingericht. Denk bijvoorbeeld aan gesprekken met experts, in plaats van lezingen van experts. Denk aan interactieve workshops, waarbij alle ruimte is voor eigen inbreng. En denk aan brainstorms bij de koffieautomaat. Dat is immers de plek waar de beste ideeën ontstaan.

Het evenement is een eendaags festival voor alle rijksambtenaren die geregeld content voor Rijksportaal maken. Het idee hierachter is dat iedereen gedachten en ervaringen met elkaar uitwisselt over hoe zij (interactiviteit met) Rijksportaal ervaren, hoe zij hiermee omgaan en hoe zij het kunnen verbeteren. Rijksportaal mag dan een rijksbreed intranet zijn, waar alle rijksambtenaren toegang tot hebben, maar dat betekent niet dat al die rijksambtenaren ook met elkaar praten. Uit de resultaten blijkt zelfs dat veel respondenten een grote afstand op het rijksbrede intranet ervaren. Een interactief evenement kan deze afstand wegnemen.

Suggesties voor activiteiten tijdens het evenement zijn:

- interactieve workshop Prikkelende Titels bedenken;

- interactieve workshop Relevante Content maken;
- interactieve workshop Prikkelende Video's maken;
- interactieve lezing Interactieve Organisatiecultuur ontwikkelen;
- interactieve lezing Online Magazines;
- interactieve lezing Interactieve Journalistiek;
- brainstorm Waar reageren Medewerkers wél op?;
- brainstorm Rijksbrede Campagne t.b.v. Interactiviteit op Rijksportaal;
- brainstorm Interactieve Rubrieken;
- Sessie met Techniek en Rijksbrede Redactie;
- wedstrijd Wie maakt het Meest Interactieve Journaal voor Rijksportaal?.

In de bijlage staat een overzicht van hoe de bovenstaande activiteiten over de dag kunnen worden verdeeld (Bijlage VIII: Mogelijk dagprogramma interactief evenement) en wat de bovenstaande activiteiten in (kunnen) houden (Bijlage IX: Mogelijke activiteiten interactief evenement).

Meer informatie over hoe M&H de bovenstaande aanbevelingen kan implementeren staat in het implementatieplan (Bijlage II: Implementatieplan). De kosten, opbrengsten en een planning die het advies met zich meebrengt, komen in het implementatieplan aan de orde.

8.4 Suggesties vervolgonderzoek

In dit onderzoek vormden de zenders van de interne redactionele communicatiemiddelen van zes Nederlandse ministeries de doelgroep. Uit de resultaten blijkt dat een probleem ligt in de interactie tussen de zenders en de ontvangers van de communicatiemiddelen. Meer informatie over de oorzaak van dit interactieprobleem kan M&H verkrijgen door vervolgonderzoek te doen. In dit vervolgonderzoek staan de ontvangers van de interne redactionele communicatiemiddelen centraal. Dit is ook voor de verschillende departementen een interessant punt. Een van de respondenten gaf duidelijk aan dat zij een vervolgonderzoek naar hoe zij als redactiemedewerker interactie kan bewerkstelligen met haar ontvangers, interessant vindt (Bijlage VI: Verbatims – Respondent 8: Ministerie van Financiën). 'Hoe ga je de dialoog aan?', vroeg zij zich hardop af. Als M&H hier een antwoord op heeft, kan de cursus Prikkelende Content creëren voor Intranet hier nog beter op aansluiten.

Om eventuele risico's te beperken, kan M&H voor het ontwikkelen van de cursus en/of het evenement een inventarisatie uitvoeren. Hierin onderzoekt het of de doelgroep geïnteresseerd is in een cursus en/of evenement. Meer informatie hierover is te lezen in het implementatieplan (Bijlage II: Implementatieplan).

Literatuurlijst

Bedrijfsjournalistiek.nl (2012). *Vws#Dia: meer interactiviteit mogelijk*. Geraadpleegd op 9 mei 2014 via http://www.bedrijfsjournalistiek.nl/artikelen/artikel_item/t/vws_dia_maakt_meer_interactie_mogelijk.

Bijl, D. (2009). *Aan de slag met Het Nieuwe Werken*. Zeewolde: Par CC.

CBS (2009). *Internet verdringt traditionele mediaproducten*. Geraadpleegd op 9 mei 2014 via <http://www.cbs.nl/nl-NL/menu/themas/vrije-tijd-cultuur/publicaties/artikelen/archief/2009/2009-2789-wm.htm>.

CBS (2014). *Overheidsfinanciën; kerncijfers*. Geraadpleegd op 9 mei 2014 via <http://statline.cbs.nl/StatWeb/publication/?VW=T&DM=SLNL&PA=81242NED&LA=NL>.

CBS (2012). *Tijd- en plaatsonafhankelijk werken in 2010*. Geraadpleegd op 9 mei 2014 via <http://www.cbs.nl/NR/rdonlyres/6CFC261D-EF63-4B04-B092-F2256FA523B0/0/2012tijdplaatsonafhankelijkwerken2010art.pdf>.

Daft, R.L. & Lengel, R.H. (1984). Information richness: a new approach to managerial behavior and organizational design. *Research in organizational behavior*, 6, 191-233.

Dennis, A.R., Fuller, R.M. & Valacich, J.S. (2008). Media, Tasks, and Communication processes: A Theory of Media Synchronicity. *MIS Quarterly*, 32(3), 575-600.

Dennis, A.R. & Kinney, S.T. (1998). Testing Media Richness Theory in New Media: The Effects of Cues, Feedback, and Task Equivocality. *Information Systems Research*, 9(3), 256-274.

Dennis, A.R. & Valacich, J.S. (1999). Rethinking Richness: Towards a Theory of Media Synchronicity. *Proceedings of the 32nd Annual Hawaii International Conference on systems Sciences*.

Dienst Publiek en Communicatie (2014). *Onderzoek Redacteuren Rijksportaal*. Geraadpleegd op 21 mei 2014 via E. Zeldenrust.

Dutchgiraffe (n.d.). *Home*. Geraadpleegd op 9 mei 2014 via <http://www.dutchgiraffe.com/>.

Enof communicatiegroep (n.d.). *Over ons*. Geraadpleegd op 9 mei 2014 via <http://www.enof.nl/over-ons>.

Entopic (n.d. b). *Klanten*. Geraadpleegd op 9 mei 2014 via <http://www.entopic.com/klanten>.

Entopic (n.d. a). *Over Entopic*. Geraadpleegd op 9 mei 2014 via <http://www.entopic.com/over>.

Fox, S., Leicht, R. & Messner, J.I. (2010). Assessing the Relevance of Media synchronicity theory to the Use of Communication Media in the AECO Industry. *Journal Of Architectural Engineering*, 16(2), 54-62.

Herlé, M. (2008). *Bladen maken: Periodieken in de bedrijfscommunicatie*. Alphen a/d Rijn: Kluwer.

Koeleman, H. (2012). *Interne communicatie als managementinstrument*. Alphen a/d Rijn: Kluwer.

Lenteren, P. van (2013). *Visie en merk M&H*. Leiden: Maters & Hermesen.

Logeion (2012). *Verslag Van Markenlezing 2012: De toekomst van Bedrijfsmedia door Bernadet Timmer*. Geraadpleegd op 12 februari 2014 via <http://www.logeion.nl/k/n1704/news/view/108889/129574/verslag-van-markenlezing-2012-de-toekomst-van-bedrijfsmedia-door-bernadet-timmer.html>.

Maters & Hermesen (n.d. d). *Opleidingen: Wat wij bieden*. Geraadpleegd op 9 mei 2014 via <http://www.matershermsen.nl/opleidingen/wat-wij-bieden>.

Maters & Hermesen (n.d. b). *Papier blijft onovertroffen om je verhaal op de kaart te zetten*. Geraadpleegd op 20 februari 2014 via <http://www.matershermsen.nl/wat-vinden-we/papier-blijft-onovertroffen-om-je-verhaal-op-de-kaart-te-zetten>.

Maters & Hermesen (n.d. c). *Portfolio*. Geraadpleegd op 9 mei 2014 via <http://www.matershermsen.nl/portfolio>.

Maters & Hermesen (n.d. e). *Voor wie?* Geraadpleegd op 23 mei 2014 via <http://www.matershermsen.nl/voor-wie>.

Maters & Hermesen (n.d. a). *Wie zijn we?* Geraadpleegd op 4 februari 2014 via <http://www.matershermsen.nl/wie-zijn-we/bureau>.

Maters, J. (2013). *Strategie M&H 2014*. Leiden: Maters & Hermesen.

Ngwenyama, O.K. & Lee, A.S. (1997). Communication richness in electronic mail: Critical social theory and the contextuality of meaning. *Mis Quarterly*, 21(2), 145-167

Prahalad, C.K. & Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 68(3), 235-256.

Rai, A., Maruping, L.M. & Venkatesh, V. (2009). Offshore information systems projects success: The role of social embeddedness and cultural characteristics. *MIS Quarterly*, 33(3), 617-A7.

Reijnders, E. (2006). *Basisboek interne communicatie*. Assen: Van Gorcum.

Reijnders, E. (n.d.). *Lijncommunicatie: Ruggegraat van interne communicatie*. Geraadpleegd op 19 mei 2014 via <http://www.samenveranderen.nl/lijncommunicatie/lijncommunicatie/>.

Rijksoverheid (n.d. b). *Dienst Publiek en Communicatie*. Geraadpleegd op 19 mei 2014 via <http://www.rijksoverheid.nl/ministeries/az/organisatie/organogram/dienst-publiek-en-communicatie>.

Rijksoverheid (n.d. a). *Schatkist op orde brengen*. Geraadpleegd op 9 mei 2014 via <http://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/overheidsfinancien/overheidsfinancien-op-orde-brengen>.

Shannon, C.E. & Weaver, W. (1949). *The mathematical theory of communication*. Urbana: University of Illinois Press.

Stone, D.L. & Lukaszewski, K.M. (2009). An expanded model of the factors affecting the acceptance and effectiveness of electronic human resource management systems. *Human Resource Management Review*, 19(2), 134-143.

Toekomst van de journalistiek (n.d.). *Over Alexander Pleijter*. Geraadpleegd op 22 mei 2014 via <http://www.toekomstvandejournalistiek.nl/about/>.

Van Dale (n.d.). *Betekenis 'redactioneel'*. Geraadpleegd op 19 mei 2014 via http://vandale.nl/opzoeken?pattern=redactioneel&lang=nn#.U3oLU_I_uvM.

Verhoeven, N. (2011). *Wat is onderzoek? Praktijkboek methoden en technieken voor het hoger onderwijs*. Den Haag: Boom Lemma uitgevers.

Waardenburg, M. (2010). *Digitaal communiceren: Over de veranderingen in een vakgebied*. Alphen a/d Rijn: Kluwer.

