

Een zichtbaar Rijkswaterstaat?

Een onderzoek naar de rol van het thema zichtbaarheid in de publiekscommunicatie van samenwerkingsverbanden.



Rijkswaterstaat
Ministerie van Infrastructuur en Milieu



Universiteit Utrecht

Xander Niks

Maart 2016

Colofon

Uitgave

Afdeling Corporate communicatieadvies
Rijkswaterstaat Corporate Dienst

In opdracht van

Ellen Hümmels,
Manager Corporate Communicatieadvies
E-mail: ellen.hummels@rws.nl

Contactgegevens

Student: Xander Niks
E-mail: x.niks@students.uu.nl
Stagebegeleider: Saskia Flesch
E-mail: saskia.flesch@rws.nl
Docent: Bregje Holleman
E-mail: b.holleman@uu.nl

Inhoudsopgave

Inleiding.....	5
1. Van adviesvraag naar onderzoeksvraag.....	7
1.1 Hoe luidde de oorspronkelijke adviesvraag?.....	7
1.2 Verkenning van de context van de adviesvraag.....	8
1.3 De keuze voor het onderzoeksonderwerp.....	9
1.4 Onderzoeksvraag en deelvragen.....	9
2. Hoe communiceert Rijkswaterstaat met projectmanagers over het thema zichtbaarheid?..	10
2.1 Literatuurverkenning.....	11
2.2 Opzet en uitvoering van het onderzoek.....	15
2.3 Resultaten.....	17
2.4 Conclusies.....	19
2.5 Discussie.....	20
3. In hoeverre willen en kunnen projectmanagers met hun project bijdragen aan een zichtbaar Rijkswaterstaat?.....	21
3.1 Literatuurverkenning.....	21
3.2 Opzet en uitvoering van het onderzoek.....	23
3.3 Resultaten.....	29
3.4 Conclusies.....	37
3.5 Discussie.....	39
4. Hoe komt het thema zichtbaarheid tot uiting in de publiekscommunicatie van Knooppunt Joure?.....	40
4.1 Knooppunt Joure.....	41
4.2 Literatuurverkenning.....	42

4.3 Opzet en uitvoering van het onderzoek.....	43
4.4 Resultaten.....	46
4.5 Conclusies.....	51
4.6 Discussie.....	52
5. Algemene conclusie.....	54
6. Algemene discussie.....	56
7. Aanbevelingen.....	58
7.1 Communiceer één visie op zichtbaarheid.....	58
7.2 Gebruik communicatiemiddelen die aansluiten op de taken van ontvangers.....	58
7.3 Formuleer concrete zichtbaarheidsdoelstellingen.....	59
7.4 Maak zichtbaarheid meetbaar.....	60
7.5 Veranker het thema zichtbaarheid in de organisatie.....	60
7.6 Suggesties voor vervolgonderzoek.....	61
Literatuur.....	62

Inleiding

Rijkswaterstaat werkt als uitvoerdersorganisatie van het ministerie van Infrastructuur en Milieu iedere dag aan een veilig, leefbaar en bereikbaar Nederland. Dit doet Rijkswaterstaat als beheerder en ontwikkelaar van de Nederlandse infrastructurele netwerken: het hoofdvaarwegennet, het hoofdwegennet en het hoofdwatersysteem. In totaal werken zeven regionale en zes landelijke organisatieonderdelen aan deze kerntaken.

Rijkswaterstaat zit de laatste jaren in een transitie van een hiërarchische uitvoerdersorganisatie naar een netwerkorganisatie (Ondernemingsplan 2015, 2011). Dit betekent dat de organisatieonderdelen (gedeeltelijk) hun eigen strategie bepalen en dat Rijkswaterstaat als organisatie in toenemende mate samenwerkt met derden. Dit zijn zowel overheden zoals gemeenten, provincies en waterschappen als marktpartijen zoals aannemers.

In 2013 heeft Rijkswaterstaat – als onderdeel van deze transitie – een nieuw corporate communicatiebeleid geïntroduceerd. Eén van de speerpunten van dit beleid is dat Rijkswaterstaat als één organisatie naar buiten treedt (Uitgangspunten Corporate Communicatie, 2013). Vóór dit corporate communicatiebeleid bestond Rijkswaterstaat uit honderden (deels) op zichzelfstaande projecten met elk vaak hun eigen merknaam en communicatiekanalen.

Een ander speerpunt van het nieuwe corporate communicatiebeleid is dat Rijkswaterstaat meer dan voorheen zijn ‘license to operate’ aan de Nederlandse burger wil overbrengen. In het nieuwe beleid legt Rijkswaterstaat in de corporate communicatie meer nadruk op het ‘hoe’ en ‘waarom’ van projecten en programma’s (Uitgangspunten Corporate Communicatie, 2013). Door te communiceren hoe Rijkswaterstaat te werk gaat en waarom dit werk gebeurt, benadrukt Rijkswaterstaat het maatschappelijk belang van de organisatie (Uitgangspunten Corporate Communicatie, 2013).

Samengevat: Rijkswaterstaat probeert in een omgeving van steeds meer samenwerkingsverbanden als één organisatie naar buiten te treden én zijn maatschappelijke meerwaarde te tonen aan de Nederlandse burger. De adviesvraag van Rijkswaterstaat sluit hierbij aan: *op welke wijze kan de rol van de communicatieadviseur bij zichtbaarheid van Rijkswaterstaat in samenwerkingsverbanden worden versterkt en wat is daarvoor nodig?* Deze adviesvraag bleek

tijdens het vooronderzoek te algemeen en is vertaald naar de volgende onderzoeksvraag: *hoe gaan projectmanagers binnen hun project¹ om met het thema zichtbaarheid?*

Het doel van dit onderzoeksrapport is tweeledig. Ten eerste wordt het onderzoek beschreven, dat geleid heeft tot een antwoord op de onderzoeksvraag. Ten tweede wordt een aantal concrete adviezen aan Rijkswaterstaat gepresenteerd.

De opbouw van dit rapport is als volgt. In hoofdstuk 1 wordt de context van de adviesvraag geschetst. Hierbij wordt de adviesvraag vertaald in een onderzoeksvraag en bijbehorende deelvragen. In hoofdstuk 2 wordt beschreven hoe Rijkswaterstaat communiceert met projectmanagers over het 'thema' zichtbaarheid. In hoofdstuk 3 wordt vervolgens beschreven hoe projectmanagers aankijken tegen zichtbaarheid en hoe zij omgaan (in hun eigen project) met het thema zichtbaarheid. In hoofdstuk 4 wordt ten slotte een *case study* gepresenteerd. Aan de hand van deze *case study* wordt geschetst hoe het thema zichtbaarheid tot uiting komt in de praktijk. Na deze drie deelonderzoeken worden respectievelijk algemene conclusies beschreven (hoofdstuk 5), kanttekeningen geschetst bij de uitgevoerde onderzoeken (hoofdstuk 6) en concrete adviespunten gepresenteerd (hoofdstuk 7).

¹ In de rest van dit rapport wordt omwille van de leesbaarheid gesproken over projecten. Hiermee worden samenwerkingsverbanden bedoeld, dat wil zeggen: projecten waar Rijkswaterstaat met een of meerdere externe partijen samenwerkt.

1. Van adviesvraag naar onderzoeksvraag

In dit hoofdstuk wordt beschreven hoe uit de oorspronkelijke adviesvraag van Rijkswaterstaat een onderzoeksvraag is geformuleerd. In paragraaf 1.1 wordt allereerst beschreven hoe de oorspronkelijke adviesvraag luidde. Hierbij wordt ook toegelicht waarom deze adviesvraag niet in een onderzoeksvraag vertaalbaar bleek. Vervolgens wordt in paragraaf 1.2 beschreven hoe de context van de adviesvraag is verkend. Deze contextverkenning was nodig om in kaart te brengen welke vraagstukken ten grondslag liggen aan de adviesvraag. Deze verkenning mondde uit in een aantal onderzoeksopties: de keuze voor één hiervan wordt toegelicht in paragraaf 1.3. Tot slot wordt in paragraaf 1.4 de definitieve onderzoeksvraag geformuleerd, met bijbehorende deelvragen.

1.1 Hoe luidde de oorspronkelijke adviesvraag?

In 2010 is Rijkswaterstaat begonnen met de implementatie van reputatiemanagement. Dit wordt op drie manieren ingevuld: (1) het (laten) uitvoeren van reputatieonderzoek, (2), het gebruiken van de thema's bereikbaarheid, veiligheid en leefbaarheid in de externe communicatie en (3) het vergroten van de zichtbaarheid.

De zichtbaarheid van Rijkswaterstaat is op te delen in twee gebieden: (1) projecten waar Rijkswaterstaat zelf de regie heeft en (2) samenwerkingsverbanden waar Rijkswaterstaat 'slechts' een van de deelnemers is.

In de praktijk blijkt dat in samenwerkingsverbanden Rijkswaterstaat moeite heeft met zijn profilering. Dit komt doordat alle partners zich willen profileren naar hun doelgroepen. Deze verschillende belangen blijken in veel gevallen ten koste te gaan van de onderlinge relatie; En uit ervaring blijkt dat juist een goede relatie met deelnemende partijen belangrijk is voor het slagen van het project.

Naast bovengenoemde problematiek kent ieder project een eigen dynamiek. Zo verschillen projecten onder andere in duur, aantal en type samenwerkingspartners, fysieke locatie en *scope*.

In november 2014 is een inventarisatie gehouden onder communicatieadviseurs die in projecten werken. Hieruit bleek dat deze communicatieadviseurs behoefte hebben aan een houvast. Naar aanleiding van deze inventarisatie heeft de afdeling Corporate Communicatieadvies van de Corporate Dienst een checklist 'Zichtbaarheid RWS in samenwerkingsverbanden' ontwikkeld. Deze checklist bestaat uit twee delen. Deel een betreft een diagnose van de projectsituatie,

bestaande uit tien vragen. Deel twee betreft een aantal tips voor het opstellen van een communicatieadvies dat bijdraagt aan een 'zichtbaar Rijkswaterstaat'.

De oorspronkelijke adviesvraag sluit aan bij het voorgaande en luidde: *op welke wijze kan de rol van de communicatieadviseur bij zichtbaarheid van Rijkswaterstaat in samenwerkingsverbanden worden versterkt en wat is daarvoor nodig?*

Aan deze adviesvraag ligt een aanname ten grondslag: communicatieadviseurs slagen er onvoldoende in om Rijkswaterstaat zichtbaar te laten zijn in projectcontexten met meerdere partners. Het is echter onduidelijk op welke argumenten dit is gebaseerd. Ook bleek de adviesvraag te veelomvattend en op sommige punten te algemeen om te dienen als onderzoeksvraag. Zo is het bijvoorbeeld onduidelijk wat er met zichtbaarheid wordt bedoeld.

1.2 Verkenning van de context van de adviesvraag

Om tot een onderzoeksvraag te komen, is in de periode september-oktober 2015 een aantal documenten geanalyseerd en een achttal interviews afgenomen met communicatieadviseurs van verschillende Rijkswaterstaatonderdelen.

Dit vooronderzoek heeft vier conclusies opgeleverd. Ten eerste bleek dat er binnen Rijkswaterstaat verschillende visies leven op zichtbaarheid. Voor de ene communicatieadviseur is zichtbaarheid 'slechts' het Rijkswaterstaatlogo op de publiekscommunicatie van een project, voor de ander is zichtbaarheid het ook gerelateerd aan de inhoud van de boodschap.²

Een tweede conclusie is dat publiekscommunicatie in de planstudiefase³ slechts een beperkte rol speelt. In de praktijk blijkt communicatie pas in een later stadium van het project een rol te gaan spelen. De beslissingen worden in de planstudiefase genomen door bestuurders en projectmanagers van Rijkswaterstaat. Het is aan communicatieadviseurs de taak om communicatie een proactieve rol in het gehele traject van het project te geven. Dit is pas mogelijk als de beslissers voldoende overtuigd zijn van het belang van communicatie voor het slagen van het project.

Een derde conclusie is dat de mate van zichtbaarheid van Rijkswaterstaat door verschillende communicatieadviseurs verschillend wordt beleefd. De een is meer tevreden over de zichtbaarheid van Rijkswaterstaat dan de ander. Het ontbreekt echter aan concrete gegevens.

² In de rest van dit rapport zichtbaarheid als volgt gedefinieerd: het communiceren van (1) de rol(len) van Rijkswaterstaat in het samenwerkingsverband en (2) de meerwaarde van het samenwerkingsverband.

³ De planstudiefase is het voortraject van een project. In deze fase worden de problemen die met het project worden opgelost onder andere technisch en financieel onderzocht.

Ten slotte lijkt het erop dat belangen als samenwerking een belangrijke rol spelen in projecten en dat het belang van een 'zichtbaar Rijkswaterstaat' hierin soms het onderspit delft. Deze conclusie komt overeen met de eerder geschetste praktijksituatie (1.1).

De voorgaande conclusies leidden gezamenlijk tot drie concrete onderzoeksthema's: (1) de zichtbaarheid van Rijkswaterstaat in projecten meten, (2) het onderzoeken van de communicatieve overtuigingen van beslissers (projectmanagers) in projecten en (3) het vastleggen van (de rol van) communicatie in contracten en afspraken in projecten. Het beschreven vooronderzoek is vastgelegd in een externe rapportage.

1.3 Waarom is er gekozen voor het onderzoeken van de positie van communicatie als vakgebied in projecten?

Uit bovenstaande opties is gekozen tussen opties een en twee.⁴ In overleg met belanghebbenden van zowel de bestuursstaf als de Corporate Dienst is besloten om het onderzoek te richten op optie twee: het onderzoeken van de communicatieve overtuigingen van projectmanagers.

De voornaamste reden voor deze keuze is dat er geen eerder onderzoek is gedaan naar de plek die publiekscommunicatie in projecten inneemt. Hierbij valt te denken aan: hoe gaan de eindverantwoordelijken van deze projecten om met communicatie(adviezen) ten opzichte van andere belangen. Dit betekent dat dit onderzoek voor zowel de Corporate Dienst als de Bestuursstaf nieuwe informatie oplevert.

1.4 Onderzoeksvraag en deelvragen

Omdat er nog geen eerder onderzoek is gedaan naar de houding van projectmanagers ten opzichte van communicatie (en dus zichtbaarheid), is er sprake van een verkennend onderzoek. Hierbij is de volgende (beschrijvende) onderzoeksvraag geformuleerd: *wat is de plek van het thema zichtbaarheid in de publiekscommunicatie van samenwerkingsverbanden?*

Bovenstaande deelvraag bestaat uit een aantal onderliggende vraagstukken. Om de onderzoeksvraag te beantwoorden, is het noodzakelijk om deze onderliggende vraagstukken los van elkaar te analyseren. Hiertoe zijn de volgende deelvragen geformuleerd:

⁴ Optie drie (het vastleggen van de rol van communicatie in contracten en afspraken) is geen communicatievraagstuk en valt derhalve af.

1. Hoe communiceert Rijkswaterstaat met projectmanagers over het thema zichtbaarheid?
2. In hoeverre willen projectmanagers met hun project bijdragen aan de zichtbaarheid van Rijkswaterstaat?
3. In hoeverre kunnen projectmanagers met hun project bijdragen aan de zichtbaarheid van Rijkswaterstaat?
4. Hoe komt het thema zichtbaarheid tot uiting in de externe communicatie van projecten?

Deze deelvragen zijn beantwoord aan de hand van drie deelonderzoeken. Deelonderzoek een is een analyse van de interne communicatie, gericht aan projectmanagers, over het thema zichtbaarheid. Deelonderzoek twee is een analyse van de houding en mogelijkheden van projectmanagers met betrekking tot zichtbaarheid. Deelonderzoek drie is te groot om binnen de beschikbare tijd in zijn geheel te beantwoorden; deze vraag is beantwoord aan de hand van een *case study* van één project. In deze *case study* is de externe communicatie van het project geanalyseerd op het thema zichtbaarheid. De volgende hoofdstukken behandelen respectievelijk de drie genoemde deelonderzoeken

2. Hoe communiceert Rijkswaterstaat met projectmanagers over het thema zichtbaarheid?

Dit deelonderzoek vormt het eerste deel van een drietal onderzoeken. In dit eerste deelonderzoek staat de vraag centraal hoe Rijkswaterstaat met projectmanagers communiceert over het thema zichtbaarheid.

Om deze vraag te beantwoorden, is een bureauanalyse uitgevoerd. Deze analyse is uitgevoerd op basis van twee invalshoeken. Ten eerste is in kaart gebracht welke communicatiedoelen Rijkswaterstaat (idealiter) bereikt in de communicatie met projectmanagers over het thema zichtbaarheid. Ten tweede is geanalyseerd welke middelen Rijkswaterstaat voor deze communicatie gebruikt. Hierbij is ook de koppeling gemaakt naar de taken die projectmanagers hebben op het gebied van zichtbaarheid.

In paragraaf 2.1 worden allereerst de hierboven genoemde concepten uitgewerkt aan de hand van literatuur. Vervolgens wordt in paragraaf 2.2 beschreven hoe de bureauanalyse is opgezet. Hierbij wordt ook de keuze voor dit type analyse toegelicht. In paragrafen 2.3 en 2.4 worden respectievelijk de resultaten en de conclusies van dit deelonderzoek gepresenteerd. Tot slot wordt in paragraaf 2.5 dit deelonderzoek geëvalueerd.

2.1 Literatuurverkenning

Organisaties worden opgericht om met een groep mensen een of meerdere gezamenlijke doelen na te streven (Conrad & Poole, 2013). Deze doelen zijn voor de individuen die deelnemen aan zo'n organisatie niet haalbaar; de kracht van een organisatie zit juist in de samenwerking (Conrad & Poole, 2013).

Om de organisatiedoelen te bereiken, is het nodig dat medewerkers van de organisatie met elkaar communiceren (Conrad & Poole, 2013). Met andere woorden: men dient op de hoogte te zijn van elkaars verwachtingen en de gezamenlijke doelen. Interne communicatie speelt dan ook een belangrijke rol in de mate waarin organisaties hun doelstellingen behalen (Conrad & Poole, 2013).

2.1.1 *Communicatieve doelen en communicatie-effectiviteit*

Verschillende communicatieboodschappen hebben verschillende communicatieve doelen (Karrmans & Steehouder, 2013). Zo kan een organisatie een doelgroep willen informeren over een nieuw product of een politicus potentiële kiezers willen overtuigen van zijn standpunt. Deze

communicatieve doelen dragen op hun beurt bij aan het realiseren van organisatiedoelen (Karremans & Steehouder, 2013). Zo draagt het activeren van een doelgroep om over te gaan tot aanschaffing van een product bij aan de organisatiedoelen omzetgroei en winstmaximalisatie.

Doordat communicatieve doelen onderling (en met organisatiedoelen) samenhangen, ontstaat er een hiërarchische doelenstructuur. Zo'n hiërarchische doelenstructuur wordt ook wel een doelenboom genoemd (Karremans & Steehouder, 2013). Een doelenboom maakt in één oogopslag duidelijk welke communicatieve doelen de communicatie idealiter bij de betreffende doelgroep(en) bereikt.

Uit het bovenstaande volgt dat de effectiviteit van een communicatiemiddel of -boodschap bepaald wordt aan de hand van de vraag: in hoeverre worden de communicatieve en organisatiedoelen behaald?⁵

Voor Rijkswaterstaat betekent het voorgaande dat bepaald moet worden (1) welke organisatiedoelen Rijkswaterstaat heeft op het gebied van zichtbaarheid, (2) welke communicatieve doelen hier (idealiter) uit voortvloeien en (3) hoe de organisatiedoelen en communicatiedoelen onderling samenhangen. In bijlage 1 is dit schematisch weergegeven.

2.1.2 Werkzaamheden, communicatiemiddelen en effectiviteit

Naast de communicatieboodschap, is ook het gekozen communicatiemiddel bepalend voor de effectiviteit van communicatie (Dennis, Fuller & Valacich, 2008). In een organisatiecontext moeten medewerkers niet alleen de boodschap verwerken, maar (in veel gevallen) deze boodschap ook toepassen in hun werkzaamheden. Zo moeten lezers van veiligheidsvoorschriften deze voorschriften inpassen in hun werkzaamheden. In de *media synchronicity theory* van Dennis *et al.* (2008) wordt uiteengezet hoe de aard van deze werkzaamheden en de mediakeuze beiden de effectiviteit van communicatie bepalen. Dit mechanisme verloopt via drie stappen.

Ten eerste onderscheiden Dennis *et al.* (2008) zes eigenschappen die in ieder medium in meer of mindere mate aanwezig zijn. Deze eigenschappen bepalen in hoeverre een medium geschikt is om 'synchroniciteit'⁶ bij gebruikers te bereiken (Dennis *et al.*, 2008). Zo zijn sommige

⁵ Hierbij dient een onderscheid gemaakt te worden tussen beschrijven en verklaren. Het bepalen van de communicatie-effectiviteit van een uiting verklaart deze effectiviteit niet per se. Er zijn talrijke factoren die de effectiviteit van communicatie bepalen als afstemming van de boodschap op de doelgroep, de vormgeving van het communicatiemiddel. Zelfs toevalligheden als slecht weer kunnen een rol spelen (Karremans & Steehouder, 2013).

⁶ Mediasynchroniciteit is het vermogen van een medium om een toestand te bereiken waarin individuen gelijktijdig samenwerken aan een gedeeld doel (Dennis *et al.*, 2008).

media geschikt voor een snelle informatieverzending en zijn andere media geschikt voor het gedetailleerd ontwerpen van boodschappen. In tabel 1 is een overzicht opgenomen van media-eigenschappen.

Ten tweede stellen Dennis *et al.* (2008) in hun *media synchronicity theory* dat werkzaamheden uit twee processen bestaan: *conveyance* en *convergence*. *Conveyance* betreft het verwerken van informatie; *convergence* betreft het komen tot een gezamenlijke interpretatie van informatie. Iedere taak bestaat uit beide componenten; de onderlinge verhouding verschilt echter per taak. Zo bestaat het lezen van informatie ter voorbereiding van een vergadering voornamelijk uit *conveyance* (het verwerken van informatie). De vergadering zelf bestaat daarentegen voornamelijk uit *convergence* (het tot één gezamenlijke interpretatie van de informatie komen).

Tot slot combineren Dennis *et al.* (2008) in hun *media synchronicity theory* de mediaeigenschappen en de aard van de werkzaamheden. Zij stellen dat de aansluiting van beide componenten op elkaar het succes van de communicatie bepaalt. Als de voorbereider van de vergadering uit het eerdere voorbeeld mondeling krijgt aangeboden (iemand vertelt het), dan zal deze persoon de informatie niet optimaal verwerken: face-to-face gesprekken zijn een medium waarbij de ontvanger weinig tijd heeft om zijn eigen verwerkingstempo te bepalen.

Dennis *et al.* (2008) onderscheiden naast de mediaeigenschappen en de aard van de werkzaamheden nog een derde component: de gebruikerscontext. De gebruikerscontext bestaat uit de sociale norm, de bekendheid met het medium en de gebruikerservaringen. Deze component wordt omwille van relevantie buiten beschouwing gelaten.

Mediaeigenschap	Toelichting
Transmissiesnelheid	De snelheid waarmee de boodschap verzonden wordt.
Parallelisme	De mate waarin het mogelijk is voor zender en ontvanger om tegelijkertijd boodschappen te versturen.
Symbolensets	De mate waarin het mogelijk is om verschillende sets van symbolen in de boodschap te verwerken.
Ontwerpmogelijkheden	De mogelijkheden om de boodschap op de ontvanger af te stemmen.
Verwerkingsmogelijkheden	De mogelijkheden om het aantal en de intensiteit van contacten met de boodschap en het verwerkingstempo te bepalen.

Tabel 1 Media-eigenschappen (Dennis et al., 2008)

Het is voor Rijkswaterstaat belangrijk dat projectmanagers van Rijkswaterstaat (zij zijn in de projecten eindverantwoordelijk voor de communicatie) op de hoogte én overtuigd zijn van: (1) het belang van het thema zichtbaarheid voor Rijkswaterstaat en (2) de verwachtingen of doelstellingen met betrekking tot dit thema. Als voldaan is aan beide voorwaarden, zijn projectmanagers in staat om de organisatiedoelen op het gebied van zichtbaarheid te (laten) vertalen in concrete acties binnen hun project.

Het kennen en (belangrijk vinden) van een boodschap is een taak die, in termen van de *media synchronicity theory*, voornamelijk uit conveyance bestaat. Projectmanagers dienen de informatie die hen wordt aangereikt zorgvuldig te verwerken, zodat zij in staat zijn om de informatie in de praktijk toe te passen. Met andere woorden: projectmanagers dienen de communicatieboodschap over zichtbaarheid te begrijpen en op waarde te schatten om vervolgens deze boodschap in hun eigen project toe te passen.

2.1.3 Samenvatting

Uit het bovenstaande volgt dat er twee stappen nodig zijn om te bepalen hoe Rijkswaterstaat communiceert met projectmanagers over het thema zichtbaarheid. Ten eerste dient bepaald te worden in hoeverre deze communicatie aansluit bij de communicatieve en organisatiedoelen van Rijkswaterstaat (met betrekking tot zichtbaarheid). Ten tweede is het noodzakelijk om in kaart te brengen in hoeverre de ingezette communicatiemiddelen aansluiten op de werkzaamheden van projectmanagers, zoals beschreven in paragraaf 2.1.2.

2.2 Opzet en uitvoering van het onderzoek

Om te bepalen hoe Rijkswaterstaat communiceert met projectmanagers over het thema zichtbaarheid, is een bureauanalyse uitgevoerd. Bij dit type onderzoek worden bestaande bronnen geraadpleegd. Dit kunnen bronnen zijn zoals boeken, artikelen, beleidsdocumenten en databestanden (Janssen et al., 2012)

In paragraaf 2.2.1 wordt beschreven waarom gekozen is voor deze onderzoeksmethode. Vervolgens wordt toegelicht hoe de communicatie is geanalyseerd. Deze analyse bestaat uit twee stappen: een analyse van de communicatie-effectiviteit op boodschap (paragraaf 2.2.2) en middelenkeuze (paragraaf 2.2.3).

2.2.1 Waarom is er gekozen voor een bureauanalyse?

De keuze voor een bureauanalyse is gebaseerd op twee argumenten. Ten eerste is dit type onderzoek geschikt om als onderzoeker een beeld te krijgen van de context van de adviesvraag. Dit type onderzoek is dan ook vaak een opzet tot meer verdiepend onderzoek (Janssen *et al.*, 2012). Deelonderzoek één is, in relatie tot deelonderzoeken twee en drie, een 'contextvormend' onderzoek. Met andere woorden: deelonderzoek één bepaalt voor een deel de inhoud van deelonderzoeken twee en drie.

Ten tweede is de keuze voor een bureauanalyse een praktische: navraag leerde dat Rijkswaterstaat niet (rechtstreeks) communiceert met projectmanagers over het thema zichtbaarheid.⁷ Om een zo volledig mogelijk antwoord te geven op de onderzoeksvraag van dit deelonderzoek zijn alle algemene documenten geanalyseerd waarmee projectmanagers mogelijkerwijs in contact (kunnen) komen. Voorbeelden van zulke documenten zijn het ondernemingsplan en de Uitgangspunten Corporate Communicatie (zie ook tabel 2).

2.2.2 Hoe is de effectiviteit van de boodschap van interne beleidsdocumenten geanalyseerd?

Om de boodschap te analyseren van de geraadpleegde interne bronnen (zie tabel 2), is gebruik gemaakt van een functionele analyse. Met een functionele analyse wordt onderzocht in hoeverre de gewenste communicatieve doelen (zie bijlage 1) bereikt worden in de betreffende communicatie-uitingen (Karremans & Steehouder, 2013). In effectieve communicatiemiddelen zijn

⁷ Bij communicatieadviseurs van Rijkswaterstaatonderdelen Grote Projecten en Onderhoud (GPO), Programma's Projecten en Onderhoud (PPO) en Corporate dienst (CD) is navraag gedaan. Zowel bij GPO, PPO als CD kon men niet aangeven of Rijkswaterstaat communiceert met projectmanagers over het thema zichtbaarheid. Hieruit is opgemaakt dat Rijkswaterstaat niet communiceert met projectmanagers over zichtbaarheid.

de communicatieve doelen vertaald in specifieke communicatie-uitingen. Zo worden in teksten de communicatieve doelen vertaald in teksthandelingen; dit zijn tekstonderdelen die een specifiek communicatief doel bereiken bij de betreffende doelgroep (Karremans & Steehouder, 2013).

Voor de interne communicatiemiddelen uit tabel 2 is onderzocht in hoeverre de communicatie-uitingen de communicatieve doelen (zie bijlage 1) ondersteunen. Met andere woorden: met de functionele analyse is onderzocht hoe effectief de interne communicatie van Rijkswaterstaat over het thema 'zichtbaarheid' is.

Titel	Jaar	Doelgroep⁸
Rijkswaterstaat op weg naar verbinding: Corporate alliantiestrategie	2010	IPM-teams
Ondernemingsplan 2015	2011	Alle medewerkers
Ondernemingsplan 2015. Kort en KR8-ig.	2011	Alle medewerkers
Uitgangspunten Corporate Communicatie. Communiseren bij Rijkswaterstaat doe je zo!	2013	Communicatieadviseurs
Generiek afweegkader projectallianties (versie 1.0)	2014	IPM-teams, medewerkers Inkoop Centrum GWW (ICG)
Jaarplan Corporate Communicatie Rijkswaterstaat: Ambities en speerpunten (nota)	2015	Communicatieadviseurs
RWS Next Bouwstenen. Inspiratie voor organisatiekoers 2020	2015	Alle medewerkers

Tabel 2 Geanalyseerde documenten met titel, publicatiedatum en doelgroep(en)

⁸ De doelgroep van ieder document is meegewogen in de analyse; dit maakt het mogelijk om in te schatten wat de kans is dat projectmanagers in aanraking komen met het betreffende document. Dit is van belang om te weten, aangezien er niet direct met hen wordt gecommuniceerd over het thema zichtbaarheid.

2.2.3 Hoe zijn de communicatiemiddelen geanalyseerd op effectiviteit?

In paragraaf 2.1.2 is beschreven dat projectmanagers de informatie over zichtbaarheid dienen te begrijpen en op waarde te schatten, vóóordat zij in hun project concrete acties met betrekking tot zichtbaarheid kunnen ondernemen. Hierbij is vermeld dat dit type werkzaamheden vooral vraagt om informatieverwerking (*conveyance*) en minder om afstemming (*convergence*). Per communicatiemiddel (zie tabel 2) is bepaald in hoeverre de media-eigenschappen van dit middel aansluiten op informatieverwerkingstaken. Dit betreft een kwalitatieve analyse.⁹

2.3 Resultaten

In paragraaf 2.1 is beschreven dat er twee stappen nodig zijn om te bepalen hoe Rijkswaterstaat communiceert met projectmanagers over het thema zichtbaarheid. Ten eerste wordt in kaart gebracht in hoeverre de (ideale) communicatieve doelen (zie bijlage 1) bereikt worden in de communicatie. Ten tweede wordt bepaald in hoeverre de gekozen communicatiemiddelen aansluiten op de werkzaamheden (informatieverwerking) van projectmanagers.

Beide stappen komen in paragraaf 2.3.2 aan bod. Dit hoofdstuk begint echter met een algemene beschrijving van de communicatiesituatie (paragraaf 2.3.1). Deze beschrijving is noodzakelijk om de rest van dit hoofdstuk op waarde te schatten. Tot slot wordt in paragraaf 2.3.3 in kaart gebracht hoe projectmanagers, via de communicatieadviezen van hun communicatieadviseurs en omgevingsmanagers, mogelijk in contact komen met het thema zichtbaarheid.

2.3.1 Algemene bevindingen

Het is onbekend of – en zo ja hoe – Rijkswaterstaat communiceert met projectmanagers over het thema zichtbaarheid (zie ook paragraaf 2.2.1). Dit betekent dat in dit hoofdstuk niet beschreven kan worden hoe effectief deze communicatie is.

Om een zo compleet mogelijk antwoord te geven op de centrale vraag van dit deelonderzoek, is ook de bredere communicatiecontext geanalyseerd. Dit betekent dat alle beleidsdocumenten van Rijkswaterstaat waar projectmanagers mogelijk(erwijs) in contact (kunnen) komen zijn meegenomen in de analyse.¹⁰

⁹ Voor zover bekend is deze specifieke analyse niet eerder toegepast. Er kon dus geen gebruik gemaakt worden van een bestaande onderzoeksopzet uit eerder onderzoek; dit heeft gevolgen voor de validiteit (zie ook paragraaf 2.5)

¹⁰ Het betreft hier enkel documenten die informatie over communicatie(beleid) bevatten.

2.3.2 Hoe komt het thema zichtbaarheid terug in documenten voor algemeen (intern) publiek en voor communicatieadviseurs?

In bijlage 2 is een overzichtstabel opgenomen van alle geanalyseerde documenten. Per document is bepaald of het thema zichtbaarheid een onderwerp is in de publicatie. Indien zichtbaarheid een onderwerp vormt van het document, zijn in de laatste kolom van de tabel de letterlijke passages opgenomen.

Uit de tabel blijkt ten eerste dat documenten met direct relevantie voor projectmanagers¹¹ inhoudelijk niets over het thema zichtbaarheid bevatten. Ten tweede blijkt dat documenten voor algemeen intern publiek¹² een (beleid)richting schetsen van de wijze waarop Rijkswaterstaat idealiter zich profileert. Hierbij wordt echter niet concreet benoemd hoe dit er in de praktijk uit ziet. Ten derde blijkt dat de documenten die concrete zichtbaarheidsambities en communicatierichtlijnen bevatten zijn geschreven voor communicatieadviseurs. De kans dat projectmanagers in aanraking komen met deze laatste categorie documenten is dus vrij klein.¹³

Uit het voorgaande blijkt dat er onvoldoende materiaal voorhanden is om een degelijke boodschap- of middelenanalyse uit te voeren. In hoofdlijnen komt uit de geanalyseerde documenten het volgende beeld naar voren. Geen van de documenten bevat een eenduidige en concrete definitie van zichtbaarheid en/of zichtbaarheidsdoelstellingen. In de publicatie *Uitgangspunten Corporate Communicatie (2013)* wordt het meest concreet verwoord hoe Rijkswaterstaat zichtbaar dient te zijn: een balans in de communicatie tussen projectresultaten (wat), werkwijze (hoe) en maatschappelijke relevantie (waarom). Hierbij wordt echter geen onderscheid gemaakt tussen projecten waar Rijkswaterstaat de enige uitvoerder of opdrachtgever is en projecten waar Rijkswaterstaat een van de deelnemers is (samenwerkingsverbanden).

De keuze van Rijkswaterstaat voor schriftelijke of digitale media sluit aan op de werkzaamheden van projectmanagers, namelijk het verwerken van de informatie en het toepassen van de informatie in hun project.

¹¹ De corporate alliantiestrategie (2010) en het generiek afwegingskader projectallianties (2014).

¹² Beide versies van het ondernemingsplan 2015 en RWS Next Bouwstenen (2015).

¹³ Dit beeld wordt bevestigd in deelonderzoek twee.

2.3.3 Kunnen projectmanagers in contact komen met het thema zichtbaarheid?

Binnen projecten wordt gewerkt volgens het zogenaamde integraal projectmanagementmodel (IPM-model). Dit betekent dat een projectmanager eindverantwoordelijk is voor het project en dat hij of zij vier managers onder zich heeft: een manager projectbeheersing, een omgevingsmanager, een technisch manager en een contractmanager. Elk van deze managers is verantwoordelijk voor een specifiek onderdeel van het project; zo is de omgevingsmanager verantwoordelijk voor “het bewerken van de omgeving om het project gerealiseerd te krijgen binnen de publieksrechtelijke en privaatrechtelijke randvoorwaarden” (LPC, 2006).

Communicatieadviseurs vallen onder het omgevingsmanagement en zijn verantwoordelijk voor de diverse vormen van communicatie van het project. In paragraaf 2.3.2 bleek dat een aantal interne documenten dat wél inhoudelijke informatie over het thema zichtbaarheid bevat, gericht is aan communicatieadviseurs. Het is dus mogelijk dat communicatieadviseurs (bewust of onbewust; direct of indirect) het thema zichtbaarheid verwerken in hun dagelijkse werkzaamheden of in hun communicatieadviezen aan hun projectmanager. Er bestaat dus een mogelijkheid dat projectmanagers via hun communicatieadviseurs bekend zijn met het thema zichtbaarheid. Indien dit het geval is, is de kans klein dat dit specifieke of concrete kennis van zichtbaarheidsambities of -doelstellingen is.¹⁴

2.4 Conclusies

De deelvraag die centraal staat in dit deelonderzoek is: *hoe communiceert Rijkswaterstaat met projectmanagers over het thema zichtbaarheid?*

Uit de resultaten volgt dat er (1) niet direct gecommuniceerd wordt met projectmanagers over het thema zichtbaarheid, (2) dat publicaties voor algemeen (intern) publiek geen inhoudelijke informatie over het thema zichtbaarheid bevatten en (3) dat documenten die wel inhoudelijk informatie over dit thema bevatten onvoldoende specifiek en concreet zijn en niet gericht zijn aan projectmanagers.

Dit betekent dat de wens van Rijkswaterstaat om meer zichtbaar te zijn in principe niet bekend is bij de eindverantwoordelijken van de projecten waaraan Rijkswaterstaat deelneemt. Er is een kleine kans dat projectmanagers wél bekend zijn met deze wens, maar dan indirect, via de werkzaamheden of adviezen van hun communicatieadviseur(s). Mocht dit laatste het geval

¹⁴ Deze uitspraak is gebaseerd op de constatering dat zelfs in documenten die inhoudelijke informatie over zichtbaarheid bevatten, geen concrete ambities of doelstellingen zijn uitgewerkt.

zijn, dan is het onwaarschijnlijk dat men, gezien de beperkte concretisering van zichtbaarheidsambities en -doelstellingen in de geanalyseerde communicatiebeleidsdocumenten, weet wat er van hem of haar verwacht wordt.

Kortom: de bekendheid van projectmanagers met de wens om een 'zichtbaar Rijkswaterstaat' na te streven is niet verankerd in de organisatie, maar afhankelijk van de persoonlijke invulling van hun communicatieadviseur(s).

2.5 Discussie

In de beschrijving van de onderzoeksopzet (paragraaf 2.2) en de resultaten (paragraaf 2.3) is reeds vermeld dat Rijkswaterstaat niet communiceert met projectmanagers over het thema zichtbaarheid. Hierbij is opgemerkt dat dit de analysemogelijkheden – en dus de *scope* van dit deelonderzoek – beperkt. Met andere woorden: het was niet mogelijk om de communicatiemiddelen of de boodschap te analyseren op effectiviteit (zoals uiteengezet in paragrafen 2.1 en 2.2).

Om een zo compleet mogelijk antwoord te geven op de centrale vraag van dit deelonderzoek (*Hoe communiceert Rijkswaterstaat met projectmanagers over het thema zichtbaarheid?*), zijn ook documenten voor algemeen (intern) publiek en voor communicatieadviseurs geanalyseerd. Hierbij is gekeken of het thema zichtbaarheid werd benoemd en zo ja, wat hierover wordt vermeld.

Het moge duidelijk zijn dat de conclusies van dit deelonderzoek beperkt zijn, gezien de beperkte analysemogelijkheden. Toch is het antwoord op de onderzoeksvraag (zie paragraaf 2.4) een duidelijk en typerend antwoord dat de waarde van deelonderzoek twee vergroot. In deelonderzoek twee wordt namelijk ingegaan op de vraag in hoeverre projectmanagers met hun project willen en kunnen bijdragen aan de zichtbaarheid van Rijkswaterstaat.

Tot slot nog een opmerking over de mogelijkheid dat projectmanagers via hun communicatieadviseur(s) op de hoogte (kunnen) zijn van de wens van Rijkswaterstaat om zichtbaarheid na te streven. Door de beperkte tijd voor dit deelonderzoek was het niet mogelijk om dieper op dit vraagstuk in te gaan. Of (en zo ja, hoe) communicatieadviseurs het thema zichtbaarheid in hun werkzaamheden of hun communicatieadviezen verwerken is dus onduidelijk. In deelonderzoek drie wordt hier verder op ingegaan.

3. In hoeverre willen en kunnen projectmanagers bijdragen aan een zichtbaar Rijkswaterstaat?

In dit tweede deelonderzoek staat de vraag centraal in hoeverre projectmanagers met hun project willen en kunnen bijdragen aan een zichtbaar Rijkswaterstaat. Deze vraag bestaat uit twee gedragscomponenten: willen én kunnen.

Beide componenten komen samen in een model voor beredeneerd gedrag. Dit model wordt gepresenteerd in paragraaf 3.1. Vervolgens wordt in paragraaf 3.2 beschreven hoe het onderzoek is opgezet en uitgevoerd. In paragrafen 3.3 en 3.4 worden respectievelijk de resultaten en de conclusies beschreven. Ten slotte wordt in paragraaf 3.6 aan de hand van een discussie het onderzoek geëvalueerd. Hierbij worden de betrouwbaarheid en validiteit van de onderzoeksmethode en -resultaten beschreven.

3.1 Literatuurverkenning

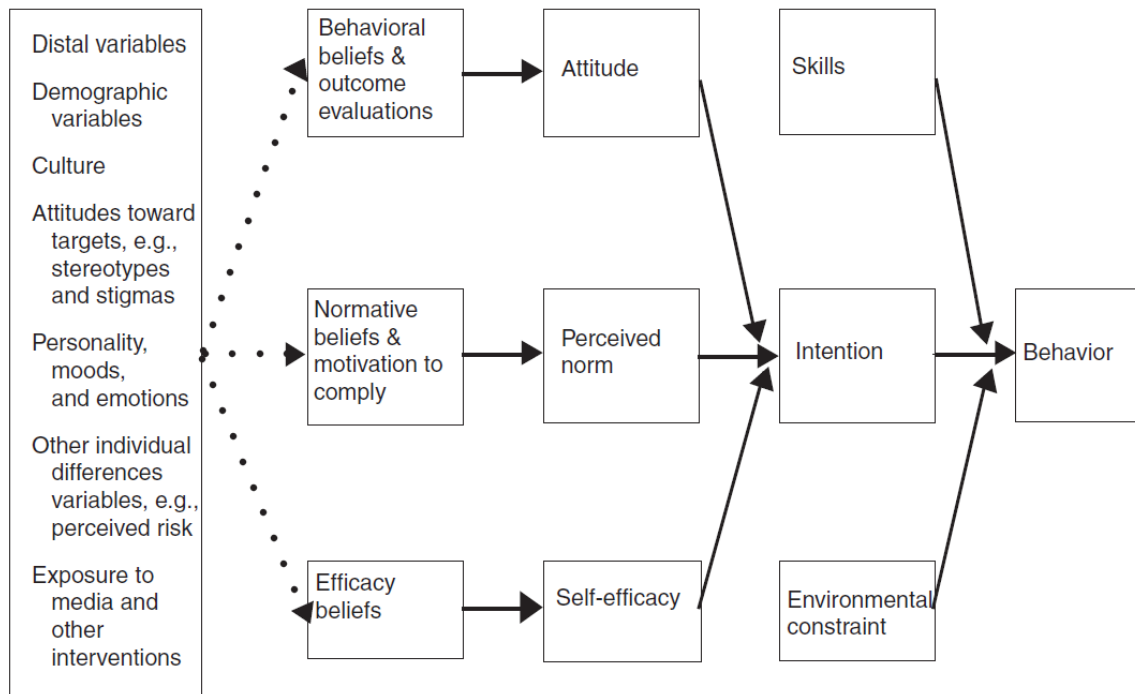
Het gedrag van mensen is grotendeels onbewust. Slechts een klein gedeelte – zo'n vijf procent – is beredeneerd (Hoeken, Hornikx en Hustinx, 2012; Baumeister, Bratlavsky, Muraven & Tice, 1998). Het onberedeneerde gedrag van mensen wordt voor een groot deel bepaald door het gedrag van anderen en de (automatische) activatie van doelen (Hoeken et al., 2012). Het beredeneerde gedrag van mensen wordt daarentegen bepaald door een complex samenspel van factoren.

3.1.1 Beredeneerd gedrag: een samenspel van factoren

Beredeneerd gedrag (vanaf nu gedrag genoemd) wordt door drie factoren bepaald: de gedragsintentie van de betreffende persoon, zijn of haar vaardigheden en (toevallige) omgevingsfactoren die het gedrag stimuleren dan wel beperken (Hoeken et al., 2012; Fishbein & Yzer, 2003).

De gedragsintentie van mensen wordt op haar beurt bepaald door een drietal andere factoren: de attitude ten opzichte van het gedrag, de (waargenomen) sociale norm met betrekking tot het gedrag en de inschatting van de persoon in hoeverre deze in staat is het gedrag uit te voeren (Hoeken et al., 2012; Fishbein & Yzer, 2003). In figuur 1 is dit samenspel van factoren grafisch weergegeven.

Figuur 1 De vorming van beredeneerd gedrag (Fishbein & Yzer, 2003)



3.1.2 Willen en kunnen: twee zijden van dezelfde munt

In figuur 1 wordt geen expliciet onderscheid gemaakt tussen enerzijds het willen uitvoeren van gedrag en anderzijds het kunnen uitvoeren van gedrag. Het willen uitvoeren van gedrag is de gedragsintentie in figuur 1, bestaande uit de attitude, (waargenomen) sociale norm en zelfinschatting. Het kunnen uitvoeren van gedrag is gerelateerd aan de benodigde vaardigheden en (toevallige) omgevingsfactoren. Het willen en het kunnen uitvoeren van gedrag zijn dus beiden noodzakelijke voorwaarden voor het (gewenste) gedrag.

3.1.3 Zichtbaarheid en gedrag

Projectmanagers zijn verantwoordelijk voor het slagen van hun project. Zij nemen in deze rol verschillende beslissingen, ook op het gebied van communicatie (en dus zichtbaarheid). Dit geldt zowel voor de planstudiefase als de uitvoeringsfase van het project.

Het voorgaande betekent dat projectmanagers in hun taakuitvoering (gedrag) worden gestuurd door beredeneerd gedrag, onberedeneerd gedrag of een combinatie van beide. Het

beredeneerd gedrag van projectmanagers met betrekking tot zichtbaarheid wordt bepaald door hun gedragsintentie, de benodigde vaardigheden en (toevallige) omgevingsfactoren.

Om te bepalen in hoeverre projectmanagers met hun project aan een zichtbaar Rijkswaterstaat willen en kunnen bijdragen, is een drietal stappen nodig. Allereerst moet bepaald worden in hoeverre dit gedrag beredeneerd is. Ten tweede is het van belang om de gedragsintentie van projectmanagers met betrekking tot zichtbaarheid te bepalen. Ten slotte is het zaak om in kaart te brengen in hoeverre projectmanagers in staat zijn om deze gedragsintentie in de praktijk te brengen.

3.1.4 Kennis als voorwaarde voor beredeneerd gedrag

Fishbein en Yzer (2003) beschouwen de overtuigingen over gedrag als kennis (datgene wat men denkt dat waar is). Zij noemen in hun model voor beredeneerd gedrag nergens expliciet kennis. In de definitie van beredeneerd gedrag ligt echter impliciet besloten dat men op de hoogte is van de oorzaken en (voor zover mogelijk) gevolgen van het gedrag. Dit betekent dat men alvorens het gedrag uit te voeren op de hoogte is van de context van dit gedrag.

In het geval van projectmanagers betekent dit het volgende: alvorens zij willen en kunnen bijdragen aan een zichtbaar Rijkswaterstaat, moeten zij op de hoogte zijn van het feit dat zichtbaarheid een doelstelling van Rijkswaterstaat is. In het eerste deelonderzoek kwam al naar voren dat Rijkswaterstaat niet expliciet communiceert met projectmanagers over zichtbaarheid.

Dit betekent niet dat projectmanagers niet op de hoogte (kunnen) zijn van het belang van zichtbaarheid voor Rijkswaterstaat. Er zijn diverse mogelijkheden waarop zij deze informatie tot zich kunnen nemen, bijvoorbeeld via de betrokken communicatieadviseurs. Het is tevens mogelijk dat het belang van zichtbaarheid voor Rijkswaterstaat al in de grondhouding van projectmanagers ligt besloten. Omdat kennis in deze context een voorwaarde is voor beredeneerd gedrag, wordt kennis in de rest van dit deelonderzoek als een unieke factor meegenomen. Zo wordt er in de interviews bijvoorbeeld ook gevraagd naar wat men onder zichtbaarheid verstaat (zie paragraaf 3.2 voor meer informatie).

3.2 Opzet en uitvoering van het onderzoek

Om te bepalen in hoeverre projectmanagers met hun project willen en kunnen bijdragen aan een zichtbaar Rijkswaterstaat, zijn zeven projectmanagers geïnterviewd. De onderzoeksopzet is ontwikkeld op basis van het model van beredeneerd gedrag van Fishbein en Yzer (2003) uit figuur 1.

In de volgende paragrafen wordt beschreven waarom er gekozen is voor interviews en hoe de gedragsbepalende factoren uit figuur 1 zijn vertaald in vragen. Ook wordt toegelicht hoe de informatie uit de interviews is geanalyseerd; hierbij worden alle gemaakte keuzes toegelicht en verantwoord.

3.2.1 Wie zijn er geïnterviewd?

In december 2015 zijn er zeven interviews afgenomen, waarvan vijf interviews met projectmanagers en twee interviews met programmamanagers.¹⁵ De groep geïnterviewde projectmanagers bestond uit één vrouw en zes mannen.

Omwille van tijd en beschikbaarheid van projectmanagers is er gekozen voor een selecte steekproef.¹⁶ Bij de werving van projectmanagers is gebruik gemaakt van het netwerk van communicatieadviseurs binnen Rijkswaterstaat. Bij de selectie van projectmanagers is zoveel mogelijk rekening gehouden met de diversiteit van projecten. Zo zijn projectmanagers van zowel water- als wegprojecten geïnterviewd. Tevens zijn projectmanagers van zowel langdurige als meer kortstondige projecten geïnterviewd. Tot slot zijn zowel projectmanagers van projecten in uitvoering als projectmanagers van projecten in voorbereiding geïnterviewd. In tabel 3 is een overzicht gegeven van de verschillende projecten met betreffende projectkenmerken.

¹⁵ Projectmanagers zijn verantwoordelijk voor één project; programmamanagers zijn verantwoordelijk voor een programma. Een programma bestaat uit meerdere projecten. Omwille van de leesbaarheid worden in dit rapport beide functies onder de noemer projectmanager besproken.

¹⁶ Dit wordt ook wel een gemakssteekproef genoemd. Bij een gemakssteekproef worden respondenten geselecteerd op basis van beschikbaarheid. Hoewel deze methode praktische voordelen biedt, kleven er ook een aantal nadelen aan (zie paragraaf 3.5 voor meer informatie).

Interview	Project	Huidige projectfase	Terrein	Bijlage
1	Zuidasdok	Planstudiefase	Weg	6
2	Afsluitdijk	Planstudiefase	Water	7
3	Wilhelminakanaal	Uitvoeringsfase	Water	8
4	Maaswerken	Uitvoeringsfase	Water	9
5	A27	Planstudiefase	Weg	10
6	Markerwadden	Uitvoeringsfase	Water	11
7	Beter Benutten	Uitvoeringsfase	Weg	12

Tabel 3 De verschillende projecten met bijbehorende kenmerken (in de laatste kolom is aangegeven in welke bijlage het betreffende interview terug te lezen is)

3.2.2 Waarom interviews als onderzoeksmethode?

Er zijn diverse onderzoeksmethoden om gedrag te onderzoeken: een onderzoeker kan gedrag observeren of mensen vragen om via een vragenlijst een zelfrapportage van hun gedrag te maken. Bij observaties is slechts het gedragseffect bekend; de motivatie voor het gedrag zelf blijft onduidelijk (Beuving en De Vries, 2015; Patton, 2015). Een vragenlijst biedt daarentegen de mogelijkheid om de gedragsmotivatie te onderzoeken, maar door de standaardisatie heeft dit slechts een beperkte diepgang (Hoogendoorn, 2011).

Interviews bieden de mogelijkheid om inhoudelijk in te gaan op gedragsmotivatie in een setting die voor respondenten natuurlijker is dan het invullen van een vragenlijst (Beuving en De Vries, 2015; Patton, 2015). Een ander voordeel van interviews is dat respondenten minder makkelijk geen of halve antwoorden geven op vragen die over gevoelige of vertrouwelijke onderwerpen gaan (Beuving en De Vries, 2015). Ook is het risico op sociaal wenselijke antwoorden – en dus vertekening van de onderzoeksresultaten – bij vragenlijsten groter dan bij interviews (Hoogendoorn, 2011; Baarda, 2009).

Er zijn verschillende soorten interviews, met elk hun eigen voor- en nadelen. Sommige onderzoekers onderscheiden informele (conversationale), gerichte en gestandaardiseerde interviews (Patton, 2015; Patton, 1988). Andere onderzoekers onderscheiden open, *life history* en actieve interviews (Beuving en De Vries, 2015). Ook is het mogelijk een hybride interviewvorm te kiezen, waarbij de voordelen van verschillende interviewsoorten worden gecombineerd.

Voor dit onderzoek wordt gebruik gemaakt van gestandaardiseerde, open-einde interviews. Bij dit type interviews krijgt iedere respondent dezelfde vragen in dezelfde formulering

en volgorde gesteld. Dit heeft als voordeel dat de (onbewuste of bewuste) invloed van de onderzoeker op de verzamelde gegevens beperkt wordt (Patton, 1988). Daarnaast is dit type interviews efficiënt qua tijd (Patton, 1988). Dit sluit aan op de beperkte interviewtijd en beschikbaarheid van projectmanagers voor dit onderzoek.

3.2.3 Hoe zijn de interviewvragen geconstrueerd?

In paragraaf 3.1 is beschreven dat gedrag bepaald wordt door verschillende factoren: de gedragsintentie van de persoon, de benodigde vaardigheden en (toevallige) omgevingsfactoren. De gedragsintentie wordt op haar beurt bepaald door drie andere factoren: de attitude ten opzichte van het gedrag, de (waargenomen) sociale norm in relatie tot het gedrag en de inschatting in hoeverre men in staat is om het gedrag uit te voeren. Deze factoren zijn in figuur 1 grafisch weergegeven.

Elke gedragsbepalende factor is als interviewthema beschouwd. Dit betekent dat alle genoemde factoren naar een of meerdere interviewvragen zijn vertaald. Voor elke factor is bepaald uit welke dimensies deze bestaat. Zo bestaat de factor 'attitude' uit de dimensies 'overtuigingen over het gedrag' en 'de evaluatie van de gedragsuitkomsten' (Fishbein en Yzer, 2003, zie ook figuur 1). Voor elke dimensie is vervolgens een indicator afgeleid. Zo is voor de attitude-dimensie 'overtuigingen over het gedrag' de indicator 'overtuigingen over de inzet van communicatie voor zichtbaarheid' opgesteld. Deze indicator is vervolgens omgezet in een vraagstelling. Deze werkwijze leverde in totaal vijftien interviewvragen op. Bijlage 3 bevat een overzicht van alle gedragsbepalende factoren met bijbehorende interviewvragen; bijlage 4 bevat een voorbeeldinterview.

3.2.4 Hoe zijn de interviews afgenomen?

De interviews zijn in december 2015 afgenomen. Tijdens elk interview was er sprake van een een-op-een situatie, waarbij de onderzoeker en de projectmanager in een rustige ruimte een gesprek hadden. Deze gesprekken varieerden van een half uur tot een uur, afhankelijk van de beschikbare tijd van de projectmanager.

Bij het maken van de interviewafspraken gaf de onderzoeker een korte toelichting over de achtergrond van het interview. Hier is voor gekozen om de (beperkte) interviewtijd zo effectief mogelijk te benutten en om zo veel mogelijk relevante informatie uit de interviews te halen. In de toelichting vertelde de onderzoeker de projectmanager het onderwerp van het interview. Bijlage 5 bevat de gebruikte introductietekst.

Tijdens het interview werkte de onderzoeker de vragenlijst chronologisch af (zie bijlage 4 voor een voorbeeldinterview). Wanneer daar aanleiding voor was, ging de onderzoeker met ‘doorvragen’ dieper in op de antwoorden van de projectmanager. Een voorbeeld hiervan is een interessant onderwerp dat ter sprake kwam. Wanneer de projectmanager (onbewust) een antwoord gaf op een vraag die nog gesteld moest worden, is die betreffende vraag verder buiten beschouwing gelaten.

Tijdens de afname van de interviews deden zich geen bijzonderheden voor die mogelijk van invloed zijn op de verkregen informatie.

3.2.5 Hoe zijn de interviews geregistreerd, verwerkt en geprepareerd voor analyse?

Alle interviews zijn opgenomen met een spraakrecorder. Aan projectmanagers is vóór afname gevraagd of zij bezwaar maakten tegen audio-opname; geen van de projectmanagers maakte hiertegen bezwaar.

Na afname van de interviews zijn de audio-opnames uitgeschreven. Het uitschrijven van de interviews bestond uit twee stappen. Allereerst zijn alle interviews letterlijk getranscribeerd. N.b. vragen die reeds beantwoord waren en vragen die niet zinvol bleken zijn gelabeld met ‘niet van toepassing’ (n.v.t.). ‘Doorvragen’ zijn uitgeschreven op de chronologische plek waar deze vragen tijdens het interview zijn gesteld.

Vervolgens is van ieder uitgeschreven interview een vloeiende en leesbare tekst gemaakt. Voorbeelden van aanpassingen zijn het weghalen van dubbele woorden en niet-relevante uitingen en het omschrijven van grammaticaal onjuiste spreektaal. In bijlagen 6-12 zijn de zeven uitgeschreven interviews (in definitieve versie) opgenomen.

3.2.6 Hoe zijn de interviews geanalyseerd?

Om zinvolle uitspraken over de verzamelde gegevens te kunnen doen, is het noodzakelijk om deze gegevens nauwkeurig en systematisch te analyseren (Baarda, 2009). Hiertoe zijn de volgende stappen gezet.

Ten eerste zijn alle herschreven interviews opgedeeld in losse fragmenten. Deze fragmenten kunnen bestaan uit zinnen, zinsdelen, woorden of alinea’s. Ieder fragment onderscheidt zich van omringende fragmenten door een unieke inhoud. Zo verschilt de eerste zin van antwoord 2 uit interview 1 (‘In principe eigenlijk alleen de natuurlijke rol vanuit de weg’) van de tweede zin uit hetzelfde interview (‘En je zou kunnen zeggen, wat daar extra bijkomt, is dat Rijkswaterstaat goed kan samenwerken’). Deze zinnen zijn vervolgens als losse fragmenten in

een tabel gezet. Hierbij zijn alle fragmenten zo veel mogelijk ingekort door steekwoorden om samenvattende woorden te gebruiken. Bijlage 13 bevat het codeerschema; in de eerste drie kolommen is per interviewvraag, per antwoord een samenvatting van alle relevante fragmenten gegeven.

De tweede stap in de analyse van de gegevens is het labelen van de fragmenten. Die labels moeten tot een zinvolle reductie van de verzamelde gegevens leiden, waarbij elk label iets zegt over een individu, groep, situatie of proces (Baarda, 2009). Per interviewvraag zijn alle fragmenten uit alle zeven antwoorden gescand op overkoepelende thema's. Dit resulteerde in een beperkt aantal labels per interviewvraag; dit aantal varieert van twee tot vijf labels per interviewvraag. Deze labels zijn gebruikt bij het beschrijven van de resultaten (3.3). Kolom vier van bijlage 13 geeft een overzicht van de labels per interviewvraag (de kleuren corresponderen met de bijbehorende fragmenten uit kolom drie).

Een derde stap in het analyseproces is normaliter het 'kwantificeren' van de gegevens. Dit kan door bijvoorbeeld het aantal fragmenten per label te analyseren (Baarda, 2009). Om twee redenen is deze stap overgeslagen. Ten eerste is iedere kwantificatie van kwalitatieve gegevens een arbitrair proces, en daarmee dus onvoldoende valide. Zo zegt het aantal keer dat projectmanagers bij vraag 1 ('Wat verstaat u onder zichtbaarheid?') hun eigen project noemden (het label 'projectinhoud') niets over wat zij daarmee bedoelen. Daarnaast gebruikten sommige projectmanagers veel woorden voor hun antwoord, waar anderen weinig woorden nodig hadden voor hun antwoord.

Een tweede reden voor het overslaan van de derde analysetap is dat kwantificatie van gegevens vaak gebruikt wordt voor het opsporen van patronen of thema's (Baarda, 2009). Hierbij worden de verzamelde gegevens gebruikt voor het vormen van theorie (Beuving en De Vries, 2015; Baarda, 2009). In dit deelonderzoek is echter voor een interviewopzet gekozen die juist gebaseerd is theorie (het model voor beredeneerd gedrag). Dit maakt het opsporen van thema's en patronen zinloos, want de interviewvragen zijn per definitie gebaseerd op thema's en patronen (de diverse factoren die gedrag bepalen). In de discussie (3.5) wordt verder ingegaan op de validiteit en betrouwbaarheid van de gekozen onderzoeksmethode.

3.3 Resultaten

In de literatuurverkenning (paragraaf 3.1) is beschreven dat er drie stappen nodig zijn om te bepalen in hoeverre projectmanagers met hun project willen en kunnen bijdragen aan een zichtbaar Rijkswaterstaat. Ten eerste dient bepaald te worden in hoeverre zij bewuste keuzes maken op het gebied van communicatie. Vervolgens is het noodzakelijk om hun gedragsintentie met betrekking tot deze zichtbaarheid te bepalen. Ten slotte moet bepaald worden welke mogelijkheden zij hebben om met hun project bij te dragen aan een zichtbaar Rijkswaterstaat.

In paragraaf 3.3.1 wordt ingegaan op de eerste stap. Vervolgens wordt in paragrafen 3.3.2 en 3.3.3 ingegaan op respectievelijk de gedragsintentie en de mogelijkheden. Ten slotte wordt in paragraaf 3.3.4 overige resultaten beschreven.

3.3.1 Zichtbaarheid: beredeneerd of niet beredeneerd?

Projectmanagers zijn over het algemeen op een bewuste basis bezig met het thema 'zichtbaarheid'. Dit blijkt onder andere uit hun opmerkingen over het belang van communicatie:

“Ik denk dat communicatie als vak heel erg [...] belangrijk geworden is.”

Ook geeft een aantal van hen aan dat zij op sommige punten nog verbetering zien, zowel bij zichzelf als bij hun projectleden. Zo stelde een van hen dat:

“Ik vind zelf dat ik als projectmanager, en daar hebben we het ook wel over, te weinig bewust bezig ben om het project te positioneren vanuit zichtbaarheid.”

Bovenstaande citaten geven aan dat projectmanagers zich bewust zijn van het belang van communicatie (en daarmee zichtbaarheid). Dit geldt niet alleen voor hun eigen project, maar ook voor Rijkswaterstaat. Daarnaast geeft een aantal projectmanagers geeft aan hun beslissingen zelf te nemen en communicatieadvies ook 'slechts' als advies te zien. Dit duidt op het maken van communicatiekeuzes op basis van intuïtie. Het volgende citaat is hiervan een goed voorbeeld:

“Ik heb altijd de neiging om dat als adviezen te zien. [...] In het project had ik wel altijd de neiging om mijn eigen stempel erop te drukken.”

3.3.2 Gedragsintentie

De gedragsintentie bestaat uit drie componenten: de attitude, de normperceptie en de zelfinschatting. Deze componenten worden (in dezelfde volgorde) in de volgende paragrafen behandeld.

Attitude

De attitude ten opzichte van gedrag wordt bepaald door (a) de overtuigingen met betrekking tot het gedrag en (b) de evaluatie van de (mogelijke) gedragsuitkomsten. Beide elementen worden hieronder beschreven.

Overtuigingen over zichtbaarheid

Projectmanagers zijn verdeeld over de vraag hoe belangrijk het is dat burgers weten welke rol(len) Rijkswaterstaat heeft binnen hun projecten. Voorstanders geven aan dat het voor Rijkswaterstaat zelf van belang is:

“...dat je [...] een soort merk krijgt met een positieve connotatie.”

Ook het ‘verdelen’ van negatieve publiciteit wordt genoemd:

“Nu hebben wij een [...] geo-etologisch probleem. [...], daar proberen we weer als partners samen op te trekken door met één stem naar buiten te praten.”

Tegenstanders geven aan dat het voor burgers niet zo belangrijk is om te weten welke partij welke rol(len) in het project heeft. Argumenten hiervoor zijn de samenwerking (“*Je doet het samen met andere partijen*”) en het belang van de burger (“*ik wil één loket*” en “*als je [als automobilist] maar van a naar b kunt komen*”).

Projectmanagers zijn het unaniem eens dat de burger moet weten wat de maatschappelijke meerwaarde van een project is. Veelgenoemde argumenten zijn (financiële) verantwoording en transparantie. Niet iedereen vindt het even belangrijk wie deze maatschappelijke meerwaarde vertelt:

“En of Rijkswaterstaat dat moet vertellen, of de gemeente, of provincie... De ontwikkeling die ik zie [...] is dat Rijkswaterstaat steeds vaker een partner is.”

Evaluatie van zichtbaarheid

Alle projectmanagers vinden dat zichtbaarheid iets bijdraagt aan hun project. Sommigen noemen de kans om verantwoording af te leggen voor het geïnvesteerde belastinggeld, anderen noemen de mogelijkheid om te laten zien welke oplossingen er met het project worden aangeboden. Weer anderen zeggen dat zichtbaarheid vooral gerelateerd is aan het projectresultaat. Tot slot gaf één projectmanager aan dat zichtbaarheid ook gunstig is voor het imago van Rijkswaterstaat:

“Dat mensen denken: goh, doet Rijkswaterstaat dat ook? [...] Wat fijn dat ze dat doen!”

Ook over de vraag hoe belangrijk het is om met projecten bij te dragen aan een zichtbaar Rijkswaterstaat is er unanimititeit onder de geïnterviewde projectmanagers. Argumenten die zij hiervoor geven zijn het imago van Rijkswaterstaat (*“dat is toch voor de burger wat ze van Rijkswaterstaat zien”* en *“Rijkswaterstaat, daar doen ze goede dingen”*), de diversiteit van Rijkswaterstaat (*“[...] om dat brede pallet te schilderen”*) en het beperken van risico's (*“hoe meer imago schade [...], hoe minder draagvlak je hebt”*).

Twee projectmanagers plaatsen bij het bovenstaande een kanttekening; zij stellen dat de projectbijdrage aan een zichtbaar Rijkswaterstaat ook afhankelijk is van situationele projectaspecten. Zo is (onvoorziene) negatieve publiciteit op één projectvlak een reden om naar andere, meer positieve projectvlakken te zoeken om de publiciteit mee te halen (*“we hebben bijvoorbeeld een stukje energieopwekking in het project zitten. Dat hebben we eraan toegevoegd”*).

Perceptie van de sociale norm

De perceptie die men heeft van de sociale norm met betrekking tot het gedrag wordt bepaald door twee componenten: (a) de normatieve overtuigingen ten opzichte van het gedrag en (b) de motivatie om te voldoen aan de norm met betrekking tot het gedrag. Beide componenten worden hieronder beschreven.

Normatieve overtuigingen

Vrijwel alle projectmanagers geven aan niet op de hoogte te zijn van verwachtingen van Rijkswaterstaat op het gebied van 'zichtbaarheid' (*“Niets specifiek”* en *“dat weet ik eigenlijk niet eens”*). Eén projectmanager gaf aan dat:

“Er heeft nog nooit iemand tegen mij gezegd dat ik zichtbaar moet zijn.”

Een aantal projectmanagers geven aan vrij te zijn om (gedeeltelijk) zelf in te vullen hoe men omgaat met het thema 'zichtbaarheid'. Hierbij ontstaan van tijd tot tijd spanningen met projectdoelstellingen:

“Ik ben als projectmanager ingehuurd om mij aan de scope [oplevering van project binnen budget en planning] te houden.”

Eén projectmanager vroeg zich af of het ondernemingsplan of de organisatiedoelstellingen van Rijkswaterstaat mogelijk een opdracht over zichtbaarheid bevatten. Eén andere projectmanager gaf aan wél op de hoogte te zijn van specifieke verwachtingen op het gebied van zichtbaarheid. Het betreft hier een samenwerking op een (voor Rijkswaterstaat relatief) nieuw gebied als milieu.¹⁷ Het is dus mogelijk dat door de aard van dit project specifieke zichtbaarheidsdoelstellingen zijn vastgesteld (dit is niet bekend).

Motivatie om te voldoen aan sociale norm

Uit het voorgaande blijkt dat de geïnterviewde projectmanagers niet bekend zijn met verwachtingen van Rijkswaterstaat op het gebied van zichtbaarheid. Dit betekent dat vraag 9 geen resultaten heeft opgeleverd.¹⁸

Wél gaven twee projectmanagers aan dat specifieke verwachtingen bij kunnen dragen aan de organisatie van Rijkswaterstaat. Zo gaf een van hen aan dat:

“Het stimulerend is voor je eigen organisatie. Wat is er nou leuker dan anderen te vertellen over dingen waar je zelf heel blij van bent of waar je trots op bent?”

Zelfinschatting

De zelfinschatting met betrekking tot gedrag wordt bepaald door de overtuiging van iemand over de mate waarin men in staat is het gedrag uit te voeren.

De geïnterviewde projectmanagers zijn verdeeld over de vraag in hoeverre men in staat is om met het eigen project bij te dragen aan een zichtbaar Rijkswaterstaat. Een aantal van hen

¹⁷ In 2010 is het ministerie van Verkeer en Waterstaat opgegaan in het ministerie van Infrastructuur en Milieu. Sindsdien vormt het aspect 'milieu' een onderdeel van de verantwoordelijkheden van Rijkswaterstaat.

¹⁸ Vraag 9 was bedoeld om te meten in hoeverre men zich gemotiveerd voelt om te voldoen aan de verwachtingen (zie ook bijlage 3).

geeft aan zeer goed in staat te zijn om via het eigen project bij te dragen aan de zichtbaarheid van Rijkswaterstaat. Enkele doeltreffende voorbeelden:

“[...] Volgens mij heb je daarmee [met de Afsluitdijk] twee sterke punten. Ten eerste appelleert het aan een soort basisgevoel van trots [...] en ten tweede zit juist het slimme combineren [van duurzame energie op innovatieve manieren opwekken] in het project. In die zin denk ik dat je met de Afsluitdijk goud in handen hebt als communicatiepotentieel.”

“Bij de opening [van het eiland in het Markermeer] stonden we bijvoorbeeld in elke landelijke krant. En Rijkswaterstaat werd overal bij genoemd. Dus het beeld dat er een natuureiland wordt gemaakt in opdracht van Rijkswaterstaat is toen heel goed naar buiten gekomen.”

Tegenover het bovenstaande staat een aantal minder positieve oordelen. Zo gaf één projectmanager aan te weinig bewust bezig te zijn met het positioneren van het project en daarnaast te weinig communicatieve ondersteuning te ervaren. Hierdoor is het onduidelijk welke boodschap het project zou moeten uitdragen.

Een andere projectmanager gaf aan dat het moeilijk is om bij te dragen aan de zichtbaarheid van Rijkswaterstaat. Dit komt voornamelijk door de projectdoelstelling (gedragsverandering) en de intensieve samenwerking met andere partijen. Het volgende citaat is een treffende toelichting:

“Dus aan de ene kant kunt je zeggen dat Rijkswaterstaat in alle communicatie-uitingen die we doen terugkomt [...], maar het is wel expres klein. We gaan vooral vanuit ‘Goed op Weg’ communiceren.”

3.3.3 Mogelijkheden

Hierboven is de gedragsintentie van projectmanagers met betrekking tot zichtbaarheid beschreven. Gedrag wordt echter niet alleen bepaald door de gedragsintentie, maar ook door (a) de mate waarin men over de noodzakelijke vaardigheden beschikt en (b) in hoeverre omgevingsfactoren een beperking of stimulans zijn op het gedrag. Beide componenten worden hieronder beschreven.

Vaardigheden

Om met hun project bij te kunnen dragen aan de zichtbaarheid van Rijkswaterstaat dienen projectmanagers communicatieve beslissingen te maken. Zo is een van de keuzes om te bepalen in hoeverre Rijkswaterstaat in de communicatie-uitingen van het project naar voren komt.

Om te bepalen in hoeverre men beschikt over de benodigde vaardigheden is gevraagd naar de manier waarop men communicatieadviezen afweegt en welke factoren men bij deze afweging laat meewegen.

De meeste projectmanagers geven aan waarde te hechten aan de adviezen hun communicatieadviseur(s). Zo geeft één projectmanager het volgende aan:

“De communicatieregisseur die hier op zit is echt heel erg goed. Wat zij doet is aan de ene kant proactief de lijnen uitzetten [...] en die komt ze af en toe bij mij checken, maar zij is zo retegoed dat het gewoon altijd prima is.”

Het vertrouwen van projectmanagers in de deskundigheid van hun communicatieadviseur(s) wordt treffend verwoord in het volgende citaat:

“Ik heb een communicatieadviseur nodig die proactief kan denken en kan zeggen waarop je kunt inspelen.” (Vrij vertaald omwille van leesbaarheid)

Eén projectmanager geeft aan op het gebied van adviezen te weinig communicatieve ondersteuning te ervaren. Dit komt onder andere door de beschikbare capaciteit en de vraag of het eigen adviseurs van Rijkswaterstaat zijn of dat het ingehuurd personeel is (waarover later meer). Een andere projectmanager geeft aan adviezen ‘slechts’ als advies te beschouwen en een eigen stempel op de projectcommunicatie te (willen) drukken.

Het lijkt erop dat door het vertrouwen van projectmanagers de communicatieadviseurs vrij autonoom zijn bij het invullen van de communicatiestrategie. Projectmanagers wegen voornamelijk communicatieadviezen af als er verschillende belangen in het spel zijn. Hierbij speelt ten eerste de grotere projectcontext een rol:

“In de basis kijk ik gewoon of dit past binnen de projectopdracht die ik heb.”

“[Ik beoordeel communicatieadviezen] in het geheel van inhoud en techniek, maar ook in relatie tot mijn [eigen] rol en positie.”

Ten tweede bepalen ook de (politieke) belangen van samenwerkingspartners en de minister van Infrastructuur en Milieu de manier waarop projectmanagers communicatieadviezen afwegen. Dit levert soms een spanning op:

“We hebben altijd een gezamenlijk belang geconstateerd, maar daarnaast ook eigen belangen. En dat is zelfs een paar keer geëscaleerd.”

Omgevingsfactoren

Alle projectmanagers geven aan dat omgevingsfactoren een invloed hebben op de mate waarin men zichtbaarheid nastreeft met het project. In de vorige alinea's zijn de belangen van partners en de politieke belangen van de minister van Infrastructuur en Milieu, wethouders en gedeputeerden al benoemd. Deze (politieke) belangen zorgen ervoor dat projectmanagers er soms voor kiezen om vanuit de samenwerking te communiceren. Een goed voorbeeld hiervan is het programma Beter Benutten. In dit programma verloopt de communicatie naar reizigers via het merk 'Goed op Weg', waarbij Rijkswaterstaat slechts zichtbaar is via een klein logo op de communicatie-uitingen.

In veel projecten is Rijkswaterstaat een van de belangrijke geldschieters. Deze positie lijkt echter weinig van invloed te zijn op de mate waarin Rijkswaterstaat zichtbaarheid kan 'op-eisen' in de communicatie-uitingen van het project:

“Als je een parttime werkende vrouw hebt en een fulltime werkende man, mag die man dan meer bepalen thuis omdat hij een groter deel inbrengt? Dat is hetzelfde natuurlijk.”

“Je kunt het ook omkeren. Misschien heeft de andere partij die minder inbrengt, wél een cruciale rol om het project mogelijk te maken, qua expertise, qua omgeving of qua medewerkers. Size doesn't matter.”

Een aantal projectmanagers geeft aan bij het streven naar zichtbaarheid de vele kaders en richtlijnen binnen Rijkswaterstaat als een belemmering te ervaren. Een tekenend citaat:

“We zeggen gewoon dat we op deze manier moeten werken, we zorgen dat er een richtlijn komt en handleiding. [...] En dan moet iedereen het maar gaan doen op deze manier. [...]”

“Het is trouwens ook typisch een Rijkswaterstaatoplossing om ergens een kader voor te willen maken.”

De citaten hierboven typeren de organisatiecultuur van Rijkswaterstaat. Deze cultuur wordt treffend samengevat in het volgende citaat:

“Iemand karakteriseerde ooit de cultuur van organisaties. En die zei dat Rijkswaterstaat een kruising is tussen een familiebedrijf en het leger. [...] Mensen zijn heel loyaal en werken hard.”

Volgens enkele projectmanagers heeft de organisatiecultuur een beperkende invloed op hoe zichtbaar men kan of mag zijn:

“Er is heel erg vastgelegd wie wat mag zeggen.”

“De algemene trend is [...] dat men allemaal erg voorzichtig is.”

“Als je het hebt over communicatie en zichtbaarheid dan is dat vaak vanuit de invalshoek dat jij wilt communiceren. Niet wat die ander nodig zou hebben. [...] Je kunt ook zenden, maar wel vanuit de invalshoek waar de ander behoefte aan heeft. Dat gebeurt wel, maar soms te weinig.”

Ook geven sommige projectmanagers aan weinig steun te ervaren van communicatieadviseurs. Een oorzaak die door enkele projectmanagers wordt genoemd is de beperkte capaciteit:

“Het is soms keuzes maken tussen wat wil je en wat kun je op dat moment.”

Ook is het volgens één projectmanager van belang of de communicatieadviseur afkomstig is van Rijkswaterstaat of ingehuurd is:

“Ik vind dat het ook echt essentieel is dat dit eigen mensen zijn en geen inhuur.”

In de hierboven beschreven resultaten is vooral ingezoomd op beperkende factoren; dit zijn namelijk potentiële verbeterpunten. Naast beperkende factoren, zijn er ook omgevingsfactoren waarvan projectmanagers aangaven deze als stimulerend te ervaren. Zo geeft een aantal projectmanagers aan het belangrijk te vinden dat de mensen die binnen het project werken als team erkenning krijgen:

“Ik ben wel gevoelig [voor] het feit dat je zegt ‘je doet je werk en niemand weet het.’ Dan denk ik, dat is eigenlijk wel jammer.”

Ook het behalen van projectresultaten wordt als reden genoemd om met communicatie-inzet zichtbaarheid na te streven. Hierbij creëren de resultaten een gevoel van teambuilding en onderlinge verbondenheid:

“We zijn ook als team bezig geweest met de vraag waar wij nou energie van krijgen. [...] En dat is vooral als we zichtbare resultaten hebben, dat is iets wat ons bindt.” (Vrij vertaald omwille van leesbaarheid)

Ten slotte geeft een andere projectmanager aan dat een geslaagde samenwerking met een non-gouvernementele organisatie als Natuurmonumenten een gebeurtenis is die stimulerend is voor zichtbaarheid van het project:

“[Aan de samenwerking met Natuurmonumenten] hebben we zelf veel publiciteit gegeven, met als boodschap: zie je wel, we willen graag samenwerken én kunnen ook goed samenwerken.”

3.3.4 Overige resultaten

Alle bovenstaande resultaten vinden hun oorsprong in het model voor beredeneerd gedrag (Fishbein & Yzer, 2003). Naast de gedragsbepalende factoren uit dit model, is aan iedere projectmanager gevraagd wat hij of zij onder ‘zichtbaarheid’ verstaat.

Uit analyse van de antwoorden blijkt dat iedere projectmanager zijn of haar eigen visie heeft op zichtbaarheid.¹⁹ Een aantal projectmanagers geeft aan dat de betekenis van ‘zichtbaarheid’ per doelgroep verschilt. Voor sommige projectmanagers is ‘zichtbaarheid’ de mate waarin, door burgers, het project gekoppeld wordt aan Rijkswaterstaat. Andere projectmanagers interpreteren ‘zichtbaarheid’ vooral als *“nadenken over hoe je gezien wilt worden.”* Zoals één projectmanager treffend verwoordde:

“Maar zichtbaarheid is een heel rekbaar begrip.”

¹⁹ Uit het vooronderzoek kwam naar voren dat een eenduidige definitie van zichtbaarheid binnen Rijkswaterstaat nog niet bestaat. Om deze reden sprak de onderzoeker na het stellen van vraag 1 af om de definitie uit dit rapport te hanteren (zie pagina 8) bij het beantwoorden van de vragen.

3.4 Conclusies

De deelvraag die centraal staat in dit deelonderzoek (*in hoeverre willen en kunnen projectmanagers met hun project bijdragen aan een zichtbaar Rijkswaterstaat?*) bestaat uit twee componenten: willen en kunnen. Beide componenten worden respectievelijk in paragraaf 3.4.1 en 3.4.2 behandeld.

3.4.2 Willen projectmanagers met hun project bijdragen aan een zichtbaar Rijkswaterstaat?

Projectmanagers vinden het belangrijk dat burgers weten wat de maatschappelijke meerwaarde van hun project is. Zij vinden het minder relevant wie deze boodschap overbrengt en dat burgers weten welke rol(len) Rijkswaterstaat binnen het project heeft. Ook vinden alle projectmanagers dat zichtbaarheid iets wezenlijks bijdraagt aan hun project en dat het belangrijk is om met hun project bij te dragen aan een zichtbaar Rijkswaterstaat.

Het is de geïnterviewde projectmanagers niet duidelijk of en wat Rijkswaterstaat verwacht met betrekking tot zichtbaarheid. Wel geven sommigen aan dat concrete verwachtingen mogelijk iets zinvols bijdragen aan de organisatie.

Tot slot zijn de geïnterviewde projectmanagers verdeeld over de mate waarin men in staat is om met het project bij te dragen aan een zichtbaar Rijkswaterstaat.

3.4.2 Kunnen projectmanagers met hun project bijdragen aan een zichtbaar Rijkswaterstaat?

De meeste projectmanagers hebben vertrouwen in hun communicatieadviseurs en geven hen de ruimte om de communicatiestrategie in het project (gedeeltelijk) in te vullen.

Projectmanagers worden geadviseerd door hun communicatieadviseurs op het moment dat er een afweging van belangen of opties plaats moet vinden. Projectmanagers laten bij de afweging van deze adviezen vooral de projectcontext (bijvoorbeeld projectdoelstellingen) en de samenwerkingscontext (bijvoorbeeld politieke belangen) een rol spelen.

Door de unieke projectcontext – verschillende partners, verschillende omgevingen, verschillende doelstellingen, enz. – ervaren projectmanagers in ieder project andere omgevingsfactoren die van invloed zijn op de mate waarin men zichtbaarheid nastreeft. Enkele voorbeelden hiervan zijn onverwachte gebeurtenissen die leiden tot negatieve publiciteit, beperkte capaciteit van communicatieadviseurs en de organisatiecultuur van Rijkswaterstaat.

3.4.3 De definitie van zichtbaarheid

Iedere projectmanager heeft een eigen visie op zichtbaarheid. Dit komt overeen met de conclusies uit het vooronderzoek (zie pagina's 6-7). Als geen eenduidige visie op de term zichtbaarheid gecommuniceerd wordt (wat feitelijk nu het geval is, zie ook deelonderzoek een), betekent dit dat iedereen – zowel communicatieadviseur als projectmanager – zijn of haar eigen invulling aan het thema geeft.

3.4.4 Samenvatting

Projectmanagers zijn bereid en vinden het belangrijk om met hun project bij te dragen aan een zichtbaar Rijkswaterstaat. Situationele factoren als intensieve samenwerking, politieke belangen, organisatiecultuur en het ontbreken van verwachtingen vormen belangrijke beperkingen op de mogelijkheid om met het betreffende project bij te dragen aan een zichtbaar Rijkswaterstaat.

3.5 Discussie

In de volgende paragrafen wordt beschreven hoe betrouwbaar en valide de resultaten en bijbehorende conclusies van dit deelonderzoek zijn. Aan bod komen achtereenvolgens de interne validiteit, constructvaliditeit en de externe validiteit.

3.5.1 Interne validiteit

Met interne validiteit wordt bedoeld in hoeverre – gebaseerd op de gekozen onderzoeksopzet – de conclusies gerechtvaardigd zijn. Hierbij spelen onder andere de gebruikte meetinstrumenten en de gekozen analysetechnieken een rol.

Een eerste beperking op het gebied van interne validiteit betreft het zogenaamde *Hawthorne-effect*. Hiermee wordt bedoeld dat de geïnterviewde projectmanagers zich mogelijk anders dan 'normaal' gedroegen omdat zij zich bewust waren van het feit dat ze meededen aan een onderzoek.

In het verlengde van het voorgaande ligt de kans op het sociaal wenselijk antwoorden. Het is mogelijk dat projectmanagers vertekende antwoorden hebben gegeven; dit is niet verifieerbaar. De kans op sociaal wenselijke antwoorden is met name groot bij vragen over gevoelige onderwerpen.

3.5.2 Constructvaliditeit

Met constructvaliditeit wordt bedoeld in hoeverre de onderzochte concepten (bijvoorbeeld de gedragsintentie van mensen) ook daadwerkelijk worden onderzocht. Met andere woorden: meet de onderzoeker ook daadwerkelijk datgene dat hij of zij van plan is om te meten?

Bij het ontwerpen van de vragenlijst was de onderzoeker geen eerder kwalitatief onderzoek bekend waarbij het model van beredeneerd gedrag als basis dient. Hierdoor kon geen gebruik worden gemaakt van eerdere operationalisaties van begrippen als ‘gedragsintentie’, ‘vaardigheden’ en ‘omgevingsfactoren’. Deze begrippen zijn vertaald naar interviewvragen op basis van zowel het genoemde model als de context van Rijkswaterstaat.

Tot slot nog een opmerking over het begrip ‘zichtbaarheid’. Literatuurverkenning wees uit dat zichtbaarheid een ambivalent begrip is. Of in de woorden van een van de geïnterviewde projectmanagers: *“zichtbaarheid is een heel rekbaar begrip.”* Dit bleek ook uit de persoonlijke ervaring van de onderzoeker (zie ook hoofdstuk 1). Om deze reden is gekozen om op basis van de eigen ervaringen zichtbaarheid te definiëren (zie pagina 8 van dit rapport). Deze werkwijze brengt overduidelijke nadelen met zich mee, maar levert ook interessante conclusies op.²⁰

3.5.3 Externe validiteit

Met externe validiteit wordt bedoeld in hoeverre de conclusies – gebaseerd op een beperkt aantal metingen – te veralgemeniseren zijn. Met andere woorden: levert het onderzoek op een ander moment of in een andere setting dezelfde resultaten op? Het antwoord op deze vraag is mede afhankelijk van de methode van steekproeftrekking.

In de onderzoeksopzet (paragraaf 3.2) is beschreven dat er bij het selecteren van projectmanagers gebruik gemaakt is van een gemakssteekproef. Deze keuze werd gedreven door praktische overwegingen: de beperkte beschikbaarheid van projectmanagers voor interviews en het vinden van projectmanagers die mee wilden werken aan het onderzoek. Deze voordelen brengen echter ook een groot nadeel met zich mee: het kan zijn dat de groep geïnterviewde projectmanagers niet representatief is voor de ‘populatie’ van projectmanagers binnen Rijkswaterstaat. De onderzoeker heeft getracht door een evenwichtige verdeling van projecten (zie ook tabel 3) dit effect enigszins te beperken.

²⁰ Bijvoorbeeld het feit dat zowel uit het vooronderzoek als uit deelonderzoek twee naar voren komt dat er binnen Rijkswaterstaat verschillende visies leven op zichtbaarheid.

Daarnaast wordt kwalitatief onderzoek in het algemeen gekenmerkt door een beperkte generaliseerbaarheid. Dit komt onder andere door de reeds genoemde beperkte steekproef²¹, maar ook de variabiliteit van de (niet of deels gestandaardiseerde) data speelt hierbij een rol. Het moge duidelijk zijn dat de zeven interviews 'slechts' een inkijkje geven. Een waardevol inkijkje, maar voorzichtigheid is geboden bij het veralgemeniseren van de conclusies uit dit onderzoek naar andere projectsituaties of andere projectmanagers.

²¹ Uiteraard is het mogelijk om grote aantallen interviews af te nemen om daarmee de betrouwbaarheid van de resultaten te vergroten. Het moge duidelijk zijn dat de benodigde tijd en middelen voor de dataverzameling en -verwerking in de meeste situaties ontbreken.

4. Hoe komt het thema zichtbaarheid tot uiting in de publiekscommunicatie van projecten?

In hoofdstuk 2 is beschreven hoe Rijkswaterstaat communiceert met projectmanagers over het thema zichtbaarheid. Vervolgens is in hoofdstuk 3 onderzocht in hoeverre projectmanagers met hun project willen en kunnen bijdragen aan een zichtbaar Rijkswaterstaat. In hoofdstuk 4 wordt ten slotte beschreven hoe het thema zichtbaarheid tot uiting komt in de publiekscommunicatie van projecten.²²

In hoofdstuk 1 is reeds vastgesteld dat het niet mogelijk is om de publiekscommunicatie van alle samenwerkingsverbanden te onderzoeken. Om deze reden is gekozen voor een *case study*, waarin het project Knooppunt Joure centraal staat. In deze *case study* wordt geanalyseerd hoe het thema zichtbaarheid in de publiekscommunicatie van Knooppunt Joure naar voren komt. Ook wordt gekeken naar hoe het thema zichtbaarheid terugkomt in secundaire communicatie.²³

Dit hoofdstuk begint met een beknopte omschrijving van het project Knooppunt Joure (paragraaf 4.1). In paragraaf 4.2 wordt vervolgens een korte literatuurverkenning gegeven, waarna een beschrijving van de onderzoeksofzet (4.3), de resultaten (4.4) en de conclusies (4.5) volgen. Dit hoofdstuk wordt afgesloten met een discussie (4.6). Hierbij worden de resultaten van die deelonderzoek in perspectief geplaatst.

4.1 Knooppunt Joure

In 2012 is het project Knooppunt Joure met de publicatie van het Ontwerp Tracébesluit officieel van start gegaan. Nadat in 2014 het definitieve Tracébesluit is vastgesteld, is in eind 2015 een begin gemaakt met de eerste werkzaamheden.

Het project Knooppunt Joure bestaat uit vier deelprojecten met elk een eigen planning en uitvoering. In tabel 1 is een beknopt overzicht gegeven van de deelprojecten.

²² Net als in de rest van dit onderzoeksrapport wordt ook in dit hoofdstuk met projecten bedoeld: alle projecten waar Rijkswaterstaat met een of meerdere externe partijen samen werkt.

²³ Communicatie van de moederorganisaties over het project en artikelen in de pers over Knooppunt Joure.

Deelproject	Omschrijving	Planning
Verdiepen van de Langwarder Wielen	Toegankelijk maken van het meer voor recreatievaart.	2016-2017
Aansluiting Joure	Verlengen van de entreeweg Joure en het aanleggen van een viaduct.	2017
Hollandiastraat	Verleggen van de tunnel (Hollandiastraat) onder de A7.	2015-2017
Knooppunt A6/A7	Aanleggen van geheel nieuw knooppunt dat de A6 en A7 op elkaar aansluit.	2016-2017

Tabel 1 De vier deelprojecten van Knooppunt Joure

Het doel van het project Knooppunt Joure is om de bereikbaarheid van Friesland via Joure te verbeteren. Deze doelstelling heeft, naast de nationale infrastructurele belangen, betrekking op de regio Joure en op de provincie Friesland. Om deze reden zijn de belangen van Rijkswaterstaat, gemeente De Fryske Marren en provincie Fryslân gebundeld in een bestuurlijke alliantie, met één uitvoerend projectbureau: Knooppunt Joure.

Het projectbureau is opgebouwd uit medewerkers van de drie moederorganisaties en extern ingehuurd personeel en is gedurende de uitvoeringsfase (2015-2017) verantwoordelijk voor alle aspecten van het project Knooppunt Joure. Zo maken twee fulltime communicatiemedewerkers onderdeel uit van het projectbureau; deze medewerkers zijn extern ingehuurd gedurende de looptijd van het project. De werkzaamheden van deze medewerkers worden gecoördineerd door een communicatieadviseur van Rijkswaterstaat Noord-Nederland.

In de publiekscommunicatie²⁴ hanteert het projectbureau een eigen merk. Bij dit merk hoort een eigen naam (Knooppunt Joure), een eigen logo, een eigen huisstijl, enzovoorts. Dit betekent dat nieuwsbrieven worden verzonden uit naam van Knooppunt Joure en dat, onafhankelijk van de moederorganisaties, een nieuwe website is opgericht: www.knooppuntjoure.nl.

²⁴ Met publiekscommunicatie wordt bedoeld: iedere communicatie-uiting met Knooppunt Joure als afzender, gericht op externe doelgroepen. Te denken valt aan de lokale bevolking, een breder (provinciaal) publiek en het regionale bedrijfsleven.

4.2 Literatuurverkenning

In deelonderzoek 1 is beschreven dat communicatie (idealiter) communicatieve doelen bij doelgroepen bereikt. Hierbij is opgemerkt dat deze doelen een hiërarchische structuur vormen in een doelenboom en dat deze doelen vertaald worden in teksthandelingen. In deelonderzoek 1 is zo'n doelenboom gemaakt voor de interne communicatie van Rijkswaterstaat over het thema zichtbaarheid.

In het geval van publiekscommunicatie van projecten ligt de situatie anders. Een doelenboom vanuit het perspectief van Rijkswaterstaat verschilt namelijk van een doelenboom vanuit het perspectief van een project. In bijlage 14a is een doelenboom vanuit het perspectief van Rijkswaterstaat weergegeven; bijlage 14b bevat een doelenboom vanuit het perspectief van de projectorganisatie. Een vergelijking tussen beide doelenbomen laat zien waar het verschil zit: het communiceren van de meerwaarde van het project is voor beide organisaties van belang, het communiceren van de rol(len) van Rijkswaterstaat daarentegen niet.

De reden voor dit verschil is in de interviews uit deelonderzoek twee al genoemd: een projectorganisatie heeft andere doelstellingen dan Rijkswaterstaat (als organisatie). Sommige projectmanagers gaven aan van tijd tot tijd frictie te ervaren tussen project- en organisatiedoelstellingen. Zo is een projectdoelstelling als projectafronding binnen budget, planning en *scope* gebaat bij een succesvolle samenwerking met de projectpartners. Het benadrukken van de rol(len) van Rijkswaterstaat blijkt in de praktijk een averechts effect op deze doelstelling te hebben. Indien één organisatie zichzelf profileert met het project creëert dit wrijving met de andere deelnemers aan het project.

Een doelenboom is het vertrekpunt van een functionele analyse. Uit het voorgaande volgt echter dat het organisatiedoel van Rijkswaterstaat met betrekking tot zichtbaarheid verschilt van de projectdoelstellingen van Knooppunt Joure. De gevolgen hiervan voor de onderzoeksmethode komen in de volgende paragraaf aan bod.²⁵

²⁵ In de literatuurverkenning van dit deelonderzoek is geen literatuur geciteerd omwille van de leesbaarheid. Voor meer informatie over communicatie-effectiviteit, doelenbomen en functionele analyses wordt verwezen naar deelonderzoek een.

4.3 Opzet en uitvoering van het onderzoek

Om te analyseren in hoeverre het thema zichtbaarheid in de publiekscommunicatie van Knooppunt Joure terugkomt, is een corpusanalyse uitgevoerd. De keuze voor dit type onderzoek wordt toegelicht in paragraaf 4.3.1; de uitvoering van die analyse komt in paragraaf 4.3.2 aan bod. In paragraaf 4.3.3 wordt een overzicht gegeven van alle geanalyseerde communicatiemiddelen. Hierbij wordt een onderscheid gemaakt tussen primaire en secundaire communicatie.²⁶ Ter verdieping van de corpusanalyse is een interview afgenomen met een communicatieadviseur van Rijkswaterstaat Noord-Nederland. In dit interview zijn de achtergronden van de resultaten van de analyse in kaart gebracht. In 4.3.4 wordt de opzet van dit interview verder toegelicht.

4.3.1 *Waarom is er gekozen voor een corpusanalyse?*

In paragraaf 4.2 is beschreven dat het thema zichtbaarheid tot concrete communicatieve doelen leidt voor zowel Rijkswaterstaat als voor de projectorganisatie zelf (zie bijlagen 14a en 14b). Een doelenboom is de eerste stap van een functionele analyse. Met een functionele analyse wordt onderzocht in hoeverre deze communicatieve doelen bereikt worden in de betreffende communicatie-uitingen (Karremans & Steehouder, 2013). In effectieve communicatiemiddelen zijn de communicatieve doelen vertaald in specifieke communicatie-uitingen. Zo worden in teksten de communicatieve doelen vertaald in teksthandelingen; dit zijn tekstonderdelen als zinnen, woorden of alinea's die een specifiek communicatief doel bereiken bij de betreffende doelgroep (Karremans & Steehouder, 2013).

Het bleek echter in paragraaf 4.2 dat de organisatie- en communicatieve doelen van Knooppunt Joure afwijken van de organisatie- en communicatieve doelen van Rijkswaterstaat. Met andere woorden: het is niet mogelijk om met een doelenboom, opgesteld vanuit het perspectief van Rijkswaterstaat, de communicatie-effectiviteit²⁷ van de publiekscommunicatie van Knooppunt Joure te analyseren. Hierdoor is een functionele analyse niet toepasbaar.

Een alternatief voor een functionele analyse is een corpusanalyse. In dit type analyse wordt een corpus (verzameling) van materiaal kwalitatief onderzocht. Voor alle uitingen van publiekscommunicatie van Knooppunt Joure is onderzocht of en hoe het thema zichtbaarheid naar voren komt. Dit levert een kwalitatief beeld op van de mate waarin en op welke manier het thema zichtbaarheid tot uiting komt in de publiekscommunicatie van Knooppunt Joure.

²⁶ De publiekscommunicatie van Knooppunt Joure wordt gezien als primaire communicatie. Communicatie van de moederorganisaties of pers over Knooppunt Joure wordt gezien als secundaire communicatie.

²⁷ Op het gebied van zichtbaarheid.

4.3.2 Welke communicatiemiddelen zijn geanalyseerd?

In dit deelonderzoek is publiekscommunicatie het onderwerp van onderzoek. Publiekscommunicatie is in paragraaf 4.1 gedefinieerd als: alle externe communicatie-uitingen met Knooppunt Joure als afzender. Dit betekent dat voor de corpusanalyse alle communicatie-uitingen van Knooppunt Joure zijn geanalyseerd. Dit betreft alle webpagina's van www.knooppuntjoure.nl, alle nieuwsberichten van deze website en alle nieuwsbrieven (Knooppunt Joure Journaal) die verstuurd zijn door het projectbureau. Bijlage 15a bevat een overzicht van alle geanalyseerde communicatiemiddelen van Knooppunt Joure.

Naast de publiekscommunicatie van Knooppunt Joure, is ook in kaart gebracht in hoeverre het thema zichtbaarheid in de secundaire communicatie tot uiting komt. Hierbij valt te denken aan communicatie-uitingen van de moederorganisaties of artikelen in de (lokale) pers. Ook in deze gevallen geldt dat door de uiteenlopende doelgroepen en doelstellingen een functionele analyse niet mogelijk is. In totaal zijn er 43 artikelen uit de lokale en regionale pers geanalyseerd; dit zijn alle artikelen over Knooppunt Joure die de onderzoeker heeft gevonden. Bijlage 15b bevat een overzicht van alle geanalyseerde secundaire communicatie over Knooppunt Joure.

4.3.2 Hoe zijn de communicatiemiddelen geanalyseerd?

Om te bepalen in hoeverre het thema zichtbaarheid tot uiting komt in de publiekscommunicatie van Knooppunt Joure zijn communicatie-uitingen van dit project geanalyseerd. Per uiting is gekeken (1) hoe de meerwaarde van Knooppunt Joure wordt gecommuniceerd en (2) of en hoe Rijkswaterstaat wordt genoemd. De meerwaarde van Knooppunt Joure bestaat feitelijk uit de eerste twee communicatieve doelen uit bijlage 14a: de burger weet waarom het project wordt uitgevoerd en de burger weet wat het project (in grote lijnen) inhoudt.

Bijlage 15a en 15b bevatten een overzichtstabel van alle geanalyseerde middelen. In de laatste twee kolommen is per uiting aangegeven in hoeverre de maatschappelijke meerwaarde van Knooppunt Joure gecommuniceerd wordt en in hoeverre Rijkswaterstaat wordt genoemd.

4.3.4 *Het interview als verdieping*

Na analyse van zowel de publiekscommunicatie van Knooppunt Joure als de secundaire communicatie ontstaat een beeld dat in grote lijnen beschrijft in hoeverre het thema zichtbaarheid in alle communicatie over Knooppunt Joure naar voren komt. Met andere woorden: deze informatie is een beschrijving van de communicatiesituatie van het project Knooppunt Joure. De informatie uit de analyses geeft echter geen verklaring voor de vraag waarom deze situatie is zoals deze is.

Om deze vraag (tot op zekere hoogte) te kunnen beantwoorden, is een interview gehouden met een communicatieadviseur Martine Nauta van Rijkswaterstaat Noord-Nederland. Zij is coördinator van de communicatiemedewerkers van het projectbureau Knooppunt Joure. In deze rol is zij onder andere verantwoordelijk voor de link tussen het project en Rijkswaterstaat. Zo neemt zij deel aan een zes wekelijks strategisch communicatieoverleg²⁸ waarin de communicatiesituatie van Knooppunt Joure wordt geëvalueerd en waar nodig bijgestuurd.

In het interview ging de onderzoeker in op de achtergrond van de gevonden resultaten. Met de informatie uit dit gesprek is het mogelijk om de gegevens van de corpusanalyse in de juiste context te plaatsen en tot een betere interpretatie te komen van de gevonden resultaten.

Voor het interview is gebruikt gemaakt van een andere opzet als de interviews uit deelonderzoek twee. Er is gekozen voor een open interview, waarbij de onderzoeker vooraf, naar aanleiding van de onderzoeksresultaten, een aantal gespreksthema's heeft vastgesteld. Bijlage 16 bevat de uitwerking van het interview; de vragen geven weer wat de gespreksthema's van het gesprek waren.

4.4 Resultaten

In deze paragraaf worden de resultaten van de corpusanalyse beschreven. Hierbij wordt een onderscheid gemaakt tussen publiekscommunicatie van Knooppunt Joure en secundaire communicatie. In paragrafen 4.4.1 en 4.4.2 komen respectievelijk de website en de nieuwsbrief van Knooppunt Joure aan bod. Vervolgens wordt in paragraaf 4.4.3 de communicatie van de moederorganisaties over Knooppunt Joure beschreven. Ten slotte wordt in paragraaf 4.4.4 beschre-

²⁸ In dit overleg zijn de drie moederorganisaties vertegenwoordigd door een communicatieadviseur. Tevens schuiven de beide communicatieadviseurs van het project Knooppunt Joure aan.

ven hoe de pers over Knooppunt Joure bericht. In de gevallen waar dit relevant is, worden resultaten aangevuld met informatie uit het interview. Het gehele interview is te lezen in bijlage 16.

4.4.1 De website van Knooppunt Joure

Op de website van Knooppunt Joure (www.knooppuntjoure.nl) staat onder aan de homepage een balk met de opdrachtgevers van het project (zie figuur 2). De homepage is voornamelijk als welkomspagina en overzicht bedoeld; er wordt verder niet inhoudelijk op het project Knooppunt Joure.

Figuur 2 Website-balk met opdrachtgevers



Naast de homepage bevat de website een aantal onderliggende webpagina's. Voorbeelden zijn de contactpagina, een overzicht van de werkzaamheden en een beschrijving van de planning. Ook bevat de website een pagina met downloads; bezoekers kunnen hier de nieuwsbrieven van Knooppunt Joure en artikelen uit de (lokale) pers over het project downloaden. Iedere onderliggende webpagina bevat de balk met opdrachtgevers uit figuur 2. Bezoekers van de pagina werkzaamheden kunnen voor meer informatie over een van de vier deelprojecten klikken op de betreffende links; zij belanden vervolgens op een nieuwe pagina over het specifieke deelproject. Op deze pagina wordt uitgelegd wat er in dit deelproject staat te gebeuren en waarom hiervoor gekozen is.

Ten slotte bevat de website een sectie met nieuwsberichten. Deze nieuwsberichten worden geschreven en geplaatst door de communicatieadviseurs van Knooppunt Joure. Het doel van deze nieuwsberichten is om burgers te informeren over de voortgang van het project. Hierbij wordt waar mogelijk de koppeling gemaakt met opmerkelijke zaken als de verkoop van gekapt hout als brandhout of het bouwen van nesten voor uilen. Met andere woorden: in de nieuwsberichten (en op de reeds genoemde pagina's van de deelprojecten) wordt vermeld wat er gebeurt, hoe dit gebeurt en waarom dit gebeurt.

Indien bezoekers van de nieuwsberichtenpagina op een link naar een specifiek nieuwsbericht klikken, komen zij aan op een nieuwe pagina. Op deze webpagina kunnen zij het volledige nieuwsbericht lezen. Ook deze pagina bevat een website-balk met de drie opdrachtgevers (zie figuur 2).

De keuze voor een constante, maar beperkte representatie van de moederorganisaties op de website is een bewuste. In het strategisch communicatieadvies²⁹ voor Knooppunt Joure zijn vijf ambities voor het project opgenomen. In een van de ambities is de keuze voor één afzender als volgt verwoord:

“We communiceren nadrukkelijk als één overheid. De gezamenlijke organisatie en werkwijze maakt het beter mogelijk dat we in elkaars keuken kunnen kijken en de dingen net even slimmer en efficiënter kunnen organiseren dan in andere samenwerkingsverbanden. Met alle voordelen voor de leefomgeving van mensen, want daar gaat het om!”

Het doel van de ambitie om als één overheid samen te werken, is in hetzelfde adviesrapport als volgt verwoord:

“We zetten de samenwerking tussen rijk, provincie en gemeente neer als een samenwerking met meerwaarde omdat ze tot integrale oplossingen leidt die goed zijn voor stad regio én land.”

Uit de geciteerde passages blijkt dat de bewuste keuze voor één afzenderschap is gebaseerd op zowel voordelen voor de moederorganisaties (efficiëntie) als voor burgers (integrale oplossingen). Ondanks deze bewuste keuze voor één afzender blijkt Rijkswaterstaat op de website van het project op iedere pagina vertegenwoordigd.

4.4.2 Het Knooppunt Joure Journaal

Projectbureau Knooppunt Joure publiceert ieder half jaar een (digitaal) Knooppunt Joure Journaal. Hierin worden de (op dat moment) belangrijkste werkzaamheden en thema's van het project toegelicht. Zo wordt in de editie van februari 2016 een interview met de aannemer van het project beschreven en wordt in de editie van februari 2015 een informatiebijeenkomst over een bomenkap aangekondigd.

²⁹ Dit adviesrapport is niet openbaar en dus niet opgenomen als bijlage.

Iedere nieuwsbrief bevat een kader waarin de lezer wordt meegedeeld dat Knooppunt Joure een samenwerkingsverband is. Hierbij worden de namen van de drie partners en de verschillende deelprojecten vermeld. In dit kader wordt Rijkswaterstaat expliciet genoemd als een van de projectdeelnemers. Tevens is het logo van Rijkswaterstaat opgenomen in de pagina-afsluiting. Figuur 3 bevat een voorbeeld van zo'n kader en logo (de rode omlijnningen zijn ter illustratie toegevoegd). Dit voorbeeld is afkomstig uit de editie van februari 2015.

Figuur 3 Voorbeeld uit het Knooppunt Joure Journaal

werken, zowel op land als in het water. Bijvoorbeeld wegen, verlichtingsinstallaties, bruggen en viaducten."

Knooppunt Joure bestaat eigenlijk uit twee projecten: het verdiepen van de Langwarder Wielen en de aanleg van het nieuwe Knooppunt. Hoe gaan jullie het aanpakken?
 "Dit project is op ons lijf geschreven. We hebben veel ervaring met waterwerken en met wegenprojecten. Voor ons bestaat het werk eigenlijk uit drie delen: de weg, het water en de kunstwerken. Met dat laatste bedoel ik bijvoorbeeld de fly-overs en het viaduct bij de Haskerveldweg. Per onderdeel hebben we specialisten die hiermee bezig zijn. Op dit moment werken we met een team van 20 man, maar straks loopt dat wel op tot zo'n 300 medewerkers."

Wat zie je als de grootste uitdaging?
 "Het bouwen van de fly-overs is een imposante klus. Om je een beeld te geven: we hebben het hier over liggers van meer dan 50 meter die 125 ton per stuk wegen. Die worden straks met enorme kranen ingehesen. Qua planning is de bouw van het nieuwe viaduct Haskerveldweg spannend. Die bouwen we praktisch naast het huidige viaduct. Bovendien is de bouwtijd kort en moet het verkeer altijd kunnen doorrijden. Logistiek een flinke operatie."

Wanneer gaan we echt merken dat de bouw is gestart?
 "We zijn al gestart met het verdiepen van de Langwarder Wielen, maar dat is nog niet zo zichtbaar voor het verkeer op de rotonde. Na de zomervakantie ga je het merken. Eerst verrijzen er enorme zandbulten langs de weg. Daarna moet je denken aan tijdelijke in- en uitritten op de snelweg, rijstroken die worden verlegd en soms gaan we ook 's nachts aan het werk. Gaandeweg verliest de rotonde steeds meer zijn functie. Tot eind 2017 zijn we volop aan het werk."

Wat is jouw rol binnen het project?
 "Op mijn kaartje staat projectmanager, maar je kunt me omschrijven als een pragmatische energieke regelneef. Mijn taak is om de samenhang te bewaken, dat alle disciplines elkaar blijven vinden.

Verder ben ik het aanspreekpunt naar de opdrachtgever toe. Samenwerking is daarbij heel belangrijk. We hebben elkaar nodig om er een succesvol project van te maken."

Wat vind je het mooiste van het project?
 "Dat heel veel facetten van de civiele techniek hier samenkomen. Onze kennis en ervaring worden maximaal opgerekt."

Wanneer is het project voor jou geslaagd?
 "Als we na afloop met een glimlach tegen elkaar kunnen zeggen dat we een heel mooi verkeersknooppunt hebben gerealiseerd."

DRIE OVERHEDEN, ÉÉN PROJECT

Het project A6/A7 Knooppunt Joure is een gezamenlijk project van Rijkswaterstaat, provincie Fryslân en gemeente De Fryske Marren. Hieronder valt onder andere de aanleg van het nieuwe Knooppunt, het verdiepen van de Langwarder Wielen (als onderdeel van het Friese Merenproject) en de aanpak van entree Joure, inclusief een busstation en carpoolterrein.

C O N T A C T

Het Projectbureau Knooppunt Joure vindt u aan de Sewei 4b te Joure, telefoonnummer (0513) 414375, email: info@knooppuntjoure.nl

Openingstijden informatiecentrum:
 dinsdag: 9.00 uur tot 16.00 uur
 woensdag: 9.00 uur tot 12.00 uur
 donderdag: 9.00 uur tot 16.00 uur

@KnooppuntJoure www.knooppuntjoure.nl DE FRYSCHE MARREN Rijkswaterstaat Ministerie van Infrastructuur en Milieu provincie fryslân provincie fryslân

Net als bij de website is ook de keuze voor deze vorm van communicatie over de moederorganisaties is een bewuste. De communicatie over een project waarin overheden gezamenlijk opereren komt overeen met de reeds geciteerde passages uit het adviesrapport van Knooppunt Joure (paragraaf 4.4.1). Ook in het interview kwam naar voren dat het in het geval van Knooppunt Joure voor Rijkswaterstaat effectiever is om gezamenlijk te communiceren:

“Het knooppunt is van ons, de weg is van ons, wij beheren hem ook, maar de provincie financiert het meest. En de gemeente gaat weer heel erg over de ruimtelijke inpassing. Dus ja, je bent niet alleen, het [project] is niet van jou en het zou onterecht zijn om daar je eigen sticker op te plakken.”

Dit citaat komt overeen met de resultaten uit deelonderzoek twee. Ook projectmanagers gaven aan dat de samenwerking met de andere projectdeelnemers het vaak niet toelaat om als Rijkswaterstaat de communicatie over het project zelf te ‘claimen’.

Daarnaast heeft Rijkswaterstaat zowel de provincie als de gemeente nodig om regionaal draagvlak voor het project te krijgen. De provincie Fryslân en de gemeente De Fryske Marren hebben door hun regionale en lokale *scope* een betere band met de burgers. Dit is mede te verklaren door de aard van de organisaties. De geïnterviewde communicatieadviseur verwoordde dit als volgt:

“De provincie is daarin [regionale communicatiekansen zien] beter ingericht dan [Rijkswaterstaat]. Zij zitten natuurlijk dichterbij de mensen. [...] Provincie en gemeente hebben gekozen bestuurders. Dus die hebben veel meer profileringsdrang, acteren totaal anders in de media en zijn veel meer regionaal gebonden, waardoor ze veel betere relaties hebben met media. Zij zijn veel meer verankerd [in de regio] dan Rijkswaterstaat; wij zijn meer op afstand.”

4.4.3 Hoe communiceren de moederorganisaties over Knooppunt Joure?

Op de website van Rijkswaterstaat wordt beschreven waarom het project Knooppunt Joure wordt uitgevoerd. Hierbij worden de volgende redenen genoemd: verkeersveiligheid, een snellere doorstroming, een betere bereikbaarheid van Joure genoemd en minder lokaal sluipverkeer. Verder worden in de sectie met nieuwsberichten de persberichten van Knooppunt Joure geplaatst. Elk van deze persberichten bevat een paragraaf over de samenwerking tussen Rijkswaterstaat, provincie Fryslân en gemeente De Fryske Marren. Rijkswaterstaat wordt genoemd als een van de deelnemers aan de bestuurlijke alliantie en een van de opdrachtgevers van het project. Daarnaast bevat ieder persbericht een onderwerp dat gerelateerd is aan het project Knooppunt Joure, waarbij ook wordt beschreven waarom dit onderwerp relevant is.

De websites van provincie Fryslân en gemeente De Fryske Marren bevatten weinig informatie over het project. De website van de provincie geeft een zeer beknopt overzicht van de

belangrijkste kenmerken van het project; hierbij worden de samenwerkingspartners niet genoemd. De website van de gemeente geeft geen informatie over het project; bezoekers kunnen via een link de ‘ruimtelijke visie Knooppunt Joure’ lezen. Dit is een document waarin de toekomstige ontwikkelingen rondom Knooppunt Joure worden beschreven; Rijkswaterstaat wordt als een van de opdrachtgevers gepresenteerd door een logo op de voorkant. Ook wordt een aantal Rijkswaterstaatmedewerkers genoemd in het colofon.

4.4.4 Hoe schrijft de pers over Knooppunt Joure?

In 18 artikelen uit de lokale of regionale pers worden redenen aangegeven waarom het project Knooppunt Joure wordt uitgevoerd. In de 25 artikelen waar dit niet het geval is, gaat het vooral om artikelen waarin het onderwerp zich niet leent voor het expliciet noemen van de redenen voor het project. Zo worden in een aantal artikelen ‘slechts’ informatiebijeenkomsten aangekondigd; andere artikelen beschrijven de opening van een nieuw projectbureau. Het is opmerkelijk dat in artikelen van de lokale Jouster Courant vaak dezelfde paragraaf voor komt, waarin vermeld wordt dat Knooppunt Joure tot een veilige en vlotte doorstroming op de A6 en A7 moet zorgen. Hierbij worden ook een goede bereikbaarheid van Joure en vermindering van het lokale sluisverkeer.

In de meeste artikelen uit de lokale of regionale pers wordt bericht over onderwerpen die voor lezers directe relevantie bevatten. Zo worden ontwikkelingen in de planstudiefase beschreven: de publicatie van het ontwerp Tracébesluit, de aanneming van het definitieve Tracébesluit, wijzigingen op dit Tracébesluit, etc. Ook spelen gevolgen van het project voor de directe omgeving een centrale rol in de nieuwsberichten: van het kappen van bomen op de Jouster rotonde tot het aankondigen van werkzaamheden. Deze onderwerpen sluiten niet per definitie aan bij de centrale boodschap van project Knooppunt Joure.

Van de 43 persberichten wordt Rijkswaterstaat in 18 artikelen genoemd. In deze 18 artikelen wordt Rijkswaterstaat in 13 artikelen genoemd als een van de opdrachtgevers van het project of als een van de deelnemers aan de bestuurlijke alliantie. In de overige artikelen wordt Rijkswaterstaat niet genoemd of komt Rijkswaterstaat in een andere context naar voren. Zo wordt Rijkswaterstaat in één artikel genoemd als opsteller van een milieueffectenrapportage (MER).

4.5 Conclusies

De centrale vraag in dit deelonderzoek is: *hoe komt het thema zichtbaarheid tot uiting in de publiekscommunicatie van Knooppunt Joure?* Het blijkt dat het grootste deel van de communicatie-uitingen van projectbureau Knooppunt Joure informatie over Rijkswaterstaat (en de andere partners) bevatten. Op de website wordt het opdrachtgeverschap van Rijkswaterstaat gecommuniceerd, waarbij ook het logo getoond wordt. In de nieuwsbrieven van het projectbureau wordt in vrijwel iedere editie de rol van Rijkswaterstaat in Knooppunt Joure beschreven.

Ook de meerwaarde van het project komt in iedere nieuwsbrief terug. Op de website zijn de redenen van het project minder prominent; dit komt omdat de informatie op de website voornamelijk als doel heeft geïnteresseerden te informeren over actuele onderwerpen als werkzaamheden of mijlpalen.

Het thema zichtbaarheid (zoals gedefinieerd op p. X) komt dus naar voren in iedere communicatie-uiting waar dit thema enige relevantie heeft. In die gevallen waar dit niet het geval is, is hier bewust voor gekozen. Dit blijkt onder andere uit het strategisch communicatieadvies van Knooppunt Joure. Een verklaring hiervoor is het verschil in communicatiedoelen tussen het project en Rijkswaterstaat: in sommige gevallen is het in de publiekscommunicatie niet wenselijk om uitgebreid te communiceren over de eigen rol van Rijkswaterstaat (of de provincie of gemeente) in het project.

De hiervoor geschetste situatie hoeft echter geen beperking te zijn voor het thema zichtbaarheid. Rijkswaterstaat wordt op iedere webpagina en in iedere nieuwsbrief genoemd als een van de opdrachtgevers van het project. Daarnaast communiceert Rijkswaterstaat op de eigen website over het project. Hierbij worden de redenen voor het project expliciet benoemd.

4.6 Discussie

In deze paragraaf worden de resultaten van deelonderzoek 3 in perspectief geplaatst. Dit gebeurt onder andere door een aantal kanttekeningen te plaatsen bij de gekozen onderzoeksmethode en door de reikwijdte van de resultaten en conclusies aan te geven.

Een eerste opmerking betreft de dataset. Een dataset is de verzameling van gegevens die gebruikt wordt voor analyse. Voor deelonderzoek drie zijn schriftelijke communicatiemiddelen gebruikt. Dit betekent dat niet-schriftelijke communicatiemiddelen van Knooppunt Joure als informatiebijeenkomsten niet zijn meegenomen in dit onderzoek. Het is mogelijk dat deze niet-

schriftelijke communicatiemiddelen ook informatie bevatten over de meerwaarde van het project en de rol(len) van Rijkswaterstaat in het project.

Een tweede opmerking betreft de keuze voor een *case study*. Bij deze keuze speelden factoren als tijd en onderzoeksmogelijkheden een rol. Er is bij deze keuze getracht om een representatief project te kiezen door rekening te houden met de projectcontext (regionaal, meerdere partners, etc.). Door met de projectcontext rekening te houden, zijn de resultaten van dit deelonderzoek in beperkte mate te veralgemeniseren naar soortgelijke samenwerkingsverbanden. Desondanks zijn de resultaten van deze *case study* niet per definitie vergelijkbaar met een willekeurig ander samenwerkingsverband. Uit deelonderzoek twee kwam een beeld naar voren dat ieder project een zeer unieke context heeft: een andere regio, een andere *scope*, andere partners, andere medewerkers, etc. Het veralgemeniseren van de resultaten en conclusies uit deelonderzoek drie dient dan ook met voorzichtigheid te gebeuren.

Tot slot nog een opmerking over het thema zichtbaarheid. In deelonderzoek drie is geanalyseerd hoe het thema zichtbaarheid terugkomt in de (primaire en secundaire) communicatie over Knooppunt Joure. Communicatie is in de praktijk echter een interactie tussen twee of meer partijen. Met andere woorden: de resultaten van dit deelonderzoek beschrijven één kant van de communicatie. De ontvangende 'partij' – de burger – is in dit onderzoek niet meegewogen. Zo is het onbekend in hoeverre Friezen bekend zijn met het project Knooppunt Joure en in hoeverre zij Rijkswaterstaat herkennen als een van de opdrachtgevers van het project.

Uit het voorgaande volgt dat de resultaten en conclusies uit deelonderzoek drie met enige voorzichtigheid geïnterpreteerd dienen te worden. Toch geeft de informatie uit dit deelonderzoek een verhelderend beeld van de complexiteit van de communicatiepraktijk in projecten.

5. Algemene conclusie

In hoofdstuk een is de onderzoeksvraag van dit rapport omschreven als: *wat is de plek van het thema zichtbaarheid in de publiekscommunicatie van samenwerkingsverbanden?* Hierbij is vermeld dat deze vraag uit meerdere elementen bestaat. Dit leidde tot de formulering van vier deelvragen.

In hoofdstuk twee stond de eerste deelvraag centraal, deze luidde als volgt: *hoe communiceert Rijkswaterstaat met projectmanagers over het thema zichtbaarheid?* Uit een inventarisatie onder communicatieadviseurs bleek dat het niet duidelijk is of (en hoe) Rijkswaterstaat communiceert met projectmanagers over zichtbaarheid. Hieruit is de conclusie getrokken dat Rijkswaterstaat niet communiceert met projectmanagers over dit thema. Daarnaast bleek dat in documenten voor algemeen publiek of voor communicatieadviseurs specifiek geen concrete informatie over het thema zichtbaarheid bevatten.

In hoofdstuk drie stonden twee deelvragen centraal: *in hoeverre willen én kunnen projectmanagers met hun project bijdragen aan de zichtbaarheid van Rijkswaterstaat?* Deze vragen zijn beantwoord aan de hand van zeven uitgebreide interviews met projectmanagers van verschillende projecten. De geïnterviewde projectmanagers onderschrijven het belang van zichtbaarheid voor zowel hun eigen project als Rijkswaterstaat. In de praktijk blijken randvoorwaarden te spelen die ervoor zorgen dat het niet altijd mogelijk of wenselijk is om binnen een project aan de profilering van Rijkswaterstaat te werken. Hierbij speelt met name de onderlinge samenwerking met de andere partners een rol. Samengevat: projectmanagers willen wel, maar kunnen niet altijd het thema zichtbaarheid in de publiekscommunicatie (laten) implementeren.

Tot slot werd in hoofdstuk vier ingegaan op de laatste deelvraag: *hoe komt het thema zichtbaarheid tot uiting in de publiekscommunicatie van projecten?* Deze deelvraag is beantwoord aan de hand van een *case study* van het project Knooppunt Joure. In het geval van Knooppunt Joure is gekozen voor een bestuurlijke alliantie van de drie partners en een projectbureau waarin de drie partners elk een deelname hebben. Een nieuw 'merk' (Knooppunt Joure) en een eigen communicatieplatform (website) zorgen voor één gezicht naar het publiek. De bestuurlijke alliantie zorgt met dit nieuwe merk voor een 'neutrale' publiciteit. Met andere woorden: het is niet mogelijk (en wenselijk) dat een van de partijen zich profileert met het project. Toch komt Rijkswaterstaat in vrijwel alle communicatie van Knooppunt Joure terug als een van de deelnemers en opdrachtgevers van het project; dit is een concrete invulling van het thema 'zichtbaarheid'. Daarnaast komt Rijkswaterstaat ook in de pers geregeld terug als een van de opdrachtgevers van Knooppunt Joure.

Aan de hand van het voorgaande is de onderzoeksvraag te beantwoorden. Projectmanagers erkennen het belang van zichtbaarheid voor Rijkswaterstaat en zoeken binnen de projectcontext mogelijkheden om het project te gebruiken voor de profilering van Rijkswaterstaat. Het ontbreekt echter aan concrete doelstellingen en/of verwachtingen, waardoor onduidelijk is in hoeverre de huidige situatie wenselijk is (zie ook hoofdstuk 7). Door de diversiteit aan projectcontexten is een algemeen 'zichtbaarheidsbeleid' wenselijk; hierdoor is het mogelijk om verwachtingen te managen en waar nodig enigszins (bij) te sturen.

6. Algemene discussie

Per deelonderzoek is al beschreven in welk perspectief de resultaten geplaatst dienen te worden. Factoren als de onderzoeksmethode, de hoeveelheid en aard van de verzamelde gegevens en de gebruikte analyses spelen een rol bij de validiteit en betrouwbaarheid van de resultaten.

In deelonderzoek een is door het gebrek aan gegevens geen oordeel over de betrouwbaarheid en validiteit van het onderzoek mogelijk. Daarentegen is het gebrek aan gegevens tegelijkertijd een eenduidig antwoord op de onderzoeksvraag.

In deelonderzoek twee zijn zeven interviews met projectmanagers gerapporteerd. Het is onduidelijk hoeveel projectmanagers er werkzaam zijn binnen Rijkswaterstaat; er zijn dus geen gegevens over de verhouding tussen steekproef en populatie. Dit betekent dat de representativiteit van de resultaten onbekend is; dit heeft gevolgen voor wat men in onderzoeksterminologie externe validiteit noemt. Met andere woorden: het is onduidelijk in hoeverre de resultaten – gebaseerd op zeven interviews – te veralgemeniseren zijn naar alle projectmanagers.

Een andere opmerking bij deelonderzoek twee betreft het interview zelf. De interviewvragen zijn gebaseerd op een theoretisch model voor beredeneerd gedrag; het is onbekend of dit model in ander kwalitatief onderzoek reeds is gebruikt. Dit betekent dat bij het opstellen van de interviewvragen geen gevalideerde onderzoeksmethode gebruikt kon worden. Dit heeft gevolgen voor wat men in onderzoeksterminologie de interne validiteit noemt. Bij de interne validiteit gaat het onder andere om de vraag of men met het meetinstrument (de interviewvraag) meet wat men wilt meten. Er zijn aanwijzingen dat sommige interviewvragen voor meerdere interpretaties vatbaar waren: een aantal projectmanagers vroeg bij sommige vragen wat er precies met de vraag bedoeld werd. Dit verschilde echter per vraag en per projectmanager en is opgelost door de vraag toe te lichten. Het is dus niet waarschijnlijk, maar tegelijkertijd niet uit te sluiten dat onduidelijke vragen tot vertekende resultaten leiden.

In deelonderzoek drie is gekozen voor een corpusanalyse van de publiekscommunicatie van één project. Bij de keuze van het onderwerp van deze *case study* is rekening gehouden met de representativiteit van het project. Met andere woorden: Knooppunt Joure is een project dat gelijkenissen vertoont met de meeste andere samenwerkingsverbanden waar Rijkswaterstaat aan deelneemt. Ondanks de afgewogen keuze betreft het 'slechts' een project. Dit heeft gevolgen voor de reeds genoemde externe validiteit. Het is niet mogelijk de resultaten van deelonderzoek drie te veralgemeniseren naar alle samenwerkingsverbanden waar Rijkswaterstaat aan deelneemt.

Daarnaast is een corpusanalyse (zoals toegepast in deelonderzoek drie) een vorm van kwalitatief onderzoek. Hierbij is opgemerkt dat de resultaten ‘slechts’ één kant van de communicatie laten zien; het is niet bekend in hoeverre burgers (uit Friesland) bekend zijn met het project Knooppunt Joure en in hoeverre zij Rijkswaterstaat herkennen als een van de opdrachtgevers. Er kunnen dus geen uitspraken worden gedaan over de mate waarin Rijkswaterstaat voor burgers die in aanraking komen met Knooppunt Joure zichtbaar is.

Tot slot nog twee algemene opmerkingen die het gehele onderzoeksrapport betreffen. Ten eerste is in dit gehele rapport sprake van kwalitatief onderzoek; het ontbreekt hierdoor aan ‘harde’ gegevens. Het voordeel hiervan is dat de resultaten en conclusies uit dit onderzoek een verhelderende inkijk bieden in de communicatiepraktijk van samenwerkingsverbanden. Met name de diversiteit aan projectcontexten en communicatiestrategieën is tekenend. Een nadeel van enkel kwalitatief onderzoek is dat er maar in beperkte mate uitspraken gedaan kunnen worden over *alle* samenwerkingsverbanden waar Rijkswaterstaat aan deelneemt. Het ‘meetbaar’ maken van de communicatieaanpak (op het gebied van zichtbaarheid) leidt mogelijk tot andere interessante resultaten en conclusies. In het volgende hoofdstuk (Aanbevelingen) wordt hier verder op in gegaan.

Een tweede algemene opmerking betreft de definitie van zichtbaarheid. In hoofdstuk 1 is beschreven dat tijdens het vooronderzoek duidelijk werd dat er binnen Rijkswaterstaat verschillende visies leven op zichtbaarheid. In dit hoofdstuk is ook vermeld dat op basis van dit vooronderzoek een ‘eigen’ definitie is samengesteld voor de deelonderzoeken een, twee en drie. Deze definitie van zichtbaarheid bevat enerzijds het communiceren over de rol(len) die Rijkswaterstaat in het project heeft en anderzijds het communiceren over de maatschappelijke meerwaarde (waarom) van het project. Het moge duidelijk zijn dat de resultaten en conclusies uit de drie deelonderzoeken ‘slechts’ geldig zijn voor de genoemde definitie voor zichtbaarheid. Met andere woorden: een lezer die ‘het communiceren van de naam Rijkswaterstaat’ als zichtbaarheid definieert, dient met de definitieverschillen rekening te houden met het interpreteren van de resultaten en conclusies uit dit rapport. Dit onderstreept het belang van het communiceren van één visie op zichtbaarheid; in het volgende hoofdstuk (Aanbevelingen) wordt hier verder op ingegaan.

7. Aanbevelingen

In de voorgaande hoofdstukken is beschreven hoe het thema zichtbaarheid in de publiekscommunicatie van samenwerkingsverbanden naar voren komt. In de drie deelonderzoeken stonden verschillende deelvragen centraal, met een overkoepelende onderzoeksvraag: *wat is de plek van het thema zichtbaarheid in de publiekscommunicatie van samenwerkingsverbanden?* Het antwoord op deze vraag (te lezen in hoofdstuk 5) vormt de afronding van het onderzoek. Op basis van de resultaten en conclusies van dit onderzoek zijn een aantal aanbevelingen geformuleerd. Deze aanbevelingen worden in dit hoofdstuk gepresenteerd. Per paragraaf wordt één aanbeveling uitgewerkt en toegelicht

7.1 Communiceer één visie op zichtbaarheid

In het vooronderzoek kwam naar voren dat er binnen Rijkswaterstaat meerdere visies op zichtbaarheid leven. Het is belangrijk om zichtbaarheid te definiëren en deze definitie eenduidig te communiceren binnen Rijkswaterstaat. Met andere woorden: wat bedoelen we met zichtbaarheid? Het definiëren van zichtbaarheid kan zowel top-down als bottom-up. Beide benaderingen hebben elk hun voor- en nadelen. De top-downbenadering heeft als voordeel dat de Bestuursstaf en/of Corporate Dienst maximale ‘sturing’ heeft; zij bepalen wat zichtbaarheid betekent. Een nadeel van de top-downbenadering is het (ontbreken van) draagvlak voor de geformuleerde definitie.

De bottom-upbenadering biedt daarentegen de mogelijkheid om de communicatieadviseurs zelf te laten bepalen wat zij met zichtbaarheid bedoelen. Vervolgens is het mogelijk om uit de verschillende visies op zichtbaarheid – in overleg – één definitie te kiezen. Mogelijk vergroot dit het draagvlak van de gekozen definitie. De bottom-upbenadering heeft als nadeel dat de ‘sturing’ vanuit de Bestuursstaf en/of Corporate Dienst beperkt is.

Tot slot is ook een tussenvorm van beide benaderingen denkbaar.

7.2 Gebruik communicatiemiddelen die aansluiten op de taken van de ontvangers

Het communiceren van een eenduidige definitie van zichtbaarheid valt of staat bij de keuze van communicatiemiddelen. In deelonderzoek een is al beschreven dat communicatiemiddelen verschillen in de mate waarop deze ‘geschikt’ zijn voor de taken die ontvangers hebben met betrekking tot de boodschap. Het communiceren van een definitie van zichtbaarheid bestaat voornamelijk uit het verwerken van informatie. Bij taken die informatieverwerking vereisen, zijn schriftelijke media het meest geschikt. Dit heeft twee redenen. Ten eerste heeft de zender meer

tijd en mogelijkheden om de boodschap op de ontvangers af te stemmen (Dennis *et al.*, 2008). Hierbij valt te denken aan het begrijpelijk formuleren van de boodschap en het (eventueel) verwerken van grafisch materiaal ter ondersteuning van de boodschap. Ten tweede bieden schriftelijke media de ontvangers de kans om de boodschap zo vaak als nodig en op een eigen gekozen moment te verwerken (Dennis *et al.*, 2008). Dit vergroot de kans dat de communicatiemiddelen de gestelde doelen behalen.

7.3 Formuleer concrete zichtbaarheidsdoelstellingen

Nadat zichtbaarheid is gedefinieerd (zie ook paragraaf 7.1) is het van belang om concrete zichtbaarheidsdoelstellingen te formuleren. De centrale vraag hierbij is: *wat willen we met zichtbaarheid?* Deze vraag bestaat uit twee componenten: (1) de communicatiedoelen met betrekking tot zichtbaarheid en (2) de communicatiedoelgroep(en). De communicatiedoelen dienen concreet te beschrijven wat Rijkswaterstaat wil bereiken op het gebied van zichtbaarheid. Dit is mogelijk door doelstellingen SMART³⁰ te formuleren. Door doelstellingen SMART te formuleren worden deze niet alleen concreet, maar ook meetbaar gemaakt. Pas wanneer doelstellingen meetbaar zijn, kan bepaald worden in hoeverre deze doelstellingen ook daadwerkelijk zijn gehaald. Ook is dan pas tussentijdse evaluatie en sturing mogelijk (zie ook paragraaf 7.4).

Een cruciale rol in de zichtbaarheidsdoelstelling(en) is weggelegd voor de communicatiedoelgroepen. Het is van belang om duidelijk voor ogen te hebben bij *wie* de communicatiedoelen behaald dienen te worden: zijn dit alle burgers? Of 'slechts' de burgers woon- of werkzaam in de regio van het samenwerkingsverband? Of zijn dit de weggebruikers? Het is mogelijk dat hier meerdere doelgroepen worden geselecteerd en dat doelgroepen onderling overlappen. Iemand die in de regio van het project woont, is óók een weggebruiker en burger. De genoemde doelgroepen zijn slechts voorbeelden van keuzes; het is uiteraard mogelijk om een andere doelgroepensegmentatie te kiezen.

Een voordeel van het formuleren van doelstellingen is dat degenen die verantwoordelijk zijn voor deze doelstelling(en) beoordeeld kunnen worden. Dit maakt het mogelijk om mensen tijdig bij te sturen of om eventueel de communicatiecapaciteit aan te vullen.³¹ Ook heeft het

³⁰ SMART staat voor specifiek, meetbaar, acceptabel, realistisch en tijdsgebonden. Doelstellingen dienen in voldoende mate aan al deze vijf kenmerken te voldoen. Een voorbeeld van een doelstelling die volgens het SMART-principe is geformuleerd: binnen zes maanden heeft 10% van onze bestaande klanten ons nieuwe product X gekocht.

³¹ Dit sluit aan bij de observaties van enkele projectmanagers die aangaven soms te weinig communicatiecapaciteit te ervaren.

formuleren van concrete doelstellingen een gunstig effect op de motivatie van degenen die verantwoordelijk zijn voor het behalen ervan (Clark, 2006; Rothwell, 2005). Dit effect kan nog vergroot worden door de geleverde prestaties te belonen (Clark, 2006; Rothwell, 2005). Hierbij is het belangrijk om de doelstellingen niet alleen te koppelen aan (gewenst) gedrag, maar om dit gedrag te vertalen naar waarden (Marker, 2006). Met andere woorden: vertaal het gedrag dat noodzakelijk is om de doelstellingen te behalen in 'gedeelde waarden'.

7.4 Maak zichtbaarheid meetbaar

Het belangrijkste voordeel van het SMART formuleren van communicatiedoelstellingen met betrekking tot zichtbaarheid (zie paragraaf 7.3) betreft de *accountability*. Door doelstellingen concreet te maken, wordt het mogelijk om te bepalen hoe effectief de communicatie-inzet is. Omdat er op dit moment nog geen concrete zichtbaarheidsdoelstellingen zijn, is het van belang om (nadat deze zijn geformuleerd) een nulmeting uit te voeren.

Deze nulmeting legt de beginsituatie 'vast'. Hierdoor wordt het mogelijk om volgende metingen te vergelijken met deze nulmeting (of met elkaar) en zodoende de vooruitgang te monitoren. Tussentijdse evaluaties maken het ook mogelijk om tijdig bij te sturen als doelstellingen niet worden gehaald.

Een van de kenmerken van een SMART geformuleerde doelstelling is dat deze realistisch is. Het kan dan ook verstandig zijn om ná het definiëren van zichtbaarheid en vóór het opstellen van SMART geformuleerde doelstellingen een nulmeting te houden. Hierdoor sluiten de communicatiedoelstellingen beter aan op de realiteit. Dit vergroot mogelijk ook het draagvlak voor de doelstellingen bij de degenen die de doelstellingen moeten halen (de A van SMART staat voor acceptabel).

7.5 Veranker het thema zichtbaarheid in de organisatie

Een vijfde aanbeveling betreft het verankeren van het thema zichtbaarheid in de organisatie van Rijkswaterstaat. Door het definiëren van zichtbaarheid, het formuleren van zichtbaarheidsdoelstellingen en het periodiek meten van zichtbaarheid wordt het mogelijk om – waar nodig – bij te sturen. Bij het verankeren van zichtbaarheid in de organisatie staat het geven van feedback centraal. Met andere woorden: het regelmatig terugkoppelen van de voortgang en het (eventueel) belonen van geleverde prestaties.

Het geven van feedback is een van de belangrijkste factoren die de prestatie van medewerkers bepalen (Rothwell, 2005). Aangezien het succes van een organisatie bepaald wordt door

de medewerkers, is het dus belangrijk om de prestaties van deze medewerkers te stimuleren. Deze prestaties van medewerkers worden niet alleen bepaald door hun functie, maar ook door de werkomgeving, de organisatie en de organisatieomgeving (Rothwell, 2005). Anders gezegd: hoe medewerkers presteren hangt niet alleen af van hun werkzaamheden, maar ook van de plek waar zij dit werk uitvoeren en de organisatie als geheel.

Een ander element van het verankeren van zichtbaarheid in de organisatie sluit bij het voorgaande aan: het inventariseren van de behoeften van communicatieadviseurs. Het proactief laten meedenken van communicatieadviseurs over hoe zij zichtbaarheidsdoelstellingen kunnen behalen, heeft twee effecten. Ten eerste maken zij zich hierdoor 'eigenaar' van de doelstelling, dit vergroot de betrokkenheid bij het behalen ervan (Clark, 2006). Een tweede effect betreft het 'optimaliseren' van de werkomgeving. Communicatieadviseurs zijn professionals en weten als geen ander wat zij nodig hebben om hun werk succesvol uit te voeren; naar hen luisteren vergroot de kans op het behalen van de zichtbaarheidsdoelstellingen.

Tot slot is het belangrijk om opgedane kennis niet verloren te laten gaan. In de praktijk zijn de communicatieadviseurs in een samenwerkingsverband ingehuurd van externe bureaus. Dit betekent dat ieder project een nieuwe bezetting kent. Het is aan te raden om een succesvolle communicatieaanpak te 'bewaren' voor de toekomst. Dit kan door de aanpak vast te leggen in een kennismanagementsysteem. Hierdoor wordt het mogelijk om in de toekomst de aanpak uit het verleden (gedeeltelijk of volledig) toe te passen; dit bespaart tijd – en dus geld – én draagt bij aan een 'lerende organisatie'.

7.6 Suggesties voor vervolgonderzoek

Tot slot liggen er kansen voor vervolgonderzoek. Zo is het raadzaam om een kwantitatief onderzoek uit te (laten) voeren naar de effecten van publiekscommunicatie op burgers. Wat doet deze publiekscommunicatie met de perceptie die burgers hebben van Rijkswaterstaat? En hoe herkenbaar is Rijkswaterstaat eigenlijk in deze publiekscommunicatie? De resultaten van deelonderzoek drie laten zien dat Rijkswaterstaat mogelijk al zichtbaar voor burgers is. De vraag is of dit – in de ogen van de bestuursstaf en de corporate dienst – zichtbaar genoeg is; dit onderstreept nogmaals het belang van het formuleren van heldere zichtbaarheidsdoelstellingen.

Een tweede mogelijkheid voor vervolgonderzoek sluit aan bij het inventariseren van de behoeften van communicatieadviseurs (zie ook paragraaf 7.5). Hier levert een kwantitatief of kwalitatief onderzoek (of een combinatie van beide) mogelijk waardevolle informatie op die bijdraagt aan het behalen van de geformuleerde zichtbaarheidsdoelstellingen.

Literatuur

Baarda, B. & De Goede, M. & Teunissen, J. (2009). *Basisboek Kwalitatief Onderzoek*. Handleiding voor het Opzetten en Uitvoeren van Kwalitatief Onderzoek. Groningen: Noordhoff Uitgevers. B.V. (2e druk)

Baumeister, R.F., Bratlavsky, E., Muraven, E. & Tice, D.M. (1998). *Ego Depletion: Is the Active Self a Limited Resource?* Journal of Personality and Social Psychology, 74(1), pp. 1252-1265

Beuving, J. & De Vries, G. (2015). *Doing Qualitative Research. The Craft of Naturalistic Inquiry*. Amsterdam: Amsterdam University Press (1e druk)

Clark, R.E. (2006). Motivating Individuals, Teams, and Organizations. In: J.A. Pershing (Eds.), *Handbook of human performance technology* (pp. 478-515). San Fransisco: Pfeiffer

Conrad, C. & Poole, M.S. (2012). *Strategic Communication in a Global Economy*. West Sussex: John Wiley & Sons Ltd (7th ed.)

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

Fishbein, M. & Yzer, M.C. (2003). *Using Theory to Design Effective Health Behavior Interventions*. Communication Theory (13(2), pp. 164-183

Hoeken, H., Hornikx, J. & Hustinx, L. (2012). *Overtuigende Teksten*. Onderzoek en Ontwerp. Bussum: Coutinho (2e druk)

Hogendoorn, M. (2011). *Communicatieonderzoek. Een Strategisch Instrument*. Bussum: Coutinho (6e druk)

Janssen, D., Van der Loo, M., Van den Hurk, J. & Jansen, F. (2012) *Zakelijke Communicatie voor Professionals*. Groningen: Noordhoff Uitgevers B.V. (1e druk)

Karreman, J. & Van Enschoot, R. (2013.) *Tekstanalyse. Methoden en Toepassingen*. Assen: Van Gorcum B.V. (3e druk)

Marker, A.W. (2006). Shifting Organizational Alignment from Behavior to Values. In: J.A. Pershing (Eds.), *Handbook of Human Performance Technology* (pp. 498-515) San Fransisco: Pfeiffer (3rd ed.)

Patton, M.Q. (1988). *How to Use Qualitative Methods in Evaluation*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications Inc. (2nd ed.)

Patton, M.Q. (2015). *Qualitative Research and Evaluation Methods*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications Inc. (4th ed.)

Rothwell, W.J. (2005). *Beyond Training and Development*. New York: Amacom

Digitale bronnen

Advies Strategische Communicatie Allianties Joure/Harlingen (2013). Interne publicatie.

Jaarplan Corporate Communicatie Rijkswaterstaat: Ambities en Speerpunten (2015). Interne publicatie.

LPC (2006). Interne publicatie.

Ondernemingsplan 2015 (2011). Interne publicatie.

Uitgangspunten Corporate Communicatie (2013) Interne publicatie.

De data van deelonderzoeken een en drie worden genoemd in de desbetreffende hoofdstukken; deze zijn dan ook niet opgenomen in deze literatuurlijst.