**Inzetbaarheid van**

**communicatie-**

**middelen**

**bij Organisatie X**

**Afstudeeronderzoek**

**Organisatie X**

**Tweede kans**

**Studentnummer:**

S1091581

**Opleiding:**

Communicatie

**Instelling:**

Hogeschool Leiden

**Begeleider:**

Martien Schriemer

**Eerste beoordelaar:**

Marieke Kerpershoek

**Tweede beoordelaar:**

Elianne Caljouw

**Afstudeerperiode:**

05-02-2018 – 29-06-2018

**Datum 2e kans:**

13-08-2018 12:00

Inhoudsopgave:

[Samenvatting 4](#_Toc527049099)

[1. Woord vooraf 5](#_Toc527049100)

[2. Probleemformulering 6](#_Toc527049101)

[2.1 Aanleiding 6](#_Toc527049102)

[2.2 Probleemstelling 7](#_Toc527049103)

[2.3 Doelstelling 8](#_Toc527049104)

[2.4 Deelvragen 9](#_Toc527049105)

[2.5 Doelgroep 10](#_Toc527049106)

[2.6 Onderzoeksgrenzen 11](#_Toc527049107)

[2.6.1 Begrenzingen 11](#_Toc527049108)

[3. Situatieschets 12](#_Toc527049109)

[Hoofdstuk 4. Theoretisch kader 13](#_Toc527049110)

[4.1 Stromingen en theorieën 13](#_Toc527049111)

[4.1.1 Communicatie 13](#_Toc527049112)

[4.1.2 Communicatiemiddelen 14](#_Toc527049113)

[4.1.2 Interne communicatie 15](#_Toc527049114)

[4.1.3 Betrokkenheid 16](#_Toc527049115)

[4.2 Conceptueel model 17](#_Toc527049116)

[4.3 Hypothesen 19](#_Toc527049117)

[5. Methodologie 20](#_Toc527049118)

[5.1 Deskresearch 20](#_Toc527049119)

[5.4 Datacollectie 22](#_Toc527049120)

[5.5 Operationalisatie 24](#_Toc527049121)

[6. Resultaten 26](#_Toc527049122)

[6.1 Meeste respons Onderdeel 1 26](#_Toc527049123)

[6.2 Beantwoording deelvraag 1: 26](#_Toc527049124)

[6.3 Beantwoording deelvraag 2 28](#_Toc527049125)

[6.4 Beantwoording deelvraag 3 29](#_Toc527049126)

[6.5 Beantwoording hypothesen 29](#_Toc527049127)

[7. Conclusies 32](#_Toc527049128)

[8. Aanbevelingen 35](#_Toc527049129)

[9. Implementatie 38](#_Toc527049130)

[9.1 Vervolgonderzoek 38](#_Toc527049131)

[9.1 Kosten en planning van implementatie 39](#_Toc527049132)

[9.2 Communicatiestrategie van Afdeling X 40](#_Toc527049133)

[Literatuurlijst 42](#_Toc527049134)

[Bijlagen 44](#_Toc527049135)

[Bijlage 1: Organogram Organisatie X 44](#_Toc527049136)

[Bijlage 2: Communicatiemiddelen 45](#_Toc527049137)

[Bijlage 3: Vragenlijst kwantitatief 46](#_Toc527049138)

[Bijlage 4: Verantwoording vragenlijst kwantitatief 47](#_Toc527049139)

[Bijlage 5: Analyseplan 48](#_Toc527049140)

[Bijlage 6: Frequentietabellen 50](#_Toc527049141)

[Bijlage 7: Kruistabellen 51](#_Toc527049142)

[Bijlage 8: Chi-toets & Cramer’s V-toets 52](#_Toc527049143)

[Bijlage 9: Zoekplan 53](#_Toc527049144)

[Bijlage 10: Steekproefberekening 54](#_Toc527049145)

[Bijlage 11: Dummy implementatieplan 55](#_Toc527049146)

# Samenvatting

Organisatie X is een middelgroot bedrijf in Nederland. Dit middelgroot bedrijf is onderdeel van een internationaal bedrijf en is operationeel in meerdere landen. Organisatie X heeft een matig aantal bezoekers op hun sociaal intranet en hun telefoonapplicatie t.o.v. hun populatie. Daarnaast lukt het de organisatie niet om de strategie voor inzetbaarheid van communicatiemiddelen te implementeren. De samenstelling van de organisatie is de afgelopen tijd veranderd door diverse gebeurtenissen. Hierdoor is de inzet van de communicatiemiddelen niet meer accuraat.

Het doel van het onderzoek is om de organisatie handvatten te geven om de strategie van de inzet van communicatiemiddelen aan te scherpen. De strategie moet betrekking hebben op de wensen en behoeften van de medewerkers van de organisatie over communicatiemiddelen en het soort nieuws dat de organisatie verspreidt. Dit moet voor stijging van relevante informatie en een goede inzetbaarheid van de communicatiemiddelen zorgen. De organisatie plaatst berichten op hun sociaal intranet, hun telefoonapplicatie en beeldschermen op locatie.

De gehanteerde theorie is de Media Synchronicity Theory van Dennis, Fuller & Valacich. Deze theorie is gekozen omdat het zich richt op de eigenschappen en prestaties van een communicatiemiddel, waar nog geen invulling is gegeven aan welk communicatiemiddel beter is dan de ander (Dennis et al., 2008). Daarnaast richt het zich ook op welk proces van communicatie (overdracht van nieuwe informatie of verduidelijking van eerder verzonden informatie) het beste past bij een bepaald communicatiemiddel.

Er zijn drie hypothesen opgesteld. Twee hypothesen toetsen welk proces van informatie het beste past bij het sociaal intranet, de telefoonapplicatie of de beeldschermen op locatie. De andere hypothese toets of een goede inzetbaarheid van communicatiemiddel, tijdstip en nieuws ook daadwerkelijk leidt tot een betere prestatie van communicatie.

De probleemformulering is tot stand gekomen door middel van desk- en fieldresearch. Deskresearch zoekt informatie zoals eigenschappen van communicatiemiddelen en resultaten uit voorgaande onderzoeken die al bekend zijn. Fieldresearch bestaat uit een kwantitatieve enquête onder 650 respondenten van Organisatie X. Het doel van de enquête is om erachter te komen hoe de respondenten denken over de huidige communicatiemiddelen en het nieuws dat zich via deze middelen verspreidt. Daarnaast is het de bedoeling dat het onderzoek herhaalbaar is op jaarbasis, zodat er een continue aansluiting is op de medewerkers.

Aan de hand van de resultaten is er geconcludeerd dat het sociaal intranet het meest gebruikte middel is. Respondenten geven ook aan graag informatie te ontvangen via hun leidinggevenden. Artikelen op het sociaal intranet zijn het meest gelezen aan het begin en aan het eind van een werkdag, terwijl de telefoonapplicatie vooral onderweg naar huis of naar werk is gebruikt.

Het sociaal intranet en de telefoonapplicatie zijn zowel geschikt voor het verzenden van nieuwe informatie, als het verzenden van eerder verzonden informatie. De beeldschermen op locatie zijn voor beide communicatieprocessen niet geschikt. Door middel van een vervolgonderzoek kan de organisatie bepalen of de nieuwe handvaten daadwerkelijk effect hebben.

In het implementatieplan is de planning voor het vervolgonderzoek en richtlijnen voor het plaatsen van een artikel op het sociaal intranet, de telefoonapplicatie en de schermen op locatie opgesteld.

# 1. Woord vooraf

In het laatste jaar van mijn opleiding Communicatie mocht ik gaan afstuderen. Vol met goede moed ben ik begonnen bij Organisatie X en heb ik daar een leerzame tijd beleefd.

Organisatie X is een middelgrote bedrijf in Nederland en onderdeel van een internationaal bedrijf. Door de komst van nieuwe technologieën op het gebied van communicatie en organisatieontwikkelingen kan het zo zijn dat communicatiemiddelen minder aansluiten bij de doelgroep. Ik heb de mogelijkheid gekregen om hier een onderzoek naar te doen. Daarnaast heb ik een fantastische tijd beleefd. Dit allemaal resulteerde in deze scriptie.

Deze scriptie is het resultaat van een succesvolle en leerzame stageperiode bij Organisatie X. Tijdens mijn stage heb ik mogen meedraaien alsof ik echt een onderdeel van het team was. Hierdoor heb ik veel kunnen leren en ook veel mogen uitvoeren. Zo heb ik de communicatiekanalen bijgehouden en kreeg ik de mogelijkheid om artikelen te schrijven. Daarnaast had ik het geluk dat ik mee heb mogen draaien in een team van toppers!

Graag wil ik mijn stagebegeleider en de manager van Organisatie X bedanken voor het vertrouwen in mij en bieden van hulp en ondersteuning. Daarnaast wil ik Martien Schriemer bedanken voor de begeleiding tijdens het afstuderen en mijn vrienden en familie bedanken door er voor mij te zijn in de tijden dat ik het nodig had. Als laatste wil ik Corine Hoppenbrouwers bedanken voor het aanbieden van deze stage en de bijbehorende vertrouwen.

# 2. Probleemformulering

Dit hoofdstuk begint met een aanleiding, waarin het probleem van Organisatie X is omschreven. Vanuit de aanleiding komt de probleemstelling naar voren. Dit beschrijft het communicatieprobleem van Organisatie X, op basis waarvan de doelstelling is geformuleerd. Om deze beter te kunnen beantwoorden, zijn in dit hoofdstuk verschillende deelvragen opgesteld om het communicatieprobleem vanuit meerdere invalshoeken te kunnen tackelen. Als laatste geeft dit hoofdstuk een beeld van de doelgroep en de grenzen van dit onderzoek weer.

## 2.1 Aanleiding

Afdeling X beheert de interne communicatie van Organisatie X. Alle medewerkers van Organisatie X hebben toegang tot deze informatie via het sociale intranet, een applicatie voor de telefoon en via interne tv-schermen. Organisatie X heeft ongeveer 1.400 medewerkers.

Helaas verloopt de interne communicatie niet helemaal zoals de afdeling wil. Tijdens een gesprek met de manager van Afdeling X van Organisatie X, kwam een probleem naar voren.

*Organisatie X heeft een beperkt aantal bezoekers op het intranet en de app*

Ongeveer 25% van de medewerkers van Organisatie X leest een artikel op het sociaal intranet. Dit percentage ligt bij de telefoonapplicatie zelfs nog lager. In het verleden zijn er al onderzoeken uitgevoerd om tot een oplossing te komen voor dit probleem, maar dat is niet gelukt. Het is daarnaast niet bekend of de interne tv-schermen veel of weinig lezers hebben.

De medewerkers van Organisatie X kijken beperkt naar het interne nieuws, wat lastig is voor Afdeling X. Dit is een probleem, omdat het invloed kan hebben op de betrokkenheid van de medewerkers. Het is van belang dat er meer bezoekers op het sociaal intranet en de telefoonapplicatie komen om de participatie, interactie en binding van medewerkers sterk te houden, anders vervaagt de betrokkenheid en interactie in de organisatie. Wanneer een medewerker geïnformeerd is over wat er in de omgeving gebeurt, begrijpt hijwaar het bedrijf mee worstelt en is er meer binding bij het bedrijf (Reijnders, 2006).

Om de medewerkers van een bedrijf intern op de hoogte te houden van voor hen relevant nieuws, is het namelijk van belang om communicatiemiddelen op de juiste manier in te zetten. Wanneer het nieuws goed aansluit op de middelen, dan kan de boodschap beter overkomen en is er focus en consistentie in de communicatie (Michels, 2016).

## 2.2 Probleemstelling

Dit hoofdstuk beschrijft de probleemstelling van Organisatie X en waarom dit probleem is voor de afdeling.

De medewerkers van Organisatie X kijken beperkt naar het interne nieuws, wat lastig is voor Afdeling X, omdat dit invloed kan hebben op de betrokkenheid van de medewerkers. Om een bedrijf intern op de hoogte te houden van voor hen relevant nieuws, is het namelijk van belang om communicatiemiddelen op de juiste manier in te zetten. Wanneer het nieuws goed aansluit op de middelen, dan kan de boodschap beter overkomen en is er focus en consistentie in de communicatie (Michels, 2016).

Het beperkte aantal bezoekers is een probleem voor de afdeling. Als medewerkers of managers de belangrijkste gebeurtenissen in en rondom het bedrijf niet of nauwelijks meekrijgen, dan zijn zij minder betrokken bij het bedrijf en kunnen de werkzaamheden eronder lijden (Karanges et al., 2014). Een goede inzetbaarheid van de communicatiemiddelen kan hierbij een rol spelen.

*De probleemstelling van Afdeling X luidt als volgt:*

*Hoe kan Afdeling X zorgen voor een aansluitende inzetbaarheid van de communicatiemiddelen en de waarde van nieuws bij de doelgroep om de informatiestroom beter te reguleren?*

De aansluiting van communicatiemiddelen heeft te maken met de nieuwsbehoefte van medewerkers en de waarde van het nieuws zelf. Om te kunnen bepalen wanneer een bepaald middel effectief ingezet is, moeten de communicatiemiddelen inspelen op deze twee aspecten. Een betere aansluitingsmogelijkheid is pas bepaald wanneer de nieuwswaarde en de communicatiemiddelen beter aansluiten op de doelgroep.

Wanneer er een betere aansluiting is op de gebruikte communicatiemiddelen en op de boodschap, bestaat de mogelijkheid dat het aantal bezoekers van het Sociaal Intranet, de beeldschermen op locatie en de telefoonapplicatie in positieve zin verandert.

## 2.3 Doelstelling

De doelstelling omschrijft wat Organisatie X wil bereiken om het probleem op te lossen. Het betreft een organisatiedoel om met behulp van communicatie bij te dragen aan de oplossing van het probleem in de interne communicatie, die in de knel is gekomen. Om dit probleem op te lossen, is een doelstelling geformuleerd.

*De doelstelling van dit onderzoek voor Organisatie X luidt als volgt:*

*Inzicht krijgen in de huidige interne communicatiemiddelen van* Organisatie X *en de waarde van nieuws van de medewerkers van* Organisatie X*, waarmee Afdeling X een strategie kan bepalen voor de inzetbaarheid van de communicatiemiddelen.*

De doelstelling moet een antwoord kunnen geven op de vraag in de probleemstelling. Het doel van Afdeling X is om een effectievere interne communicatiestroom te genereren en om de communicatiemiddelen op een betere manier in te zetten om het nieuws op de doelgroep te laten aansluiten. De middelen moeten afgestemd zijn op de wensen en behoeften van de doelgroep, samen met het nieuws. Dit is gerealiseerd wanneer een strategie is ontwikkeld die qua inzetbaarheid van communicatiemiddelen voor een betere regulatie zorgt. De afdeling wil een middelenmix die aansluit op de medewerkers en die de juiste boodschap overbrengt.

Afdeling X wil een strategie voor de communicatiemiddelen. Wanneer de communicatiemiddelen en de waarde van nieuws aansluiten op de wensen en behoeften van de medewerkers van Organisatie X, kan dit kan zorgen voor meer betrokkenheid onder medewerkers en meer interactie met elkaar (Reijnders, 2006). Dit kan ervoor zorgen dat medewerkers eveneens meer betrokkenheid tonen richting de klanten van Organisatie X, maar ook naar elkaar.

## 2.4 Deelvragen

De deelvragen beantwoorden een deel van de onderzoeksvraag. Zij helpen om de probleemstelling behapbaar te maken. De deelvragen splitsen de hoofdvraag op in drie delen, namelijk de gebruikte communicatiemiddelen, het tijdstip van het lezen van berichten en het soort interne nieuws.

*De drie deelvragen voor het onderzoek voor Organisatie X luiden:*

*1. Welke communicatiemiddelen zijn momenteel in gebruik bij* Organisatie X *en hoe vaak gebruiken de medewerkers deze middelen?*

*2. Op welke tijdstippen kijken de medewerkers naar het interne nieuws?*

*3. Wat voor soort nieuws verspreidt* Organisatie X *en welk soort nieuws bevalt de medewerkers?*

De eerste deelvraag geeft antwoord op de huidige situatie met betrekking tot alle communicatiemiddelen van Organisatie X. Zo is het mogelijk om alle gebruikte communicatiemiddelen in kaart te brengen. Hierdoor krijgt dit onderzoek inzicht in de gebruikte communicatiemiddelen Organisatie X en welke middelen de medewerkers van Organisatie X bij voorkeur gebruiken. Daarnaast is duidelijk hoe vaak medewerkers bepaalde communicatiemiddelen gebruiken. Dit geeft antwoord op de hoofdvraag als het gaat om communicatiemiddelen, de voorkeur en het gebruik ervan.

Het antwoord op de tweede deelvraag geeft het tijdstip van gebruik weer. Door erachter te komen hoe laat medewerkers naar het interne nieuws kijken, kan de afdeling daarop inspelen en een deel van het probleem oplossen.

De laatste deelvraag is gebaseerd op de verschillende soorten onderwerpen met betrekking tot het nieuws en welk onderwerp de voorkeur heeft onder de medewerkers. Het is van belang om te weten hoe de medewerkers over het nieuwsaanbod denken en wat voor hen de waarde ervan is. De derde deelvraag beantwoordt een deel van het probleem.

Wanneer bekend is welke middelen in gebruik zijn, hoe vaak de medewerkers de middelen gebruiken, op welk tijdstip medewerkers naar het interne nieuws kijken en welk nieuws voorkeur heeft, krijgt de probleemformulering antwoord (Verhoeven, 2014).

## 2.5 Doelgroep

Om onderscheid te maken tussen wie wel en niet betrokken is bij het probleem, is in dit hoofdstuk een doelgroep geformuleerd. Dit onderzoek richt zich op de medewerkers van Organisatie X. Dit zijn ongeveer 1400 medewerkers. Alle gesegmenteerde groepen hebben toegang tot het sociaal intranet, de telefoonapplicatie en de schermen op locatie.

*Tabel 2.1. segmentatie doelgroep*

|  |  |
| --- | --- |
| **onderdeel:** | **Aantal medewerkers** |
| Onderdeel 1 | Ca. 620 |
| Onderdeel 2 | Ca. 380 |
| Onderdeel 3 | Ca. 400 |
| **Ca. totaal medewerkers** | **Ca. 1400** |

De doelgroep is gesegmenteerd in drie onderdelen (zie tabel 2.1), omdat deze onderdelen actief zijn in verschillende aandachtsgebieden. Dat wil zeggen dat medewerkers van onderdeel 2 zich bezighouden met andere werkzaamheden dan medewerkers van onderdeel 1.

Dit onderscheid is gemaakt omdat de interesses van de medewerkers per onderdeel kunnen verschillen. Medewerkers van onderdeel 2 zijn mogelijk minder geïnteresseerd in nieuws met betrekking tot onderdeel 1. Medewerkers uit de drie segmenten hebben toegang tot de drie communicatiemiddelen.

Het ‘Waarden in Nederland’ (WIN) model van Kantar TNS geeft een verdiepende weergave van een doelgroep (TNS-NIPO, z.d.). De doelgroep valt volgens het WIN-model van TNS NIPO onder ‘Zakelijken’. De medewerkers van Organisatie X zijn over het algemeen hoogopgeleid en vooral gericht op zelfontwikkeling. De liefde voor technologie zit er bij het merendeel ook in. Daarnaast kijken de ‘Zakelijken’ nauwelijks televisie, behalve naar het nieuws of achtergrondinformatie. Dit segment is goed op de hoogte van politiek en maatschappelijke issues. Dit zijn eigenschappen van ‘Zakelijken’.

## 2.6 Onderzoeksgrenzen

Dit hoofdstuk stelt de grenzen van het onderzoek op. Hieronder vallen de datum, de locatie, het tijdstip, welke medewerkers onder de doelgroep vallen en het budget. Dit hoofdstuk omschrijft deze begrenzingen en benoemt daarnaast de impact van deze grenzen.

### 2.6.1 Begrenzingen

Om de kwaliteit van dit onderzoek te waarborgen, is het afgebakend. Deze afbakening zorgt ervoor dat het onderzoek zich richt op hetgeen het zich moet richten en dat het onderzoek binnen de beschreven kaders blijft. Dit onderzoek hanteert grenzen met betrekking tot de volgende onderwerpen:

* budget;
* tijd;
* locaties;
* medewerkers;
* communicatiemiddelen.

Een onderzoek heeft vaak een bepaald budget dat vooraf is vastgesteld om het uit te voeren. Voor dit onderzoek is geen budget vastgesteld. Dit onderzoek speelt zich intern af. Er zijn geen kosten verbonden aan dit onderzoek, behalve arbeidskosten.

Naast budget speelt tijd een belangrijke rol bij het opstellen van de onderzoeksgrenzen. Voor dit onderzoek is een periode vastgesteld van ongeveer vier maanden, vanaf 5 februari 2018 tot en met 25 mei 2018. Dit is het tijdsbestek dat door de opdrachtgever is vastgesteld voor dit onderzoek. Mocht deze deadline niet haalbaar zijn, dan is er een tweede deadline op 13 augustus 2018. Dit tijdsbestek is ruim voldoende om het onderzoek uit te voeren.

# 3. Situatieschets

*Deze informatie is niet beschikbaar in verband met vertrouwelijke informatie.*

# Hoofdstuk 4. Theoretisch kader

Dit hoofdstuk beschrijft de theorieën die bij het onderwerp communicatie, communicatiemiddelen en betrokkenheid horen. Daarnaast geeft dit hoofdstuk het gekozen conceptueel model weer. Ten slotte bevat dit hoofdstuk de aansluitende hypothesen. De bestudeerde begrippen zijn communicatie, communicatiemiddelen, interne communicatie en betrokkenheid.

## 4.1 Stromingen en theorieën

De hoofdlijnen van dit onderzoek hebben betrekking op communicatie, interne communicatie en betrokkenheid. Dit zijn de belangrijkste begrippen als het gaat om communicatie. Het probleem speelt namelijk intern en heeft betrekking op het communicatieproces. Het begrip betrokkenheid kan daarnaast van belang zijn bij dit probleem, omdat er medewerkers bij betrokken zijn.

### 4.1.1 Communicatie

Het is van belang om te weten wat de precieze definitie is van communicatie om het begrip te kunnen hanteren in dit onderzoek. Er zijn verschillende vormen van communicatie. De betekenis van communicatie is duidelijk gedefinieerd, maar tegelijkertijd vaag. Het is duidelijk in algemene context, maar vaag in het omkaderen van het begrip (Nilsen, 2003). Het is de vraag of het communicatie is wanneer iemand bijvoorbeeld een gesprek afluistert. Daarnaast moet ook bepaald zijn wanneer er sprake is van goede of slechte communicatie.

Het is lastig om een duidelijk begrensde definitie van het begrip communicatie op te stellen (Nilsen, 2003). Daarnaast zijn er verschillende interpretaties van de term. Een simpele definitie van communicatie is ‘sociale interactie door middel van berichten’ (Fiske, 1990). Een meer gedetailleerde definitie is ‘een uitwisseling van ideeën, feiten en emoties, door twee of meer personen door het gebruik van woorden, letters en symbolen met in gedachte de manier waarop de symbolen de juiste boodschap en de bijbehorende effecten zijn verstuurd’ (Oliver, 1997). Dit is de gehanteerde definitie. Deze definitie geeft het begrip communicatie een breed kader, wat ook Shannon & Weaver doen. Zij geven aan communicatie in brede context te gebruiken. Muziek, ballet en al het andere menselijk gedrag vallen volgens hen ook onder dit begrip (Shannon & Weaver, 1949).

*Shannon & Weaver*

Shannon & Weaver (1949) zijn de grondleggers van het communicatiemodel. Zij gaan ervan uit dat een zender een boodschap opstelt en deze verstuurt via een communicatiemiddel.

Dit model heeft veel kritiek gekregen. Het model was oorspronkelijk ontwikkeld voor telematica, waardoor het model niet per se van toepassing is op menselijke communicatie (Reijnders, 2006). Daarnaast is het model te eenvoudig. Het model beschrijft alleen eenrichtingsverkeer, waardoor er geen rekening is gehouden met de feedback van de ontvanger. De kans bestaat dat ruis ontstaat tijdens het gehele communicatieproces. Dit zorgt ervoor dat de boodschap niet in zijn geheel aankomt of een verkeerde interpretatie krijgt. Daarnaast heeft ruis een onduidelijke betekenis en is het onbekend welke oorzaken een bijdrage zouden kunnen leveren op het ontstaan hiervan (Claes & Gerritsen, 2011). Omdat het model als te eenvoudig bestempeld was, ontwikkelden Daft en Lengel (1984) een nieuwe theorie, namelijk de Media Richness Theory.

Het model van Shannon & Weaver zegt echter niets over de inzetbaarheid van communicatiemiddelen. Dit maakt dit model ongeschikt voor dit onderzoek, omdat de communicatiemiddelen relevant zijn. De communicatiemiddelen zijn wel benoemd in de theorie van Berlo.

*Berlo*

Berlo schreef een artikel over communicatie waarin hij menselijke communicatie vergeleek met het verzenden van berichten via de telefoon (Berlo, 1960), net als Shannon & Weaver dat deden voor hun model.

Berlo omschrijft per categorie, namelijk zender, boodschap, kanaal en ontvanger, welke factoren de communicatie kunnen beïnvloeden en versterken. Voorbeelden hiervan zijn de vorm van een boodschap of bepaalde eigenschappen van een kanaal.

De theorie van Berlo heeft geen concept van ruis, wat Shannon & Weaver wel hebben opgenomen in hun theorie. Wel geven beide theorieën eenzijdige communicatie weer. Het nadeel van dit model is dat er geen mogelijkheid tot feedback is, net als bij het model van Shannon & Weaver. Daft en Lengel hebben de mogelijkheid tot feedback wel in hun theorie opgenomen (Daft & Lengel, 1984).

Het model van Berlo is niet geschikt voor dit onderzoek, omdat ook hier communicatiemiddelen niet voldoende aan bod komen. Dit model geeft geen mogelijkheid tot feedback en belicht de communicatiemiddelen minimaal.

### 4.1.2 Communicatiemiddelen

Afdeling X gebruikt communicatiemiddelen om de respondent te bereiken. Dit maakt deze middelen relevant voor dit onderzoek, omdat de afdeling de respondenten moeilijker kan bereiken zonder communicatiemiddel.

*Daft en Lengel*

De Media Richness Theory van Daft en Lengel geeft een verband weer tussen het soort boodschap en het middel dat daar het beste op aansluit. Het gaat hierbij om het kiezen van het beste communicatiemiddel in bepaalde situaties.

Na verloop van tijd is dit model ook als verouderd beschouwd. Het is een van de bekendere theorieën die kijkt naar de effectiviteit van een communicatiekanaal, maar een aantal nieuwe communicatiemiddelen zijn niet in dit model opgenomen. In 1984, toen deze theorie ontstond, bestond het internet nog niet. Zo zijn alleen de traditionele media opgenomen, maar niet de nieuwe media. De theorie en het model van Daft en Lengel is daarom tegenwoordig vaak in twijfel getrokken (Dennis & Valacich, 1999). Met het model van Daft en Lengel als basis, hebben Dennis, Fuller & Valacich (2008) een nieuw model ontwikkeld.

Sommige door Organisatie X gebruikte communicatiemiddelen zijn namelijk niet opgenomen in het model van Daft en Lengel. Dit model is verouderd en daarom is dit model niet geschikt voor dit onderzoek.

*Dennis, Fuller & Valacich*

De Media Synchronicity Theory stelt dat de kwaliteit van communicatie afhankelijk is van de synchroniciteit van een communicatiemiddel, de informatiewaarde van een boodschap en de gebruiker van een communicatiemiddel. Hoe beter de aansluiting, hoe beter de kwaliteit (Dennis et al., 2008).

Het model van Dennis, Fuller & Valacich is een uitgebreide versie van de Media Richness Theory van Daft en Lengel (1984). Dit model is ontstaan omdat de auteurs van dit model kritiek hebben gelegd op het model van Daft en Lengel. Het model van Daft en Lengel is niet meer actueel, omdat recent ontwikkelde communicatiemiddelen hier niet in opgenomen zijn. Het model van Dennis, Fuller & Valacich gaat over de eigenschappen van een communicatiemiddel (Dennis et al., 2008), maar zegt niets over de ontvangers van de boodschap. Daarnaast kijkt het model wel naar de gebruikers van het middel. Bij de theorie van Daft en Lengel staat vast welke communicatiemiddel het beste inzetbaar is voor een boodschap, alleen is dit niet toepasbaar op alle situaties. De theorie van Dennis, Fuller en Valacich is dat wel.

Dit model is geschikt voor dit onderzoek, omdat het bij deze theorie niet uitmaakt welke communicatiemiddelen in gebruik zijn. Dit model kijkt naar de eigenschappen van een communicatiemiddel.

*Woudstra & Van Gemert*

Volgens Woudstra en Van Gemert (2005) geeft het Twente Organizational Communication Model (TOCOM-model) een analyse weer van de communicatie binnen en buiten een organisatie op het gebied van cultuur, structuur en strategie.

Het model geeft een holistische kijk op communicatie in en rondom organisaties (Woudstra & Van Gemert, 2005), maar is niet geschikt als conceptueel model voor dit onderzoek. Het richt zich op zowel in- als externe communicatie en niet uitsluitend op interne communicatie. Daarnaast neemt het model wel communicatiemiddelen in de theorie op, maar doet het dit niet voldoende. Dit onderzoek kijkt niet naar de externe communicatiestroom, maar alleen de interne communicatiestroom.

### 4.1.2 Interne communicatie

Het begrip interne communicatie is van belang voor dit onderzoek omdat dit onderzoek zich intern afspeelt. Het is van belang om één definitie te hanteren voor dit onderzoek.

Interne communicatie betekent volgens Dolphin (2005) dat communicatie in een bedrijf plaatsvindt tussen de leiders van de organisatie en de medewerkers. Argenti (2003) geeft aan dat de essentie van interne communicatie gaat over het creëren van een omgeving van respect voor alle medewerkers in een organisatie. Communicatie moet direct vanuit het management komen, maar omdat dat bij grotere organisaties niet altijd mogelijk is, is er behoefte aan interne communicatie. De definitie van Dolphin is gekozen voor dit onderzoek, omdat de definitie het meeste aansluit bij het onderzoek, wanneer Afdeling X ook onder ‘leiders’ valt.

Quirke (2008) geeft aan dat de rol van interne communicatie is om de connecties tussen verschillende delen informatie tevoorschijn te halen. Daarnaast moet interne communicatie medewerkers genoeg informatie geven om hun werk te doen.

*Quirke*

De trap van Quirke geeft het gebruik van media weer met betrekking tot de verhouding van de graad van verandering en de graad van betrokkenheid.

Deze theorie legt de nadruk vooral op het gebruik van communicatie als eenrichtingsverkeer, waarin geen mogelijkheid tot feedback bestaat. Bij deze methode gaat het wel om communicatiemiddelen, maar vooral om verandering en betrokkenheid (Quirke, 2008). Dat maakt de theorie minder geschikt voor dit onderzoek, omdat verandering en betrokkenheid niet de hoofddoelen zijn; dat zijn de communicatiemiddelen en de waarde van het nieuws.

Volgens Koeleman (2008) gaat het bij de definitie van interne communicatie om de intentionele productie van boodschappen waarop ontvangst en interpretatie kunnen plaatsvinden. Dit proces vindt in een organisatie plaats in een informationele en relationele context die mede vormend is voor de betekenis die gegeven is aan de boodschap. Reijnders (2006) heeft een andere definitie voor interne communicatie: ‘een proces van continue uitwisseling van boodschappen en de betekenis daarvan tussen personen die beroepshalve betrokken zijn bij de organisatie’.

*Welch & Jackson*

De theorie van Welch en Jackson (2007) geeft aan dat interne communicatie belangrijk is voor het succes van een organisatie omdat het invloed heeft op de betrokkenheid van de medewerkers.

Voor dit onderzoek is niet voor de theorie van Welch & Jackson gekozen als conceptueel model. De theorie geeft wel advies over communicatiemiddelen, maar geeft geen diepgang weer over de inzetbaarheid ervan.

### 4.1.3 Betrokkenheid

Het begrip betrokkenheid is relevant omdat medewerkers in dit onderzoek een rol spelen. Zij zijn de uiteindelijke doelgroep en het is van belang om de wensen en behoeften van de doelgroep mee te nemen.

De interne communicatie van een organisatie moet rekening houden met collectieve waarden en de cultuur, waar behoeften van de medewerkers ook onder vallen (Welch, 2011). De betrokkenheid van medewerkers is belangrijk voor leiders en managers, omdat deze invloed heeft op de innovatie, de effectiviteit en het concurrentievermogen van een organisatie (Welch, 2011). Als het gaat om interne communicatie definieert Quirke (2008) betrokken medewerkers als mensen die ‘een sterke emotionele band voelen tussen hen en de werkgever, waardoor ze het bedrijf zouden aanraden aan anderen en meer tijd en moeite in het bedrijf willen steken’.

*Welch*

In de theorie van Welch staat omschreven wat de invloed van communicatie op de betrokkenheid van medewerkers kan zijn. deze betrokkenheid heeft drie soort dimensies, namelijk emotionele, cognitieve en fysieke dimensies (Welch, 2011).

Het model van Welch is minder geschikt voor dit onderzoek, omdat de nadruk van dit model ligt op betrokkenheid en nauwelijks betrekking heeft op (interne) communicatiemiddelen. Binnen Organisatie X lopen veel onderzoeken met betrekking tot betrokkenheid en er zijn al veel initiatieven hierover opgezet binnen de organisatie.

## 4.2 Conceptueel model

De centrale theorie die gekozen is voor dit onderzoek is de Media Synchronicity Theory van Dennis, Fuller & Valacich. Deze theorie is gekozen omdat deze zich niet alleen richt op de eigenschappen of functies van een middel, maar ook op wat de prestaties zijn (Dennis et al., 2008). Daarnaast geeft de theorie een verdiepende weergave van het gebruik van de communicatiemiddelen en het soort nieuws dat het beste past bij een bepaald communicatiemiddel. Het model richt zich op de eigenschappen en prestaties van een kanaal, waar nog geen invulling is gegeven aan welk communicatiemiddel beter is dan de ander. Wanneer in de toekomst bijvoorbeeld nieuwe communicatiemiddelen opkomen, dan is dit model nog steeds toepasbaar. In figuur 4.1 is het conceptueel model gevisualiseerd.

De Media Synchronicity Theory is het beste model om de kanalen van Organisatie X te onderzoeken op hun prestaties en eigenschappen. Daarnaast kan dit model ook aantonen wat een efficiënte inzetbaarheid kan zijn van een communicatiemiddel bij een bepaalde boodschap. Een onderzoek dat dit conceptueel model gebruikt kan antwoord geven op de hoofdvraag, omdat het zich richt op de inzetbaarheid en de eigenschappen van een communicatiemiddel. Het let niet alleen op de eigenschappen of functies van een bepaalde communicatiemiddel, maar ook op wat de prestaties zijn (Dennis et al., 2008).

Dit model stelt dat de kwaliteit van communicatie afhankelijk is van diverse factoren. Hoe meer deze factoren op elkaar aansluiten, hoe beter de kwaliteit van de communicatie. De factoren zijn:

* communicatieprocessen;
* media-eigenschappen;
* geschiktheidsfactoren.

*Figuur 4.1. Media Synchronicity Theory Dennis, Fuller & Valacich (2008)*



Communicatieprocessen bestaan volgens Dennis, Fuller en Valacich uit twee belangrijke onderdelen, namelijk ‘conveyance’ en ‘convergence’. Daarbij is ‘synchroniteit’ ook een relevant onderwerp. De auteurs definiëren het begrip synchroniciteit als: ‘de toestand waarin acties in hetzelfde tempo en tegelijkertijd bewegen’.

Conveyance is de overdracht van nieuwe informatie (Dennis et al., 2008). Hier is een lage synchroniciteit bij nodig, omdat de ontvanger tijd nodig heeft om de boodschap te verwerken. Hierdoor verliest de communicatie snelheid en kan die niet in hetzelfde tempo bewegen als de zender.

Convergence draait om verduidelijking van informatie. Dit vraagt juist om een hoge synchroniciteit, omdat de informatie grotendeels al bekend is en de communicatiesnelheid hoog moet zijn om snel feedback te kunnen versturen en ontvangen (Dennis et al., 2008).

De media-eigenschappen omschrijven de mogelijkheden met betrekking tot de synchroniciteit van een medium. Bij een hoge synchroniciteit werken zender en ontvanger samen om tot een beter begrip van de boodschap te komen. Bij een lage synchroniciteit is er weinig interactie tussen zender en ontvanger (Dennis et al., 2008).

De auteurs geven aan dat er vijf onderwerpen aan bod komen die de synchroniciteit kunnen beïnvloeden (zie de linkerkolom in figuur 3):

* Transmissiesnelheid: de snelheid van informatie die een medium kan overdragen.
* Symbolen-sets: de diverse manieren van decodering van een boodschap.
* Parallelisme: het aantal overdrachten die tegelijkertijd kunnen plaatsvinden.
* Repeteermogelijkheid: de mogelijkheid om een boodschap te verbeteren of aan te scherpen voordat versturing plaatsvindt.
* Herverwerkingsmogelijkheid: De mogelijkheid om een boodschap te herhalen en op opnieuw te versturen voor een beter begrip van de boodschap.

De eigenschappen ‘transmissiesnelheid’, ‘en ‘symbolen-sets’ zijn onderwerpen die de synchroniciteit verhogen. Deze eigenschappen zijn effectief bij het verwerken van informatie, omdat een hoge synchroniteit de interactie tussen zender en ontvanger versterkt.

De eigenschappen ‘repeteermogelijkheid’, ‘herverwerkingsmogelijkheid’, ‘parallelisme’ en ‘symbolen-sets’ zijn onderwerpen die de synchroniciteit verlagen. Deze onderwerpen zijn effectief bij het verspreiden van nieuwe informatie, omdat de ontvanger de tijd heeft om de boodschap te verwerken.

‘Symbolen-sets’ valt onder beide communicatieprocessen. Het ligt eraan welke codering ingezet is. Het gebruik van tekst, bijvoorbeeld e-mail, verlaagt de synchroniteit, maar het gebruik van video verhoogt de synchroniteit, omdat er bij video, bijvoorbeeld videobellen, de mogelijkheid is om sneller te reageren (Dennis et al., 2008).

‘Geschiktheidsfactoren’ hebben betrekking op het gebruik van een medium door gebruikers. Ze omvatten vier verschillende factoren: ‘vertrouwdheid’, ‘training’, ‘eerdere ervaringen’ en ‘sociale normen’. Het gaat dan om hoe vertrouwd de gebruiker met het medium is. De gebruiker kan training in het gebruik van het medium hebben gehad of er eerdere ervaringen mee hebben. Ten slotte is het van belang te weten wat de sociale normen van de gebruiker zijn.

Uiteindelijk moet er een goede balans aanwezig zijn van de communicatieprocessen en de mediamogelijkheden om de synchroniciteit te kunnen bewerken en optimaliseren.

## 4.3 Hypothesen

Aan de hand van het conceptueel model zijn drie hypothesen opgesteld die een antwoord kunnen bieden op de hoofdvraag van dit onderzoek. Twee hypothesen toetsen welk communicatieproces het beste past bij het sociaal intranet, de telefoonapplicatie of de interne tv-schermen. De derde hypothese toetst of een goede inzetbaarheid van communicatiemiddel, tijdstip en nieuws ook daadwerkelijk leidt tot een betere prestatie van communicatie.

Hypothese 1:

*Als een communicatiemiddel meerdere berichten kan aanpassen voor of na verzending, oudere berichten terug kan zoeken en berichten tegelijk kan sturen, dan is het meest aansluitende doel om nieuwe informatie over te brengen.*

*‘Conveyance focuses on the transmission of large amounts of raw information and subsequent retrospective analysis, suggesting that individuals will have less of a need to transmit and process information at the same time’ (Dennis et al., 2008).*

Deze hypothese verifieert of een communicatiemiddel eerder geschikt is voor het verzenden van nieuwe informatie (conveyance) of niet. Deskresearch kan inzicht geven in de vier media-eigenschappen van conveyance per communicatiemiddel. Fieldresearch kan toetsen of de vier eigenschappen voldoende zijn benut door Afdeling X door gerichte vragen te stellen aan de doelgroep. Om in de resultaten te kunnen bepalen welke communicatiemiddelen bepaalde berichten goed kunnen overbrengen, is deze hypothese relevant.

Hypothese 2:

*Als een communicatiemiddel snel berichten kan sturen en boodschappen op diverse manieren kan coderen, dan is het meest aansluitende doel om eerder verzonden informatie te herhalen.*

*‘Convergence focuses on the transmission of higher-level abstractions of information and negotiations of these abstractions to existing mental models, suggesting that individuals will have a greater need to quickly transmit and process smaller volumes of information to develop a shared understanding’ (Dennis et al., 2008).*

Deze hypothese verifieert of een communicatiemiddel eerder geschikt is voor het verzenden ter verduidelijking van bekende informatie (convergence) of niet. Deskresearch kan inzicht geven in de twee media-eigenschappen van convergence per communicatiemiddel. Fieldresearch kan toetsen of de twee eigenschappen voldoende zijn benut door Afdeling X door gerichte vragen te stellen aan de doelgroep. Om in de resultaten te kunnen bepalen welke communicatiemiddelen bepaalde berichten goed kunnen overbrengen, is deze hypothese relevant.

Hypothese 3:

*Als specifieke berichten op de aangegeven tijdstippen van de doelgroep via het bijbehorende communicatiemiddel verstuurd zijn, dan verhoogt dit de communicatieprestaties tussen zender en ontvanger.*

*‘For conveyance processes, use of media supporting lower synchronicity should result in better communication performance. For convergence processes, use of media supporting higher synchronicity should result in better communication performance’ (Dennis et al., 2008).*

Deze hypothese verifieert of het klopt dat wanneer een middel beter ingezet is op het gebied van tijdstip, bericht en communicatiemiddel, dat dan leidt tot een betere prestatie van communicatie.

# 5. Methodologie

Dit hoofdstuk omvat de gehanteerde methode van het onderzoek en verklaart de manier waarop deze methode helpt om de deelvragen te beantwoorden. Dit hoofdstuk geeft aan waarom er gekozen is voor kwantitatief onderzoek, hoe de steekproef uitgevoerd is en waarom er gekozen is voor de vraagstelling in de enquête.

## 5.1 Deskresearch

Deskresearch geeft deels antwoord op onderstaande deelvragen. Samen met fieldresearch is er een volledig antwoord mogelijk, omdat de medewerkers ook betrokken zijn bij het beantwoorden van de deelvragen. Deskresearch verzamelt alleen de informatie die al bekend is.

* *Welke communicatiemiddelen zijn momenteel in gebruik bij Organisatie X en hoe vaak gebruiken de medewerkers deze middelen?*
* *Wat voor soort nieuws verspreidt Organisatie X en welk soort nieuws bevalt de medewerkers?*

Bepaalde informatie, zoals beschikbare communicatiemiddelen en nieuwsonderwerpen, zijn al bekend. Dit betekent dat door een inventarisatie uit te voeren van de beschikbare communicatiemiddelen, de eigenschappen van de communicatiemiddelen en het soort nieuws, een deel van het antwoord op de deelvraag mogelijk is. Een analyse van de eigenschappen van de communicatiemiddelen kunnen een deel van de hypothesen beantwoorden, waar fieldresearch dan analyseert of de eigenschappen goed benut zijn en de hypothesen toetst.

De termen die gebruikt zijn om te zoeken met behulp van zoekmachines staan vermeld in het zoekplan (zie bijlage 9).

5.2 Fieldresearch

Met de informatie die tijdens het uitvoeren van deskresearch is verzameld en in combinatie met fieldresearch kan het onderzoek antwoord geven op de onderstaande deelvraag en een volledig antwoord bieden op de deelvragen zoals beschreven in paragraaf 5.1.

* *Op welke tijdstippen kijken de medewerkers naar het interne nieuws?*

Wanneer bekend is hoe laat medewerkers naar het interne nieuws kijken, naar wat voor soort nieuws zij kijken en via welk communicatiemiddel zij het interne nieuws lezen, kan Afdeling X een strategie inzetten die inspeelt op de antwoorden van de respondenten.

5.3 Kwantitatief onderzoek

Dit onderzoek maakt gebruik van kwantitatief onderzoek. Er is gekozen voor een kwantitatief onderzoek, omdat de opdrachtgever heeft aangegeven het onderzoek te willen herhalen in de toekomst voor een continue aansluiting op de doelgroep. Kwantitatief onderzoek is het meest geschikt voor herhaalbaarheid, omdat de kans op toevallige fouten kleiner is dan bij kwalitatief onderzoek. Herhaalbaarheid betekent dat een andere onderzoeker hetzelfde onderzoek kan uitvoeren op een ander tijdstip, met andere respondenten en onder andere omstandigheden (Verhoeven, 2014). De afdeling heeft aangegeven het onderzoek jaarlijks te willen herhalen. Op deze manier is er een continue aansluiting van de middelen bij de doelgroep, omdat het onderzoek steeds opnieuw aan de respondenten vraagt wanneer zij het nieuws bekijken en wat zij van de communicatiemiddelen en het nieuws vinden.

Het onderzoek maakt gebruik van een kwantitatieve vragenlijst. De respondenten krijgen een e-mail verstuurd. In het bericht staat een link die de respondent naar de enquête stuurt. De software die voor de enquête is gebruikt is Enquêtetool X. De reden voor de keuze van deze software is dat Organisatie X deze software al gebruikt en dat de waarborging van informatie redelijk betrouwbaar is. Daarnaast heeft Enquêtetool X ook de mogelijkheid om de data direct over te zetten in SPSS. Het doel van de online enquête is om erachter te komen hoe de respondenten denken over de huidige communicatiemiddelen en wat de respondenten vinden van het huidige aanbod van het soort nieuws. De respondenten die een uitnodiging krijgen voor het invullen van de vragenlijst komen uit een Excel-bestand van Organisatie X met daarin alle medewerkers die bij Organisatie X werken in de maand mei 2018. De respondenten zijn uitgekozen door middel van de filtermodus in Excel en een formule om willekeurig respondenten te kiezen.

Het onderzoek vindt plaats tussen 5 februari en 25 mei 2018. Als het onderzoek niet voor 25 mei plaats kan vinden, is er een tweede kans op 13 augustus. De vragen die opgesteld zijn voor het kwantitatieve onderdeel zijn te vinden in bijlage 3.

## 5.4 Datacollectie

Voor dit onderzoek is een grote hoeveelheid informatie beschikbaar. Bij zoveel informatie is het van belang om de juiste respondenten te vinden en te interviewen. Dit hoofdstuk verantwoordt alle onderzoekseenheden in dit onderzoek.

*Verantwoording onderzoekseenheden*

Per deelvraag is gekeken naar de onderzoekseenheden die relevant zijn voor dit onderzoek. Daarnaast zijn de segmentatiekenmerken van de doelgroep beschreven.

* *Welke communicatiemiddelen zijn momenteel in gebruik bij Organisatie X en hoe vaak gebruiken de medewerkers deze middelen?*

Bij deze deelvraag zijn de communicatiemiddelen en het gebruik ervan relevant. De verschillende communicatiemiddelen van Organisatie X zijn beschouwd als onderzoekseenheid, met een onderscheid tussen communicatiemiddelen die in beheer zijn van Afdeling X en de middelen die dat niet zijn. In de enquête heeft de respondent de mogelijkheid om communicatiemiddelen te kiezen uit een vooraf opgestelde vragenlijst.

De segmentatie van de doelgroep geeft inzicht in het verschil van gebruik per communicatiemiddel. Hiermee kan de Afdeling X bepalen of er verschil zit in het gebruik van communicatiemiddelen op segmentatieniveau.

* *Wat voor soort nieuws verspreidt Organisatie X en welk soort nieuws bevalt de medewerkers?*

Het soort nieuws is het meest van belang bij deze deelvraag. Dat is dan ook een onderzoekseenheid in dit onderzoek. De respondenten krijgen tijdens de enquête een vooraf opgestelde lijst te zien van nieuws dat in het afgelopen jaar vooral naar voren kwam. Daarnaast is er een optie om zelf een bepaald soort nieuws aan te geven.

De segmentatie van de doelgroep komt goed van pas bij deze deelvraag, om te kunnen onderzoeken of de interesses van de medewerkers per segmentatie daadwerkelijk verschillen. Hiermee kan Afdeling X bepalen of er verschil zit in het voorkeur van nieuws op segmentatieniveau.

* *Op welke tijdstippen kijken de medewerkers naar het interne nieuws?*

Het tijdstip waarop medewerkers nieuws kijken is het relevantste bij deze deelvraag. Dat is dan ook een onderzoekseenheid in dit onderzoek. In de enquête krijgen de respondenten een lijst te zien met een aantal tijdsvlakken per communicatiemiddel.

De segmentatie van de doelgroep geeft inzicht in het verschil van het lezen van intern nieuws per segmentatie. Hiermee kan Afdeling X bepalen of er verschil zit in het tijdstip van het lezen van intern nieuws op segmentatieniveau.

Medewerkers zijn onderzoekseenheden in dit onderzoek. De doelgroep bestaat uit de 1400 medewerkers van Organisatie X. Dit is de totale populatie. Om een representatieve groep te krijgen, is het onderzoek valide wanneer er een respons is van 302 respondenten, met een betrouwbaarheidsniveau van 95% en een foutenmarge van 5%. In bijlage 10 is de steekproefberekening te vinden. Volgens Verhoeven (2014) is dit aantal respondenten representatief voor de gehele populatie, omdat alle respondenten bij dezelfde organisatie werken. Het onderzoek is representatief wanneer de aselecte steekproef in alle belangrijke kenmerken lijkt op de populatie. De respondenten zijn afkomstig van de medewerkerslijst van Organisatie X van mei 2018. Op deze lijst staan alle medewerkers van Organisatie X. Er staat ook bij op welke afdeling de medewerkers werken.

Er is rekening gehouden met de verwachte respons. Volgens Verhoeven (2014) moet de verwachte respons in aanmerking genomen zijn. Bij dit onderzoek is er vanuit gegaan dat 50% van de respondenten de vragenlijst invult. Dit betekent dat 604 verstuurde uitnodigingen staan voor een respons van 302. Het responsepercentage is een schatting, omdat er geen inzicht is in de daadwerkelijke respons van de respondenten.

Wanneer een respons van 302 niet behaald is, krijgen dezelfde 604 respondenten een week na publicatie van het onderzoek een herinnering via e-mail. De vragenlijst is anoniem. Het is dus niet te achterhalen wie de vragenlijst heeft ingevuld of wie dat nog niet heeft gedaan. In de verantwoording van de kwantitatieve vragenlijst, in bijlage 4 is per vraag aangegeven wat de toegevoegde waarde ervan is en of vragen een nominaal, ordinaal, interval of ratiomeetniveau hebben.

## 5.5 Operationalisatie

Dit onderzoek gebruikt verschillende vragen waarvan het stellen van elk van de vragen te verantwoorden is. De vragen van de enquête, te vinden in bijlage 3, zijn erop gericht om de deelvragen en hypothesen te beantwoorden. Onderstaande deelvragen en hypothesen krijgen dan antwoord en zijn gekoppeld aan de vragen. De keuze voor de vragen en het meetniveau per vraag is verantwoord in bijlage 4.

*Deelvragen*

De onderstaande deelvragen krijgt deels een antwoord tijdens de uitvoering van deskresearch. Deze deelvragen zijn nodig om te kunnen beslissen welke communicatiemiddelen er zijn. In combinatie met vraag 2, 3, 12, 15, 17, 28 en vraag 29 van de vragenlijst is het mogelijk om de communicatiemiddelen en het gebruik ervan in kaart te brengen. Dit geeft deels antwoord op de deelvraag 1, waarvan het andere deel al beantwoord is door middel van deskresearch. In bijlage 5 is het analyseplan te vinden.

1. *Welke communicatiemiddelen zijn momenteel in gebruik bij Organisatie X en hoe vaak gebruiken de medewerkers deze middelen?*
2. *Op welke tijdstippen kijken de medewerkers naar het interne nieuws?*
3. *Wat voor soort nieuws verspreidt Organisatie X en welk soort nieuws bevalt de medewerkers?*

Vraag 10 en vraag 23 geven weer wanneer de respondenten naar het nieuws kijken. Deze vragen geven antwoord op de tweede deelvraag. Als laatste geeft vraag 29 inzicht in het nieuws en geeft die deels het antwoord op de derde deelvraag. Het andere deel van het antwoord van de derde deelvraag is gevonden door middel van deskresearch.

De eerste vraag geeft aan op welke afdeling een respondent werkzaam is. Daarmee is in de enquête onderscheid gemaakt tussen de verschillende afdelingen. Vraag 31 en vraag 32 zijn vragen met een open antwoord. Hier gaat het erom of de respondent nog informatie of nieuws mist, en of er nog opmerkingen of suggesties zijn. Alle andere vragen zijn verdiepende vragen voor het bepalen van de strategie of voor de beantwoording van de hypothesen.

*Hypothesen*

Voor het beantwoorden van de hypothesen zijn een aantal vragen opgesteld. Tegelijkertijd zijn dit vragen die helpen om de strategie te bepalen voor Afdeling X. De hypothesen krijgen deels antwoord door middel van deskresearch, omdat de bepaalde communicatie-eigenschappen vooraf te analyseren zijn. De hypothesen zijn getoetst door vragen te stellen over de eigenschappen van de communicatiemiddelen.

Hypothese 1:

*Als een communicatiemiddel meerdere berichten kan aanpassen voor of na verzending, oudere berichten terug kan zoeken en berichten tegelijk kan sturen, dan is het meest aansluitende doel om nieuwe informatie over te brengen.*

Naast deskresearch zijn er voor de eerste hypothese ook verdiepende vragen opgesteld, namelijk vragen 11, 16 en 24. Het gaat in deze vragen om de herverwerkingsmogelijkheid van een bericht, de mogelijkheid om oude berichten terug te halen en de tevredenheid over de samenhang van het sociaal intranet en de interne tv-schermen. Deze hypothese toetst op een communicatiemiddel geschikt is voor het verzenden van nieuwe informatie.

Hypothese 2:

*Als een communicatiemiddel snel berichten kan sturen en boodschappen op diverse manieren kan coderen, dan is het meest aansluitende doel om eerder verzonden informatie te herhalen.*

Naast dat het middel excelleert in de genoemde eigenschappen van de tweede hypothese, zijn er vragen aan de respondent gesteld om te kijken of het huidige gehanteerde doel per communicatiemiddel aansluit bij de respondenten. Voor de eerste hypothese zijn de vragen 7, 8, 20, 21, 25, 26 en 27 opgesteld om een verdiepende weergave te creëren. Deze geven inzicht in de gewenste codering per middel. Hier gaat het bijvoorbeeld om de voorkeur voor het aantal afbeeldingen en de lengte van de tekst of video. De tweede hypothese toetst of een communicatiemiddel eerder geschikt is voor het verzenden van eerder verzonden informatie.

Hypothese 3:

*Als specifieke berichten op de aangegeven tijdstippen van de doelgroep via het bijbehorende communicatiemiddel verstuurd zijn, dan verhoogt dit de communicatieprestaties tussen zender en ontvanger.*

Het resultaat van dit onderzoek en de aankomende herhalingsonderzoeken kunnen antwoord geven op de derde hypothese. Deze hypothese toetst of communicatieprestaties tussen zender en ontvanger verbetert wanneer specifieke berichten op de aangegeven tijdstippen van de doelgroep via een communicatiemiddel verzonden zijn.

*Beantwoording begrippen deelvragen en hypothesen*

Onderstaande begrippen komen uit de deelvragen en hypothesen. Deze hebben een definitie gekregen om in het gehele onderzoek hetzelfde begrip te hanteren.

Gebruik: De communicatiemiddelen van Organisatie X. Hierbij gaat het om het sociaal intranet, de interne tv-schermen en de telefoonapplicatie.

Tijdstippen: Op welk moment van de dag een respondent naar het interne nieuws kijkt. Bij sociaal intranet gaat het om tijdsblokken van twee uur. Bij de telefoonapplicatie gaat het om momentopnames, omdat de app sneller te bereiken is dan het sociaal intranet. Het gebruik van de app hoeft niet lang te zijn, waardoor het nieuws vaak en snel is bekeken. Er is dan ook gekozen voor momentopnames.

Internenieuws: Het interne nieuws van Organisatie X.

Coderen: De verschillende manieren waarop een medium informatie kan coderen (Dennis et al., 2008).

Nieuwe informatie: Bepaalde informatie die de ontvanger voor het eerst hoort.

Conveyance: De focus van het verzenden van nieuwe informatie (Dennis et al., 2008).

Eerder verzonden informatie: Bepaalde informatie die de ontvanger al eerder gehoord heeft en nieuwe informatie toevoegt aan de al bestaande informatie.

Convergence: De focus van het verzenden van al eerder gehoorde informatie (Dennis et al., 2008).

Synchroniteit: De toestand waarin acties in hetzelfde tempo en tegelijkertijd bewegen (Dennis et al., 2008).

Zender: Afdeling X.

Ontvanger: De medewerkers van Organisatie X.

# 6. Resultaten

Dit hoofdstuk geeft de resultaten weer van het uitgevoerde onderzoek. Ook geeft het een beantwoording op de hypothesen en de deelvragen, voor zover de deelvragen niet al in de situatieschets zijn beantwoord.

## 6.1 Meeste respons Onderdeel 1

De enquête is ingevuld door 344 respondenten van Organisatie X. Hiervan hebben 304 respondenten de enquête volledig ingevuld. Het duurde twee weken om voldoende respons te halen. In die twee weken zijn er twee herinneringen verstuurd (bijlage 5: analyseplan).

De totale populatie van het onderzoek bestaat uit 1400 medewerkers, waarvan de meeste respons afkomstig is van medewerkers van Onderdeel 1 (bijlage 6: frequentietabel 1). In tabel 6.1 is de respons per segmentatie te zien. Er is voldoende respons om een representatief beeld van de totale populatie te verkrijgen. De berekening van de steekproef is te vinden in bijlage 10. Bekijk het analyseplan (bijlage 5) voor de responsanalyse, missing values analyse en tekstanalyses van de open vragen.

Onvolledige enquêtes spelen wel een rol in dit onderzoek en zijn ook meegenomen omdat de resultaten hiervan serieus zijn ingevuld. Dit is af te lezen aan het feit dat er geen afwijkende variabelen bij de onvolledige enquêtes zaten. Een voorbeeld van een afwijkende variabele is iemand die aangeeft het sociaal intranet als favoriete kanaal te beschouwen, maar zelf aangeeft hetzelfde middel niet te gebruiken te gebruiken.

*Tabel 6.1. Respons per segmentatie*

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Segmentatie** | **Frequentie** | **Percentage** |
| Onderdeel 1 | 133 | 39% |
| Onderdeel 2 | 105 | 30% |
| Onderdeel 3 | 106 | 31% |
| Totaal | 344 | 100% |

## 6.2 Beantwoording deelvraag 1:

De eerste deelvraag luidt als volgt:

*Welke communicatiemiddelen zijn momenteel in gebruik bij Organisatie X en hoe vaak gebruiken de medewerkers deze middelen?*

*Intensief gebruik van het sociaal intranet*

Het sociaal intranet is het meest gebruikte middel onder de respondenten (89%) en krijgt van 62% van de respondenten een vijf of hoger op een 7-puntsschaal als het gaat om de tevredenheid (bijlage 6: frequentietabellen 3 & 4). Van deze medewerkers leest 29% drie keer per week, en 25% vijf of meer keer per week (bijlage 6: frequentietabel 5).

De chi-kwadraattoets geeft weer dat er een significant verschil (X²(2)= 7,937, p=,019) is tussen de segmentatiegroepen en of respondenten berichten op het sociaal intranet lezen (bijlage 8: tabel 1).

De respondenten mochten kiezen welk communicatiemiddel hun voorkeur had. De respondenten konden kiezen uit het sociaal intranet, de telefoonapplicatie, de interne tv-schermen en overige communicatiemiddelen die niet in beheer zijn van Afdeling X. het sociaal intranet heeft de meerderheid (71%) als het ging om het voorkeursmiddel (bijlage 6: frequentietabel 2).

*Eén keer per dag kijken naar de interne tv-schermen*

54% van alle respondenten kijkt naar de schermen op locatie en krijgt van 32% een vijf op een 7-puntsschaal als het gaat om algemene tevredenheid van de interne tv-schermen (bijlage 6: frequentietabel 11 & 12). Van deze medewerkers kijkt 74% één of twee keer per dag naar de schermen (bijlage 6: frequentietabel 14).

De chi-kwadraattoets geeft weer dat er geen significant verschil (X²(2)=0,274, p=,872) zit tussen de segmentatie en of respondenten berichten op de interne tv-schermen lezen (bijlage 8: tabel 2). De interne tv-schermen zijn nauwelijks een voorkeursmiddel onder de respondenten. 8% van alle respondenten geeft aan de interne tv-schermen als voorkeursmiddel te beschouwen (bijlage 6: frequentietabel 2).

*Telefoonapplicatie minst gebruikt*

32% van alle respondenten geeft aan berichten te lezen in de telefoonapplicatie (bijlage 6: frequentietabel 16). Wel geeft 74% een vijf of hoger op een 7-puntsschaal als het gaat om de tevredenheid over de app (bijlage 6: frequentietabel 17). De chi-kwadraattoets geeft weer dat er geen significant verschil (X²(2)= 4,477, p=,107) zit tussen de segmentatie en of respondenten berichten via de telefoonapplicatie lezen (bijlage 8: tabel 3).

De telefoonapplicatie scoort samen met de interne tv-schermen het laagst (8%) onder de respondenten als het gaat om het voorkeursmiddel. De telefoonapplicatie heeft het minste voorkeur onder de respondenten, vergeleken met het sociaal intranet en de interne tv-schermen (bijlage 7: kruistabel 16).

*Sommige overige communicatiemiddelen ook intensief benut*

83% heeft aangegeven informatie te krijgen van zijn of haar leidinggevende. Daarnaast krijgt 64% respondenten informatie via het informele circuit. Minder dan de helft van alle respondenten geeft aan informatie te ontvangen via seminars & bijeenkomsten (58%), de nieuwsflits (54%) en de nieuwsbrief (52%) (bijlage 6: frequentietabellen 27.1 t/m 27.8).

59% van de respondenten van Onderdeel 1 geeft aan informatie te ontvangen via de nieuwsflits en 55% van de respondenten geeft aan dat zij de nieuwsbrief lezen. Onderdeel 1 heeft meer respondenten die de nieuwsflits en de nieuwsbrief bekijken dan respondenten van Onderdeel 2. 44% van de respondenten van Onderdeel 2 geeft aan berichten op de nieuwsflits te lezen en 44% geeft aan berichten op de nieuwsbrief te lezen. Bij Onderdeel 3 om zijn er minder gebruikers van de nieuwsbrief (23%) en de nieuwsflits (15%) dan bij de andere twee onderdelen (bijlage 7: kruistabellen 9 & 10).

*Tabel 6.2. Chi-kwadraattoets resultaten*

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Toetsnummer | Communicatiemiddel | Waarde | DF\* | p= | **Significant**? |
| Toets 1 | Nieuwsflits | 42,779 | 2 | ,000 | Ja |
| Toets 2 | Nieuwsbrief | 15,289 | 2 | ,000 | Ja |
| Toets 3 | Sociaal intranet | 7,937 | 2 | ,019 | Ja |
| Toets 4 | Informele circuit | 6,784 | 2 | ,034 | Ja |
| Toets 5 | Seminars  | 5,037 | 2 | ,081 | Nee |
| Toets 6 | leidinggevende | 4,871 | 2 | ,088 | Nee |
| Toets 7 | Telefoonapplicatie | 4,477 | 2 | ,107 | Nee |
| Toets 8 | Anders  | 2,932 | 2 | ,231 | Nee |
| Toets 9 | Interne tv-schermen | ,274 | 2 | ,872 | Nee |

*\*DF = Degrees of Freedom*

In tabel 6.2 zijn de resultaten van de chi-kwadraattoets van de communicatiemiddelen weergegeven. Er is geen significant verband tussen de gesegmenteerde onderdelen en de informatie via de leidinggevende (X²(2)= 4,871, p=,088), of via seminars of bijeenkomsten (X²(2)= 5,037, p=,081). Er is een wel een significant verband tussen de gesegmenteerde onderdelen en informatie via het informele circuit (X²(2)= 6,784, p=,034), de nieuwsflits (X²(2)= 72,779, p=,000) en de nieuwsbrief (X²(2)= 15,289, p=,000). Dit betekent dat medewerkers daadwerkelijk significant meer gebruik maken van de nieuwsflits, nieuwsbrief, het sociaal intranet en het informele circuit. Dit is niet op toeval gebaseerd, omdat het percentage lager is dan 5% (Schriemer, 2017).

*Tabel 6.3. Resultaten Cramer’s V-toets*

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Toetsnummer | Communicatiemiddel | Waarde | P= | **Sterkte** **verband** |
| Toets 1 | Nieuwsflits | ,373 | ,000 | Redelijk verband |
| Toets 2 | Nieuwsbrief | ,239 | ,000 | Zwak verband |
| Toets 3 | Sociaal intranet | ,163 | ,018 | Zwak verband |
| Toets 4 | Informele circuit | ,153 | ,029 | Zwak verband |

Volgens Schriemer (2017) meet de Cramer’s V-toets de sterkte van een verband. In tabel 6.3 zijn de resultaten van de toetsen zichtbaar. Uit de toetsen blijkt dat de nieuwsflits een redelijk verband heeft met de segmentatiegroepen (V=,373, P=,000). Daarnaast is een zwak verband geconstateerd tussen de segmentatiegroepen en de nieuwsbrief (V=,239, P=,000), het sociaal intranet (V=,163, p=,018) en het informele circuit (V=,153, p=,029) (bijlage 8: tabel 18 t/m 21).

## 6.3 Beantwoording deelvraag 2

De tweede deelvraag luidt als volgt:

*Op welke tijdstippen kijken de medewerkers naar het interne nieuws?*

89% van de respondenten heeft aangegeven niet langer dan een kwartier in totaal naar het interne nieuws te kijken (bijlage 6: frequentietabel 29).

*Het sociaal intranet het meest bekeken ’s ochtends en einde dag*

70% van de respondenten geeft aan nieuws op het sociaal intranet te lezen tussen 08:00 en 10:00 en 37% leest het nieuws tussen 16:00 en 18:00 (bijlage 6: frequentietabel 9). Per gesegmenteerde onderdeel zijn er geen grote verschillen te ontdekken in het tijdstip waarin een respondent het nieuws op het sociaal intranet leest. Er is geen significant verband tussen de gesegmenteerde onderdelen en in het tijdstip waarop respondenten het nieuws lezen (bijlage 8: tabel 16,1 t/m 16.12).

*Telefoonapplicatie meest bekeken buiten werktijd*

47% van de respondenten heeft aangeven het nieuws via de telefoonapplicatie te lezen wanneer zij thuis zijn, teruggekomen van werk. 38% geeft aan de telefoonapplicatie te gebruiken wanneer zij onderweg naar het werk zijn en 32% geeft aan de app te gebruiken wanneer zij onderweg naar huis zijn (bijlage 6: frequentietabel 22). Er zit geen significant verschil tussen de gesegmenteerde onderdelen en het tijdstip waarop respondenten het nieuws lezen (bijlage 8: tabel 17,1 t/m 17,9).

## 6.4 Beantwoording deelvraag 3

De derde deelvraag luidt als volgt:

*Wat voor soort nieuws verspreidt Organisatie X en welk soort nieuws bevalt de medewerkers?*

Uit de frequentietabellen 28.1 t/m 28.18 (bijlage 6) is te zien wat voor nieuws Afdeling X verspreidt en wat de voorkeur is van de respondenten. Dit is gevisualiseerd in tabel 6.4.

*Tabel 6.4. resultaten categorieën nieuws*

*Deze informatie is niet beschikbaar in verband met vertrouwelijke informatie.*

*De lengte van een artikel*

Als het gaat om de lengte van een artikel op de telefoonapplicatie, dan geeft 79% aan een artikel te willen lezen dat korter is dan een kwart A4 (bijlage 6: frequentietabel 19). Daarnaast ziet 60% van de respondenten het liefst ook maar één afbeelding in een artikel (bijlage 6: frequentietabel 18).

Als het gaat om de lengte van een artikel op het sociaal intranet, dan moet volgens 49% van de respondenten moet een artikel niet langer zijn dan een half A4 (bijlage 6: frequentietabel 8). Daarbij ziet 48% het liefst ook maar één afbeelding in een artikel en 38% twee afbeeldingen (bijlage 6: frequentietabel 7).

## 6.5 Beantwoording hypothesen

De eerste hypothese luidt als volgt:

*Als een communicatiemiddel meerdere berichten kan aanpassen voor of na verzending, oudere berichten terug kan zoeken en berichten tegelijk kan sturen, dan is het meest aansluitende doel om nieuwe informatie over te brengen.*

Volgens het conceptueel model is een communicatiemiddel (sociaal intranet, telefoonapplicatie, interne tv-schermen) geschikt voor het versturen van nieuwe informatie (conveyance) wanneer het middel beschikt over de mogelijkheid om een verzonden bericht opnieuw te versturen (herverwerkingsmogelijkheid), een bericht aan te passen voor versturing (repeteermogelijkheid) en meerdere berichten tegelijkertijd kan sturen (parallellisme). Deze drie media-eigenschappen verlagen de synchroniteit van een communicatiemiddel, wat het middel geschikt maakt voor versturen van nieuwe informatie.

*Sociaal intranet*

Uit deskresearch is gebleken dat het sociaal intranet een hoge herverwerkingsmogelijkheid heeft omdat berichten op het sociaal intranet niet verdwijnen en zijn dus terug te vinden. het sociaal intranet beschikt over de mogelijkheid om berichten aan te passen voordat het boodschap verstuurd is. Nadat een boodschap verstuurd is, is aanpassen nog steeds mogelijk. Als laatste heeft het sociaal intranet de mogelijkheid om meerdere boodschappen vanuit meerdere zenders te versturen.

52% van de respondenten die het sociaal intranet gebruikt, geeft de zoekfunctie een drie of lager op een 7-puntsschaal. 12% is gemiddeld tevreden en 12% gebruikt de zoekfunctie helemaal niet (bijlage 6: frequentietabel 10).

*Interne tv-schermen*

Tijdens het uitvoeren van deskresearch is naar voren gekomen dat de interne tv-schermen geen zoekfunctie hebben en nieuwe berichten oudere berichten vervangen. Zenders kunnen berichten op de interne tv-schermen tegelijkertijd versturen, maar de schermen kunnen maar één bericht per keer tonen. Berichten zijn voor en na publicatie aanpasbaar. Volgens de respondenten is de samenhang tussen de interne tv-schermen en het sociaal intranet matig (34%) tot boven matig (31%) (bijlage 6: frequentietabel 15).

*Telefoonapplicatie*

De telefoonapplicatie heeft een zoekfunctie voor het zoeken van berichten. Berichten zijn voor en na publicatie aanpasbaar de app heeft de mogelijkheid om meerdere berichten tegelijk te sturen. 56% van de respondenten die de telefoonapplicatie gebruikt, geeft aan de zoekfunctie helemaal niet te gebruiken (bijlage 6: frequentietabel 23).

De tweede hypothese luidt als volgt:

*Als een communicatiemiddel meerdere berichten kan aanpassen voor of na verzending, oudere berichten terug kan zoeken en berichten tegelijk kan sturen, dan is het meest aansluitende doel om eerder verzonden informatie te herhalen.*

Volgens het conceptueel model is een communicatiemiddel (sociaal intranet, telefoonapplicatie, interne tv-schermen) geschikt voor het herhalen van eerder verzonden berichten (convergence) wanneer het snel een bericht aan kan laten komen bij de ontvangers (transmissiesnelheid) en een bericht via meerdere coderingen kan laten afspelen (symbolen-sets). Denk hierbij aan het afspelen van video’s of het tonen van afbeeldingen. Transmissiesnelheid en symbolen-sets verhogen de synchroniteit van een communicatiemiddel, wat het middel geschikt maakt voor het herhalen van eerder verzonden boodschappen (Dennis et al., 2008).

*Sociaal intranet*

Uit deskresearch is ondervonden dat wanneer er een bericht is geplaatst op het sociaal intranet, deze direct zichtbaar is. Daarnaast heeft het sociaal intranet de mogelijkheid om video’s, foto’s, hyperlinks, tabellen en tekst toe te voegen aan een bericht. Dit zijn verschillende manieren om een boodschap te coderen, wat het sociaal intranet sterkt maakt in de eigenschap ‘symbolen-sets’. Het sociaal intranet heeft een hoge synchroniteit, waardoor het een geschikt middel is om eerdere verzonden berichten opnieuw te verzenden.

De respondenten die het sociaal intranet gebruiken geven aan tevreden te zijn met de mate van nieuwe informatie die op het sociaal intranet staat. Op een schaal van één tot zeven geeft 66% van de respondenten een vijf of hoger. 22% geeft aan gemiddeld tevreden te zijn over de mate van nieuwe informatie (bijlage 6: frequentietabel 6).

*Interne tv-schermen*

De interne tv-schermen hebben een lage transmissiesnelheid. Uit deskresearch is gebleken dat verzonden berichten direct aankomen bij de lezer maar er verschijnt maar één boodschap per vijftien seconden en de berichten spelen in een afspeellijst af. Het is onbekend of de boodschap aankomt bij de lezer, omdat de schermen maar één bericht laten zien en er een kans is dat het bericht afspeelt wanneer er geen lezers zijn. Ook bieden de schermen geen mogelijkheid om lezers in contact te laten komen met de zenders. Er is geen interactie aanwezig, maar alleen eenrichtingsverkeer, in tegenstelling tot het sociaal intranet en de telefoonapplicatie.

De interne tv-schermen hebben de mogelijkheid om video’s af te spelen en afbeeldingen en tekst te laten zien. Er is geen mogelijkheid om de tekst aan te passen qua lettertype, grootte of kleur. De schermen hebben een lage eigenschap als het gaat om symbolen-sets. De schermen hebben een lage synchroniteit, wat het een ongeschikt middel maakt om eerdere verzonden berichten opnieuw te verzenden.

De respondenten die berichten op de tv-schermen lezen, geven aan tevreden te zijn met de mate van nieuwe informatie wat op de schermen staat. Door middel van een 7-puntsschaal geeft 51% een vijf of hoger (bijlage 6: frequentietabel 13).

*Telefoonapplicatie*

De telefoonapplicatie heeft een hoge transmissiesnelheid, omdat berichten direct bij de ontvangers aankomen en er mogelijkheid is tot interactie. Ook heeft de app veel mogelijkheden op het gebied van coderen, namelijk video, tekst, hyperlinks, tabellen en afbeeldingen. Hierdoor heeft de telefoonapplicatie een hoge synchroniteit, wat het een geschikt middel maakt om eerdere verzonden berichten te opnieuw te verzenden.

De respondenten die berichten via de telefoonapplicatie lezen, geven aan tevreden te zijn met de mate van nieuwe informatie wat in de app staat. Op een 7-puntsschaal geeft 66% van de respondenten een vijf of hoger (bijlage 6: frequentietabel 17).

De derde hypothese luidt als volgt:

*Als specifieke berichten op de aangegeven tijdstippen van de doelgroep via het bijbehorende communicatiemiddel verstuurd zijn, dan verhoogt dit de communicatieprestaties tussen zender en ontvanger.*

Het is nog onduidelijk of berichten verstuurd op specifieke tijdstippen naar specifieke doelgroepen beter uit de verf komen dan berichten die dat niet doen. Om hierachter te komen, moet er een vervolgonderzoek plaatsvinden. Dat vervolgonderzoek moeten dezelfde vragen en dezelfde doelgroep bevatten om herhaalbaar te zijn (Verhoeven, 2014). Dit is meegenomen in de aanbevelingen.

# 7. Conclusies

Dit hoofdstuk geeft de conclusies van het onderzoek weer. De conclusies geven antwoord op de probleemstelling, doelstelling, deelvragen en hypothesen. Eerst staat de probleemstelling van Organisatie X nog een keer beschreven, gevolgd door de oplossing van het probleem van Afdeling X. Daarna krijgen de deelvragen en hypothesen antwoord om de oplossing van het probleem verder vorm te geven.

De probleemstelling van Afdeling X luidt als volgt:

*Hoe kan Afdeling X zorgen voor een aansluitende inzetbaarheid van de communicatiemiddelen en de waarde van nieuws bij de doelgroep om de informatiestroom beter te reguleren?*

Afdeling X kan zorgen voor een aansluitende inzetbaarheid van de communicatiemiddelen door inzicht te krijgen in de huidige communicatiemiddelen en de waarde van nieuws van de medewerkers van Organisatie X. Een strategie met betrekking tot communicatiemiddelen kan hiermee vorm krijgen en dit kan een oplossing voor het probleem zijn. Een strategie kan ervoor zorgen dat de afdeling een consistente manier hanteert van het gebruik van bepaalde communicatiemiddelen. De doelgroep is een belangrijk onderdeel bij het bepalen van de strategie, omdat zij de ontvangers van nieuws in dit proces zijn. De doelgroep staat omschreven in hoofdstuk 2.5 en de strategie staat omschreven in hoofdstuk 8.

Om de bovenstaande onderdelen goed te analyseren, zijn er deelvragen opgesteld die het probleem behapbaar maken. De toelichting van de deelvragen staan omschreven in hoofdstuk 2.4.

*Deelvraag 1: Welke communicatiemiddelen zijn momenteel in gebruik bij Organisatie X en hoe vaak gebruiken de medewerkers deze middelen?*

Het sociaal intranet is het meest gebruikte communicatiemiddel dat in beheer is van Afdeling X. De respondenten van Organisatie X maken gebruik van het sociaal intranet (89%), interne tv-schermen (54%) en de telefoonapplicatie (32%). Deze drie middelen zijn in beheer van Afdeling X. Daarnaast ontvangt de doelgroep ook nieuws via hun leidinggevende (83%), het informele circuit (64%), de nieuwsbrief per e-mail (42%), de nieuwsflits (41%), en seminars en bijeenkomsten (35%). Omdat veel respondenten aangeven informatie te ontvangen van hun leidinggevende, is het een strategische stap leidinggevende een rol te laten spelen in de strategie.

Er is geen significant verschil tussen de gesegmenteerde onderdelen en het aantal bekeken berichten per week op het sociaal intranet en de telefoonapplicatie. Een onderdeel waar iemand werkt speelt geen rol of diegene wel of geen gebruik maakt van het sociaal intranet en de telefoonapplicatie. Wel is er een significant verschil met een redelijk verband tussen de gesegmenteerde onderdelen en de nieuwsflits (V=,373, P=,000) en een zwak verband met de nieuwsbrief (V=,239, P=,000).

De telefoonapplicatie heeft een laag aantal gebruikers (32%), maar een hoge tevredenheid. De medewerkers die dus de app gebruiken, zijn er zeer tevreden over.

Respondenten kijken drie (25%) tot vijf (33%) keer per week naar het interne nieuws. De schermen hebben de laagste frequentie gebruikers (74%). Gemiddeld plaatst Afdeling X vier berichten per week op het sociaal intranet, de interne tv-schermen en de telefoonapplicatie.

*Deelvraag 2: Op welke tijdstippen kijken de medewerkers naar het interne nieuws?*

Het sociaal intranet de meeste lezers tussen 08:00 en 10:00 (70%), gevolgd door 16:00 en 18:00 (37%). De telefoonapplicatie heeft de meeste lezers na 17:30, wanneer respondenten naar huis gaan (32%). Daarnaast is de app het meeste in gebruik wanneer respondenten naar werk gaan (38%). De afdeling plaatst berichten op het sociaal intranet, de interne tv-schermen en de telefoonapplicatie om 09:00 en bij een tweede bericht ook nog om 13:00 uur. Deze zijn niet in lijn met de aangegeven tijden van de respondenten.

Opvallend is dat het sociaal intranet veel bezoekers tijdens werktijd heeft en de app veel bezoekers heeft buiten werktijd. Omdat de telefoonapplicatie altijd en overal beschikbaar is, is het interessant om te zien dat de respondenten dan toch liever de applicatie thuis of onderweg openen. Daarnaast kijken de respondenten (89%) per dag niet langer dan een kwartier naar het interne nieuws.

*Deelvraag 3: Wat voor soort nieuws verspreidt Organisatie X en welk soort nieuws bevalt de medewerkers?*

*Deze informatie is niet beschikbaar in verband met vertrouwelijke informatie.*

De lengte van een artikel moet op het sociaal intranet niet langer zijn dan een half A4 (49%) met één (48%) of twee (39%) afbeeldingen en op de telefoonapplicatie moet een artikel niet langer zijn dan een kwart A4 (79%) met één afbeelding (60%).

*Hypothese 1: Als een communicatiemiddel meerdere berichten kan aanpassen voor of na verzending, oudere berichten terug kan zoeken en berichten tegelijk kan sturen, dan is het meest aansluitende doel om nieuwe informatie over te brengen.*

Het sociaal intranet en de telefoonapplicatie hebben beide een zoekfunctie. Op het sociaal intranet gebruikt 12% de zoekfunctie niet en daarbij is 12% gemiddeld tevredenheid. 56% gebruikt de zoekfunctie van de telefoonapplicatie helemaal niet. het sociaal intranet heeft de eigenschap wel, maar is volgens de respondenten matig of zelfs helemaal niet nodig. Er is verbetering nodig. De interne tv-schermen hebben de functie helemaal niet.

Het sociaal intranet, de interne tv-schermen en de telefoonapplicatie hebben allemaal de functie om meerdere berichten tegelijk te sturen. Volgens de respondenten is de samenhang tussen de middelen gemiddeld (34%) of boven gemiddeld (31%). Er is verbetering mogelijk, maar niet noodzakelijk.

Het sociaal intranet en de telefoonapplicatie zijn geschikte middelen om nieuwe informatie over te brengen. De interne tv-schermen zijn geen geschikt middel om nieuwe informatie over te brengen, omdat de schermen geen zoekfunctie hebben, één bericht per keer tonen en oudere berichten verdwijnen. Hierdoor kan een ontvanger geen informatie selectief kiezen of opzoeken.

*Hypothese 2: Als een communicatiemiddel snel berichten kan sturen en boodschappen op diverse manieren kan coderen, dan is het meest aansluitende doel om eerder verzonden informatie te herhalen.*

Het sociaal intranet en de telefoonapplicatie hebben beide de mogelijkheid snel berichten te sturen. De interne tv-schermen hebben de mogelijkheid niet, omdat de ontvangers op willekeurige tijden kijken en berichten ook willekeurige tijden op de schermen verschijnen.

Respondenten geven aan tussen 08:00 en 10:00 (70%) en tussen 16:00 en 18:00 (37%) berichten op het sociaal intranet te lezen. Respondenten lezen berichten op de telefoonapplicatie vooral onderweg naar werk (38%) en onderweg naar huis na werk (32%). De afdeling plaatst voor beide middelen berichten om 09:00 en 13:00. Conclusie is om tijdstip van publicatie af te stemmen op de doelgroep per communicatiemiddel.

Het sociaal intranet, de telefoonapplicatie en de interne tv-schermen hebben de mogelijkheid om een boodschap op verschillende manieren te coderen. Zo gebruikt de afdeling tekst, audio en video. Zo geven de respondenten (63%) aan tevreden te zijn met de mix qua gebruik van video’s en tekst. Wel geven de respondenten aan dat de lengte van de video’s en artikelen te lang zijn.

Het sociaal intranet en de telefoonapplicatie zijn geschikte middelen voor het herhalen van eerder verzonden berichten. De berichten op de interne tv-schermen komen niet direct aan bij de lezer, omdat de schermen maar één bericht per keer laat zien. Daarnaast hebben de schermen beperkte mogelijkheden als het gaat om coderen van berichten. Dit maken de interne tv-schermen een ongeschikt middel voor het herhalen van eerder verzonden berichten.

*Hypothese 3: Als specifieke berichten op de aangegeven tijdstippen van de doelgroep via het bijbehorende communicatiemiddel verstuurd zijn, dan verhoogt dit de communicatieprestaties tussen zender en ontvanger.*

Het is nog onduidelijk of berichten verstuurd op specifieke tijdstippen naar specifieke doelgroepen beter uit de verf komen dan berichten die dat niet doen. Om hierachter te komen, moet er een vervolgonderzoek plaatsvinden. Dat vervolgonderzoek moeten dezelfde vragen en dezelfde doelgroep bevatten om herhaalbaar te zijn. Hierover meer in het volgende hoofdstuk.

*Beantwoording probleemstelling*

De probleemstelling van Afdeling X luidt:

*Hoe kan Afdeling X zorgen voor een aansluitende inzetbaarheid van de communicatiemiddelen en de waarde van nieuws bij de doelgroep om de informatiestroom beter te reguleren?*

Afdeling X kan voor een aansluitende inzetbaarheid van de communicatiemiddelen bij de doelgroep zorgen wanneer de afdeling een strategie creëert waar de boodschap aankomt bij de doelgroep op de bovengenoemde tijdstippen via bijbehorende communicatiemiddelen Daarnaast moet de afdeling beslissen welke nieuwsonderwerpen blijven of vervallen om de informatiestroom te reguleren, op basis van de bovengenoemde resultaten en conclusies. Het advies over de invulling van de strategie en het vervolgonderzoek zijn te lezen in het volgende hoofdstuk.

# 8. Aanbevelingen

In hoofdstuk 6 en 7 zijn de resultaten en conclusies omschreven. Op basis hiervan zijn in dit hoofdstuk de aanbevelingen voor Organisatie X beschreven.

De probleemstelling van de Afdeling X luidt als volgt:

*Hoe kan Afdeling X zorgen voor een aansluitende inzetbaarheid van de communicatiemiddelen en de waarde van nieuws bij de doelgroep om de informatiestroom beter te reguleren?*

*Schrijf kortere berichten*

Afdeling X kan de communicatiemiddelen het beste laten aansluiten bij de medewerkers wanneer er een duidelijke strategie is ontwikkeld waarin het duidelijk is welke communicatiemiddel op welk tijdstip het beste inzetbaar is. 88% van de respondenten heeft aangegeven niet langer dan vijftien minuten naar het interne nieuws te kijken. Berichten moeten daarom niet te lang zijn, zodat respondenten meerdere berichten kunnen lezen en niet blijven hangen bij één bericht. Daarnaast hebben respondenten aangegeven drie tot vijf keer per week het interne nieuwe te lezen. Het advies is om vier berichten per week te plaatsen.

Een strategie op basis van de resultaten geeft Afdeling X richtlijnen voor het zenden van interne communicatie. Het advies is hieronder per communicatiemiddel weergegeven. Als laatste is er advies omschreven over het filteren van nieuws en advies voor een vervolgonderzoek.

*Berichten op het sociaal intranet en de telefoonapplicatie eerder plaatsen:*

Advies is om artikelen op het sociaal intranet niet langer te maken dan aan half A4, met één of twee afbeeldingen in het artikel. Het artikel moet voor 08:00 op het sociaal intranet geplaatst zijn en bij het plaatsen van twee berichten op één dag moet het tweede bericht voor 12:00 geplaatst zijn, want dan begint lunchtijd. Zo kunnen respondenten tijdens de lunch het laatste nieuws lezen en is de afdeling ruim op tijd met het plaatsen voor het tweede leesmoment (16:00 – 18:00). Video’s moeten niet langer zijn dan drie minuten.

Advies is om het eerste bericht op de telefoonapplicatie voor 07:00 te plaatsen en een eventuele tweede bericht voor 12:00, omdat de app de meeste bezoekers heeft voor en na de werktijden. Een artikel moet niet langer zijn dan een kwart A4 en moet één afbeelding bevatten. Video’s moeten niet langer zijn dan drie minuten.

Daarnaast is het advies om de telefoonapplicatie meer te promoten. De app heeft een laag aantal bezoekers, maar deze bezoekers geven wel aan tevreden te zijn over de app.

*Versturen van nieuwe informatie*

Wanneer de afdeling communiceert met als doel het versturen van nieuwe informatie (conveyance), is het advies aan de afdeling is om te kijken naar verbeteringen op het gebied van de zoekfunctie op het sociaal intranet. De meningen van de respondenten verschillen over de zoekmachine, maar een groot deel geeft aan de zoekmachine niet goed te ervaren. Daarnaast is het advies om nieuwe vormen van samenhang te zoeken tussen de communicatiemiddelen, om het communicatieproces effectiever in te kunnen zetten en communicatiemiddelen meerdere berichten kan inzetten.

Daarnaast is het advies om voor symbolen-sets met een lage synchroniteit te kiezen bij het versturen van nieuwe informatie. Bijvoorbeeld geschreven tekst, e-mail of voicemail, zodat de ontvanger de tijd heeft de boodschap te begrijpen en argumenten kan verzinnen (Dennis et al., 2008).

*Versturen van eerder verzonden informatie*

Wanneer de afdeling communiceert met als doel het herhalen van eerder verzonden informatie, is het advies aan de afdeling om een ander tijdstip van publicatie te gebruiken. Plaats berichten op het sociaal intranet voor 08:00 en 12:00 en plaats berichten op de telefoonapplicatie voordat medewerkers naar werk gaan of nadat zij naar huis gaan.

Daarnaast is het advies om voor symbolen-sets met een hoge synchroniteit te kiezen bij het versturen van eerder verzonden informatie. Bijvoorbeeld face-to-face, video, of (video)bellen, om zo directe feedback te kunnen ontvangen en direct vragen kan beantwoorden, daar waar nodig (Dennis et al., 2008).

Respondenten hebben aangegeven vaak informatie vanaf hun leidinggevende te ontvangen. Advies aan de afdeling is om leidinggevende nog meer in te zetten in combinatie met face-to-face communicatie wanneer het doel van communicatie om eerder verzonden informatie over te brengen, omdat de ontvangers direct vragen kunnen stellen.

*Minder dia’s op de interne tv-schermen*

Een mogelijkheid met de interne tv-schermen is om het nieuws gerichter te sturen door specifiek nieuws op bepaalde schermen te plaatsen, in plaats van alle schermen in te zetten. Het advies is om berichtgeving gelijk te houden met die van het sociaal intranet, omdat de interne tv-schermen op zichzelf niet geschikt is voor beide communicatieprocessen volgens het conceptueel model.

74% van de respondenten heeft aangegeven één of twee keer per dag naar het nieuws op de schermen te kijken. Het advies is dan ook om overbodige dia’s te verwijden en meerdere nieuwsberichten op één dia te plaatsen, zodat wanneer een respondent nieuws op een scherm leest, hij/zij meer berichten tegelijk leest. Het nieuws moet kort en bondig zijn, omdat de lezer dan meerdere berichten in een korte tijd kan lezen. Bij de interne tv-schermen is altijd één afbeelding aanwezig. Het tijdstip van plaatsen van berichten ligt gelijk aan die van het sociaal intranet. Omdat de berichten op de interne tv-schermen in een afspeellijst spelen en de lezer geen invloed heeft welk bericht er op welk tijdstip verschijnt, maakt het niet uit wanneer een bericht zichtbaar op de schermen is. Advies is om het tijdstip van plaatsen gelijk te houden met het tijdstip van het sociaal intranet.

Volgens het conceptueel model zijn de interne tv-schermen niet geschikt om eerder verzonden informatie te herhalen. Advies aan de afdeling is om berichten die al eerder geplaatst zijn niet te herhalen op de interne tv-schermen.

*Keuze maken in het huidige nieuwsaanbod*

Uit de conclusie is gebleken dat niet alle nieuwsonderwerpen interessant zijn gevonden onder de medewerkers. Advies aan Afdeling X is om een keuze te maken uit het huidige nieuwsaanbod. Onderwerpen in tabel 8.1 vinden de respondenten minder interessant.

*Tabel 8.1. Minder interessant nieuws*

*Deze informatie is niet beschikbaar in verband met vertrouwelijke informatie.*

*Vervolgonderzoek*

Het advies is om dit onderzoek nogmaals uit te voeren met dezelfde doelgroep, dezelfde vragen en dezelfde methode. Dit onderzoek geeft geen inzicht in het resultaat de aanbevelingen. Advies is om het onderzoek over een jaar nogmaals uit te voeren. De nieuwe resultaten zijn dan vergelijkbaar met de eerste resultaten, om zo het verschil te kunnen analyseren. Om het onderzoek actueel te houden, is de eis om eventuele nieuwe nieuwsonderwerpen en nieuwe communicatiemiddelen mee te nemen in nieuwere varianten van dit onderzoek. Het heeft geen zin om vragen te stellen over bijvoorbeeld de interne tv-schermen of de telefoonapplicatie als de afdeling besloten heeft deze niet meer te gebruiken.

De reden voor vervolgonderzoeken is om de aansluitbaarheid van de middelen, het nieuws en de tijdstippen zo goed mogelijk te laten aansluiten op de doelgroep, omdat de doelgroep verandert en de technologie vooruit gaat, kan de aansluiting bij de doelgroep verminderen.

# 9. Implementatie

In dit hoofdstuk zijn voorbeeldartikelen van het sociaal intranet, de interne tv-schermen en de telefoonapplicatie vormgegeven. Daarnaast is er gebruik gemaakt van het PDCA-model van William Edwards Deming om richtlijnen aan het vervolgonderzoek te geven.

Wanneer Afdeling X het advies van dit onderzoek uit gaat voeren, gaan artikelen op het sociaal intranet, de interne tv-schermen en in de telefoonapplicatie veranderen. Naast het gebruik van de huisstijlregels zijn er een aantal aspecten veranderd qua lengte en het aantal afbeeldingen per artikel. Zie bijlage 11 voor de dummy’s.

## 9.1 Vervolgonderzoek

Voor het implementeren van het vervolgonderzoek is er gekozen om het advies te implementeren aan de hand van het PDCA-model van William Edwards Deming (figuur 9.1). PDCA staat voor Plan, Do, Check en Act. Door deze vier stappen kan een organisatie de kwaliteit van het doel verbeteren. Dit model gaat over de theorie van continue verbetering en het model herhaalt zichzelf (Moen & Norman, 2006). Elke volledige ronde is een cyclus.

*Figuur 9.1. PDCA-model*



Dit model past goed bij het advies, omdat het onderzoek zichzelf ook gaat herhalen. Dit model geeft per cyclus vier stappen weer en verbetert de uitkomst per cyclus. Zo kan de afdeling zien of het nieuws, de middelen en het tijdstip nog wel aansluiten bij de doelgroep.

*Plan*

Afdeling X begint met het verwerken van de aanbevelingen hierboven. De resultaten van dit onderzoek is de nulmeting van de vervolgonderzoeken en is nodig in de derde stap. Daarna begint de afdeling met het maken van een doel. Het doel van dit onderzoek is om de communicatiemiddelen zo goed mogelijk aan te laten sluiten bij de doelgroep. Gebruik hierbij dezelfde enquête, want anders sluiten de vragen niet meer aan op de doelgroep. Eventuele wijzigingen in de enquête zijn mogelijk wanneer de doelgroep of een communicatiemiddel verandert.

*Do*

In de tweede stap voert de afdeling het onderzoek uit. De tijdsspanne is drie weken en er zijn minimaal 302 respondenten nodig om het onderzoek herhaalbaar te maken, omdat het onderzoek hetzelfde moet zijn als het eerste onderzoek (Verhoeven, 2014). De afdeling stuurt een uitnodiging naar 604 respondenten van Organisatie X. Dit mogen andere respondenten zijn dan bij de vorige meting, zolang deze maar onder de doelgroep vallen. Na een week krijgen de respondenten een herinnering per e-mail en een week later nog één. De enquête-software heeft de mogelijkheid om de respons uit te lezen en te analyseren.

*Check*

In de derde stap, nadat het onderzoek is uitgevoerd, kan de afdeling beginnen met het analyseren van de gegevens. Door de gegevens van de nulmeting en de gegevens van het onderzoek te vergelijken kan de afdeling erachter komen of de middelen op bepaalde media-eigenschappen beter aangesloten zijn, of niet.

*Act*

In de laatste stap kijkt de afdeling naar de resultaten en implementeert de afdeling deze. Na een jaar doet de afdeling het onderzoek weer opnieuw, waardoor de eerste cyclus voltooid is en de afdeling weer begint bij stap 1. Dan vergelijkt de afdeling de resultaten van het huidige uitgevoerde onderzoek en van het voorgaande onderzoek, dus een vergelijking van de twee meest recente onderzoeksresultaten.

## 9.1 Kosten en planning van implementatie

Er zitten weinig tot geen kosten verbonden aan dit onderzoek voor Afdeling X, omdat het probleem zich online en intern afspeelt. Het enige wat dit gaat kosten is tijd. De afdeling moet tijd investeren in het analyseren en implementeren van de onderzoeksresultaten.

Op basis van het PDCA-model is een tijdsplanning opgezet. De eerste ‘Plan’ en ‘Do’ van 2018 zijn al uitgevoerd, deze vallen dus weg op de planning. In figuur 9.2 is de planning opgesteld. Er is gekozen voor een ruime tijdsplanning, omdat het werken met specifieke data zo ver in de toekomst lastig in te plannen is. Afdeling X heeft een tijdsplanning ontvangen tot en met 2020 (tabel 9.1). Daarna kan de afdeling, door middel van de gekozen data in 2019 en 2020, zelf de tijdsplanning verder invullen.

*Tabel 9.1. Tijdplanning vervolgonderzoeken*

Voorbereiden onderzoek

Tijdens de voorbereiding van het onderzoek is het de taak aan de afdeling om een planning te maken met wie wat gaat doen, de respondenten uit de medewerkerslijst te kiezen en de vragenlijst te controleren. Daarnaast is het belangrijk om alvast te kijken naar de resultaten van het voorgaande onderzoek, om een beeld te krijgen van de voorgaande resultaten.

*Uitvoeren onderzoek*

Deze stap begint bij het versturen van de uitnodigingen aan de vooraf gekozen respondenten. Tijdens deze stap houdt de afdeling de respons in de gaten en stuurt een herinnering een week na publicatie, met een tweede herinnering een week later.

*Analyseren resultaten*

Wanneer voldoende respons is gemeten, kan de afdeling de resultaten analyseren. Door middel van de enquêtetool of door middel van SPPS kan de afdeling conclusies trekken en de resultaten voorleggen aan het managementteam.

*Resultaten implementeren*

Als het managementteam het met de conclusies eens is, kan de afdeling deze gaan implementeren. Belangrijk in deze stap is om erop te letten dat er niets fout gaat tijdens deze fase. Wanneer een fout in de implementatie ontstaat, is er een kans dat de communicatiemiddelen niet aansluiten op de aangegeven wensen van de respondenten.

*Analyseren implementatie*

Aan het einde van de implementatie kijkt de afdeling naar het traject, evalueert alle fasen en hoe deze zijn verlopen. De afdeling spreekt als laatste een datum af voor het eerstvolgende jaar.

## 9.2 Communicatiestrategie van Afdeling X

In combinatie met de huisstijlregels met betrekking tot de lay-out van een bericht en de respons van de medewerkers zijn richtlijnen opgesteld voor het plaatsen van berichten en de vorm van een bericht voor het sociaal intranet, de interne tv-schermen en de telefoonapplicatie. Het lettertype, de lettertypegrootte, de afbeeldingspositie en de afbeeldingsgrootte zijn opgenomen in de huisstijl. Het advies voor deze onderdelen komen uit de huisstijlregels van Organisatie X.

In tabel 9.2 zijn de richtlijnen voor het sociaal intranet aan de hand van de onderzoeksresultaten en de huisstijl van Organisatie X omschreven.

*Tabel 9.2. Richtlijnen sociaal intranet*

|  |  |
| --- | --- |
| Sociaal intranet | Advies plaatsing bericht |
| Tijdstip 1e bericht | Voor 08:00 |
| Tijdstip 2e bericht | Voor 12:00 |
| Filter bericht | Alle berichten van Organisatie X plaatsen |
| Lengte bericht | Niet langer dan een half A4, inclusief een of twee afbeeldingen |
| Lengte video | Korter dan drie minuten |
| Lettertype | Arial |
| Grootte lettertype | 12 |
| Afbeeldingspositie | Rechtsboven in het artikel, 2e afbeelding eventueel in de tekst |
| Afbeeldingsgrootte | 400x237 pixels |
| Nieuwe informatie / herhaling informatie | Geschikt voor het verzenden van zowel nieuwe als herhaalde informatie |

In tabel 9.3. zijn de richtlijnen van de interne tv-schermen aan de hand van de onderzoeksresultaten en de huisstijl van Organisatie X omschreven. Het lettertype, de grootte van het lettertype en de positie van de afbeeldingen op de interne tv-schermen hebben geen mogelijkheid tot aanpassing. Dit is standaard ingesteld door de leverancier van de interne tv-schermen.

*Tabel 9.3. Richtlijnen interne tv-schermen*

|  |  |
| --- | --- |
| Interne tv-schermen | Advies plaatsing bericht |
| Tijdstip 1e bericht | Gelijk aan tijdstip sociaal intranet |
| Tijdstip 2e bericht | Gelijk aan tijdstip sociaal intranet |
| Lengte bericht | Zo kort mogelijk; samenvattend |
| Lengte video | Korter dan drie minuten |
| Nieuwe informatie / herhaling informatie | Niet geschikt voor het verzenden van zowel nieuwe als herhaalde informatie |

In tabel 9.4 zijn de richtlijnen voor de telefoonapplicatie aan de hand van de onderzoeksresultaten en de huisstijl van Organisatie X omschreven. Het lettertype en de grootte van het lettertype op de telefoonapplicatie hebben geen mogelijkheid tot aanpassing. Dit is standaard ingesteld door de leverancier van de telefoonapplicatie.

*Tabel 9.4. Richtlijnen telefoonapplicatie*

|  |  |
| --- | --- |
| telefoonapplicatie | Advies |
| Tijdstip 1e bericht | Voor 07:00 |
| Tijdstip 2e bericht | Voor 12:00 |
| Filter bericht | Gelijk aan sociaal intranet |
| Lengte bericht | Korter dan een kwart A4, maximaal één afbeelding |
| Lengte video | Korter dan drie minuten |
| Positie afbeelding | Bovenaan het artikel |
| Nieuwe informatie / herhaling informatie | Geschikt voor het verzenden van zowel nieuwe als herhaalde informatie |

# Literatuurlijst

Argenti, P.A. (2003). *Corporate Communication*. Derde druk. New York: McGraw-Hill.

Berlo, D. (1960). *The Process of Communication*. New York: Holt, Rinehart and Winston.

Daft, R. & Lengel, R. (1984). *Information Richness: a New Approach to Managerial*

*Behaviour and Organizational Design*.

Dennis, A. & Valacich, J. (1999*). Rethinking Media Richness: Towards a Theory of Media*

*Synchronicity*. Proceedings of the 32nd Hawaii International Conference on System Science.

Dennis, A.R. Fuller, R.M. & Valacich, J. S. (2008). *Media, Tasks and Communication*

*Processes: a Theory of Media Synchronicity.* MIS Quarterly.

Dolphin, R. (2005). *Internal communications: Today’s strategic imperative*. Journal of

Marketing Communications.

Feijt, A. (2014). *Kwantitatief onderzoek en het berekenen van de steekproefomvang.*

Geraadpleegd op 03-08-2018, via: http://www.rcompany.nl/documenten/coaching/begrippen/Het\_berekenen\_van\_de\_steekproef\_omvang.pdf

Fiske, J. (1990). *Introduction to Communication Studies*. Tweede druk. London:

Routledge.

Gemert, L. van & Woudstra, E. (2005*). Become a communication expert.* Enschede:

Toegepaste Communicatiewetenschap, Universiteit Twente.

Gerritsen, M. & Claes, M. (2011) *Culturele waarden en communicatie in internationaal*

*perspectief*. Derde druk. Bussum: Uitgeverij Coutinho.

Karanges, E. Johnston, J. Beatson, A & Lings, I. (11-12-2014). *The influence of internal*

*communication on employee engagement: A pilot study*. Geraadpleegd op 04-03-2018, via: https://www.researchgate.net/profile/Kim\_Johnston5/publication/270968609\_The\_influence\_of\_internal\_communication\_on\_employee\_engagement\_A\_pilot\_study/links/569ff61008ae4af52546d9ab/The-influence-of-internal-communication-on-employee-engagement-A-pilot-study.pdf

Koeleman, H. (2008). *Interne communicatie bij veranderingen: van middelen- naar*

*interventiedenken.* Tweede druk. Alphen aan den Rijn: Kluwer.

Michels, W. (2016). *Communicatiestrategie*. Groningen: Noordhoff Uitgevers.

Moen, R. & Norman, C. (2006). *Evolution of the PDCA Cycle*. Geraadpleegd op 30-07-2018, via:

www.uoc.cw/financesite/images/stories/NA01\_Moen\_Norman\_fullpaper.pdf

Nilsen, T. (2003). *On defining communication*. Geraadpleegd op 25-07-2018, via:

https://cpb-us-e1.wpmucdn.com/blog.umd.edu/dist/6/47/files/2011/08/Nilsen-CE.pdf

Oliver, S. (1997). *Corporate Communication: Principles, Techniques and Strategies*.

London: Kogan Page.

Quirke, B. (2008). *Making the Connections*. Tweede druk. Surrey: Gower.

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

BV.

Schriemer, M.G. (2017). *Statistiek voor de beroepspraktijk. Statistiek leren lezen, daarna*

*begrijpen en berekenen met SPSS.* Voor hbo en wo. Haarlmen: SVW.

Shannon, C. E. & Weaver, W. (1949*) The mathematical theory of communication.* The

University of Illinois Press, Urbana.

Strategy Management Card\_Ned (2018). Strategy Management Card\_Ned (intern

document Strategy Management Card\_Ned.)

TNS-NIPO. (z.d.). *WIN-model.* Geraadpleegd op 23-05-2018, via: http://www.tns-

nipo.com/ons-aanbod/onderzoeksmethoden/marketinginformatie/segmentatie/win-model

Verhoeven, N. (2014). *Wat is onderzoek?.* Vierde druk. Den Haag: Boom Lemma

uitgevers.

Welch, M. (2011). *The evolution of the employee engagement concept: communication*

*implications, corporate communications: An international journal*. Volume 16, issue 4*.*

# Bijlagen

## Bijlage 1: Organogram Organisatie X

*Deze informatie is niet beschikbaar in verband met vertrouwelijke informatie.*

## Bijlage 2: Communicatiemiddelen

*Deze informatie is niet beschikbaar in verband met vertrouwelijke informatie.*

## Bijlage 3: Vragenlijst kwantitatief

*Deze informatie is niet beschikbaar in verband met vertrouwelijke informatie.*

## Bijlage 4: Verantwoording vragenlijst kwantitatief

*Deze informatie is niet beschikbaar in verband met vertrouwelijke informatie.*

## Bijlage 5: Analyseplan

**1. Type vraag en doel vraag**

*Deze informatie is niet beschikbaar in verband met vertrouwelijke informatie.*

**2. Vraagverbanden:**

*Deze informatie is niet beschikbaar in verband met vertrouwelijke informatie.*

**3. Responsanalyse**

**missing value-analyse**

De missing values van dit onderzoek zijn oplopend. In de eerste vraag vielen er 11 respondenten af. Daarna steeg die afname op een langzaam tempo. Waarom er in het begin zoveel afvielen, is onbekend.



**Tekstanalyse van de open vragen**

Tijdens de enquête zijn er een aantal open vragen gesteld aan de respondenten (bijlage 6: frequentietabel 30 & 31). Deze gingen over welke communicatiemiddelen zij nog meer gebruiken, welk soort nieuws zij nog meer lezen, welke onderwerpen zij nog missen in het aanbod van communicatie en of er nog opmerkingen waren.

Als het gaat om opmerkingen of suggesties, kwam Sociaal intranet vaak negatief naar voren. De meest voorkomende antwoorden gingen vooral over de slechte zoekfunctie, Sociaal intranet te moeilijk is en dat het teveel informatie bevat. Sommige zien graag berichten over nieuws waar het niet goed gaat met Organisatie X en geven aan dat het alleen maar positieve berichten bevat.

E-mail is het meest voorkomende antwoord als het gaat over additionele communicatiemiddelen.

## Bijlage 6: Frequentietabellen

*Deze informatie is niet beschikbaar in verband met vertrouwelijke informatie.*

## Bijlage 7: Kruistabellen

*Deze informatie is niet beschikbaar in verband met vertrouwelijke informatie.*

## Bijlage 8: Chi-toets & Cramer’s V-toets

*Deze informatie is niet beschikbaar in verband met vertrouwelijke informatie.*

## Bijlage 9: Zoekplan

De deskresearch is de basis voor het beantwoorden van de deelvragen. Er is gebruik gemaakt van interne bronnen. Deze zijn intern gevonden. Informatie zoals voorgaande onderzoeken en de resultaten daarvan zijn hier gevonden en geraadpleegd.

Bronnen waar het onderzoek gebruik van maakt:

* Google Scholar;
* Google Books;
* Google;
* EBSCOhost;
* LexisNexis;
* HBO Kennisbank;
* mediatheek Hogeschool Leiden.

Termen die gebruikt zijn om te zoeken:

* Berlo;
* betrokkenheid/engagement;
* coderen;
* communicatie/communication;
* conceptueel model;
* convergence;
* conveyance;
* Daft & Lengel;
* Dennis, Fuller & Valacich;
* hypothesen;
* intranet;
* kwalitatief onderzoek;
* kwantitatief onderzoek;
* Media Richness Theory;
* Media Synchronicity Theory;
* missie & visie/mission & vision;
* onderzoek doen;
* ontvanger/receiver;
* PDCA-model;
* Quirke;
* Shannon & Weaver;
* strategie/strategy;
* synchroniteit/synchronicity;
* Welch;
* Woudstra & Van Gemert;
* zender/sender.
* De boeken of journals die gebruikt zijn, zijn opgenomen in de literatuurlijst

## Bijlage 10: Steekproefberekening

De grootte van de steekproef is belangrijk om een representatief beeld van de doelgroep te krijgen. Om de steekproef te berekenen is er een formule opgesteld.

Voor dit onderzoek is gekozen voor een betrouwbaarheidsniveau van 95% en een foutenmarge van 5%. Het gaat om de populatie van Organisatie X. Dit betreft 1400 medewerkers.

De formule gaat als volgt (Feijt, 2014):



n= de minimale steekproefomvang

p%= onderdeel van gespecificeerde categorie

q%= onderdeel van niet gespecificeerde categorie

z= z-waarde van de betrouwbaarheidsniveau

e%= de foutmarge

Voor dit onderzoek geldt het onderstaande:

p%= 50%;

q%= 50%;

z= 1,96 bij een betrouwbaarheid van 95%;

e%= 5%.

Deze gegevens in combinatie met de formule:

n=50x50x(1,95/5)²

2500x0,392x0,293=384,16=385

n= 385

Omdat de populatie bestaat uit minder dan 10.000 personen, is er een corrigerende formule nodig (Feijt, 2014):



n’= gecorrigeerde steekproefgrootte

n= steekproefgrootte

N= gehele populatie

Voor dit onderzoek geldt het onderstaande:

n= 385

N= 1400

n’= 385/(1+(385/1400)) =

385/(1+0,275) =

385/1,275 = 301,97 =

302 enquêtes

Voor dit onderzoek zijn er 302 enquêtes nodig.

## Bijlage 11: Dummy implementatieplan

*Deze informatie is niet beschikbaar in verband met vertrouwelijke informatie.*